

**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN
ROLÜ: SAĞLIK KURULUŞUNDA BİR UYGULAMA**

DOKTORA TEZİ

Beste GÖKÇE PARSEHYAN

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Doktora Programı

Aralık 2014

**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN
ROLÜ: SAĞLIK KURULUŞUNDA BİR UYGULAMA**

DOKTORA TEZİ

Beste GÖKÇE PARSEHYAN

(Y1112.640015)

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Doktora Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

Aralık 2014



15/12/2014

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
DOKTORA TEZ ONAY BELGESİ

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Doktora Programı Y1112.640015 numaralı öğrencisi Beste Gökçe PARSEHYAN'ın "ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ: SAĞLIK KURULUŞLARINDA BİR UYGULAMA" adlı doktora tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 21/112014 tarih ve 2014/27 sayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından OLARAK ile Doktora tezi olarak KARUL edilmiştir.

	Unvan- Ad-Soyad	İmza
Asıl Üye/Danışman	Prof. Dr. Salih GÜNEY	
Asıl Üye/T.İ.K. Üyesi	Prof. Dr. Akın MARŞAP	
Asıl Üye/T.İ.K. Üyesi	Prof. Dr. Gülümser ÜNKAYA	
Asıl Üye	Prof. Dr. Canan ÇETİN	
Asıl Üye	Prof. Dr. Mustafa Nafiz DURU	
Yedek Üye	Prof. Dr. Göksel ATAMAN	
Yedek Üye	Prof. Dr. Hüseyin Besim AKIN	

Tezin Savunulduğu Tarih : 15/12/2014

Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 18.12.2014 tarih ve 2014/31 sayılı kararı ile onaylanmıştır.



YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık İlişkinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sağlık Kuruluşunda Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (15/12/2014)

Beste GÖKÇE PARSEHYAN

ÖNSÖZ

Bu çalışmada; liderlik, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ile ilgili teorik bilgilere yer verilerek, özel bir sağlık grubunda gerçekleştirilen uygulamayla, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgüt kültürünün etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Çalışmanın gerçekleştirilmesi sürecine pek çok kişi katkı sağlamıştır.

Çalışmamın her sürecinde bilgi ve birikimleriyle yanımda olan, yoğun iş temposu arasında ihtiyacım olduğu her an desteğini ve zamanını esirgemeyerek hoşgörü gösteren çok değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Salih GÜNEY'e; araştırmam süresince bana destek sağlayan kıymetli hocam Prof. Dr. Alev KATRİNLİ'ye; beni her zaman güler yüzle karşılayan ve bilgisinin yanı sıra manevi olarak da yanımda olan değerli hocam Prof. Dr. Akın MARŞAP'a gönülden teşekkür ederim. Diğer taraftan, bilim ve eğitimin gücüne inancımı pekiştiren ve her zaman yanımda olan çok kıymetli hocam Prof. Dr. Gülümser ÜNKAYA'ya çok şey borçlu olduğumu belirtmek isterim.

Çalışmamın başlangıcından sonuna kadar beni motive eden ve sistematik çalışmamı sağlayan Doç. Dr. Deniz YENGİN'e ve Öğr. Gör. İbrahim ZENGİN'e; manevi desteğini sürekli hissettiğim ve çalışmam boyunca bütün kaprislerime sabır gösteren Öğr. Gör. Tuğçe ÇEDİKÇİ'ye; benimle çalışmam süresince aynı odada sabahlara kadar kalan ve bana yol gösteren Yrd. Doç. Dr. Arzu ECEOĞLU'na; doktora süresi boyunca işleri aksatmama rağmen anlayış gösteren sevgili oda arkadaşım Arş. Gör. Nazlı Miraç ÜMİT'e ve çok değerli hocam Prof. Dr. Mehmet ÜSTÜNİPEK'e çok teşekkür ederim.

Maddi ve manevi yardımlarını esirgemeyen ve her an yanımda hissettiğim annem Emel GÖKÇE'ye, babam Baba Levent GÖKÇE'ye ve çalışmamın her aşamasında bana anlayış gösterip destek olan sevgili eşim Herman PARSEHYAN'a sonsuz teşekkür ederim.

Aralık 2014

Beste GÖKÇE PARSEHYAN

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ	xv
ÖZET	xvii
ABSTRACT	xix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM LİDERLİK

I. LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, GELİŞİM SÜRECİ, BENZER KAVRAMLARDAN FARKI, KURALLARI İLE LİDERLİĞİ OLUMLU VE OLUMSUZ YÖNDE ETKİLEYEN FAKTÖRLER	3
A. Liderlik Kavramı, Tanımı ve Önemi.....	4
1. Liderlik Kavramı ve Tanımı	4
2. Liderliğin Önemi	7
a. Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi	7
b. Liderliğin Toplumsal Açısından Önemi	9
B. Liderliğin Gelişim Süreci	10
C. Liderliğin Benzer Kavramlardan Farkı.....	13
1. Lider ve Yönetici Farkı.....	13
2. Lider ve Başkan Farkı.....	15
3. Lider ve Şef Farkı	15
4. Lider ve Komutan Farkı	16
5. Lider ve Popüler Kişi Farkı.....	17
D. Liderlik Kuralları.....	17
E. Liderliği Olumlu ve Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler.....	20
1. Liderliği Olumlu Yönde Etkileyen Faktörler	21
2. Liderliği Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler	22
II. LİDERLERİN TAKİPÇİLERİNİ ETKİLEMEDE KULLANDIKLARI GÜÇ BİÇİMLERİ	24
A. Liderlik ve Yasal Güç.....	25
B. Liderlik ve Uzmanlık Gücü	26
C. Liderlik ve Karizmatik Güç	26
D. Liderlik ve Ödüllendirme Gücü.....	27
E. Liderlik ve Cezalandırma Gücü	27
III. LİDERLİK KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN KURAMLAR	28
A. Büyük Adam Kuramı	28
B. Özellikler Kuramı	28
C. Davranışsal Liderlik Kuramları	32
1. Iowa Üniversitesi Araştırmaları	33
2. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları.....	34

3. Michigan Üniversitesi Araştırmaları	37
4. Likert'in 4 Sistem Modeli	38
5. Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagram Modeli	40
6. McGregor'un X ve Y Teorileri	42
D. Durumsal Liderlik Kuramları	44
1. Fiedler'in Durumsal Liderlik Kuramı.....	46
2. Üç Boyutlu Liderlik Kuramı	47
3. Yol – Amaç Kuramı	49
4. Yaşam Döngüsü Kuramı	50
5. Katılımcı Liderlik Kuramı	51
E. Post Modern Liderlik Kuramları	54
1. Etkileşimci Liderlik Kuramı	54
2. Dönüşümcü Liderlik Kuramı	56
3. Karizmatik Liderlik Kuramı	59

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

I. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, GÖSTERGELERİ, SONUÇLARI VE GENEL OLARAK ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BİÇİMLERİ.....	63
A. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı	64
B. Örgütsel Bağlılığın Önemi	66
1. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi.....	67
2. Örgütsel Bağlılığın Kurumlar Açısından Önemi	67
C. Örgütsel Bağlılık Göstergeleri	68
1. Kurumun Amaç ve Değerlerini Benimseme	68
2. Kurum İçin Fedakarlıklarda Bulunma.....	69
3. Kurum İçin Çalışmaya Arzulu Olma	69
4. Kurumla Bütünleşme	69
5. İçselleştirme	69
D. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	70
1. Performans	71
2. Devamsızlık	72
3. İşe Geç Gelme	73
4. İşgücü Devir Oranı	73
5. Stres	74
E. Genel Olarak Örgütsel Bağlılık Biçimleri	75
1. Duygusal Bağlılık	76
2. Devamlılık Bağlılığı.....	76
3. Normatif Bağlılık.....	77
II. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	77
A. Psikolojik Sözleşme	77
B. Mesleğe Bağlılık.....	78
C. İtaat.....	80
D. Sadakat	80
E. İşe Bağlılık	81
F. Yönetime Bağlılık	82
III. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	82
A. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler	82
1. Cinsiyet	82
2. Yaş	84

3. Medeni Durum.....	85
4. Eğitim Düzeyi	86
5. Hizmet Süresi	86
B. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kurumsal Faktörler.....	87
1. İşin Niteliği.....	87
2. Ücret	88
3. Kontrol.....	88
4. İş Arkadaşları	89
5. Kurumun Büyüklüğü	89
C. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kurum Dışı Faktörler	90
1. Yeni İş İmkanları.....	91
2. Uzmanlaşma	91
IV. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN YAKLAŞIMLAR.....	91
A. Becker'in Yaklaşımı	92
B. Kanter'in Yaklaşımı	93
C. Etzioni'nin Yaklaşımı	94
D. Salancik'in Yaklaşımı.....	95
E. Wiener'in Yaklaşımı.....	96
F. Mowday, Porter ve Steers'in Yaklaşımı	96
G. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	97
H. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	98
I. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	99
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	
I. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, ÖZELLİKLERİ, TEMEL BOYUTLARI, ÖGELERİ, FONKSİYONLARI VE OLUŞUMU	102
A. Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı	103
B. Örgüt Kültürünün Önemi.....	104
1. Örgüt Kültürünün Çalışanlar Açısından Önemi	105
2. Örgüt Kültürünün Yöneticiler Açısından Önemi	107
3. Örgüt Kültürünün İşletmeler Açısından Önemi.....	107
C. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	108
D. Örgüt Kültürünün Temel Boyutları	110
E. Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	111
1. Değerler	111
2. Normlar	112
3. Semboller	113
4. Kahramanlar.....	114
5. Hikayeler	114
6. Mitler	114
7. Törenler.....	115
8. Ritüeller ve Ayinler.....	116
F. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları	116
G. Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Faktörler	119
II. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR.....	121
A. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi	121
B. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği	122
C. Örgüt Kültürü ve Toplum Kültürü	123

D. Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim	124
III. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KONUSUNDA YAPILAN SINIFLAMALAR.....	125
A. Parsons'un Örgüt Kültürü Sınıflaması	125
B. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması.....	126
C. Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması	128
D. Kirsch-Trux'un Örgüt Kültürü Sınıflaması	131
E. Graves'in Örgüt Kültürü Sınıflaması	132
F. Hofstede'in Örgüt Kültürü Sınıflaması	132
G. Schneider'in Örgüt Kültürü Sınıflaması	138
H. Ansoff'un Örgüt Kültürü Sınıflaması	140
I. Kets De Vries ve Danny Miller'in Örgüt Kültürü Sınıflaması	140
J. Toyohiro Kono'nun Örgüt Kültürü Sınıflaması	142

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ

I. ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI	144
A. Etkileşimci Liderlik Davranışları.....	145
B. Dönüşümcü Liderlik Davranışları.....	146
II. ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ	148
A. Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi	149
B. Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi	151
III. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ ..	153
A. Örgüt Kültürü ve Liderlik İlişkisi	153
B. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	155

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	157
II. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	158
III. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	159
IV. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	159
A. Araştırmanın Modeli	159
B. Araştırmanın Hipotezleri.....	160
V. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	161
VI. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ VE ANALİZ ARAÇLARI	162
VII. BULGU VE YORUMLAR.....	165
A. Ölçeklerin Faktör Analizleri Ve Güvenilirlikleri	165
B. Araştırmaya Katılan Çalışanlar Hakkında Genel Bilgiler	172
C. Araştırmaya Katılan Çalışanların Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu	176
D. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu	188
E. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt Kültürü Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu	195
F. Araştırmaya Katılan Farklı Görevlerdeki Çalışanlar İçin Varyans Analizi	202
G. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerle İlgili Analizler.....	203

	<u>Sayfa</u>
H. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	207
SONUÇ VE ÖNERİLER	211
KAYNAKLAR	215

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1.1: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	14
Çizelge 1.2: Stogdill'e Göre Lider Olanları Lider Olmayanlardan Ayıran Özellikler	30
Çizelge 1.3: Ghiselli'ye Göre Liderlik Özellikleri	31
Çizelge 1.4: Likert'in Organizasyon Anketi	39
Çizelge 1.5: Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Davranış Biçimleri	61
Çizelge 2.1: Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Muhtemel Sonuçları	70
Çizelge 3.1: Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Kavramları Arasındaki Farklar	122
Çizelge 3.2: Schneider'in Örgüt Kültürü Sınıflaması	139
Çizelge 5.1: 2009-2012 Yılları Arasında Gerçekleştirilen Sağlık Harcamaları	157
Çizelge 5.2: Sağlık Grubu Çalışanlarının Görevlerine Göre Dağılımı	161
Çizelge 5.3: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Boyutları	163
Çizelge 5.4: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Boyutları	164
Çizelge 5.5: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Boyutları	164
Çizelge 5.6: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin KMO ve Bartlett Test Sonuçları	166
Çizelge 5.7: Örgüt Kültürü Ölçeğinin KMO ve Bartlett Test Sonuçları	166
Çizelge 5.8: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Varyans Açıklama Oranları	167
Çizelge 5.9: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yük Değerleri	168
Çizelge 5.10: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Varyans Açıklama Oranları	169
Çizelge 5.11: Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Yük Değerleri	170
Çizelge 5.12: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi	171
Çizelge 5.13: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi	172
Çizelge 5.14: Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Analizi	172
Çizelge 5.15: Araştırmaya Katılan Çalışanların İşteki Konumlarına Göre Dağılımı	173
Çizelge 5.16: Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	173

Çizelge 5.17: Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyetlerinin İşteki Konumlarına Göre Dağılımı	174
Çizelge 5.18: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşlara Göre Dağılımı	174
Çizelge 5.19: Araştırmaya Katılan Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	175
Çizelge 5.20: Araştırmaya Katılan Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	175
Çizelge 5.21: Araştırmaya Katılan Çalışanların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	176
Çizelge 5.22: Doktorların Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu	177
Çizelge 5.23: Hemşirelerin Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu	181
Çizelge 5.24: İdari Personellerin Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu	185
Çizelge 5.25: Doktorların Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu.....	188
Çizelge 5.26: Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu	191
Çizelge 5.27: İdari Personellerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu	193
Çizelge 5.28: Doktorların Örgüt Kültürü Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu	196
Çizelge 5.29: Hemşirelerin Örgüt Kültürü Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu.....	198
Çizelge 5.30: İdari Personellerin Örgüt Kültürü Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu	200
Çizelge 5.31: Ölçekler Bakımından Farklı Görevlerdeki Çalışanlar Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi	202
Çizelge 5.32: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Model Uyum Değerleri	203
Çizelge 5.33: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Model Uyum Değerleri.....	205
Çizelge 5.34: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Model Uyum Değerleri	206
Çizelge 5.35: H1 Hipotezinin Test Sonuçları.....	208
Çizelge 5.36: H2 Hipotezinin Test Sonuçları.....	210

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1: Liderlik Süreci.....	5
Şekil 1.2: Yönlendirici Olarak Liderlik.....	9
Şekil 1.3: Liderlik Kodu	19
Şekil 1.4: Kelman ile French ve Raven'in Etkileme Süreçleri ile İlgili Görüşleri.....	25
Şekil 1.5: Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	36
Şekil 1.6: Yönetmel Diyagram Modeli.....	41
Şekil 1.7: Liderliği Etkileyen Dört Durumsal Faktör	45
Şekil 1.8: Üç Boyutlu Liderlik Modeli	48
Şekil 1.9: Yaşam Döngüsü Modeli	51
Şekil 1.10: Etkileşimci Liderlik	55
Şekil 1.11: Dönüşümcü Liderlik.....	58
Şekil 2.1: Örgütsel Bağlılık Modeli.....	75
Şekil 2.2: Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi.....	81
Şekil 2.3: Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Modeli.....	101
Şekil 3.1: Sosyalleşme Süreci.....	106
Şekil 3.2: Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Biçimleri	126
Şekil 5.1: Araştırma Modeli	160
Şekil 5.2: Liderlik Davranışlarının Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler	204
Şekil 5.3: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler	205
Şekil 5.4: Örgüt Kültürünün Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler	206
Şekil 5.5: Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Modeli	208
Şekil 5.6: Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Moderatör Etkisi	209
Şekil 6.1: Doktorlar İçin Araştırmanın Sonuç Modeli	213

ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ: SAĞLIK KURULUŞUNDA BİR UYGULAMA

ÖZET

Örgütsel davranış disiplini, 20. yüzyıldan sonra önem kazanmıştır. Bu disiplininin konularından, liderlik, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü kavramları ile ilgili pek çok araştırma yapılmış ve kuramlar geliştirilmiştir. Bu çalışmada, liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgüt kültürünün rolü olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışmada; liderlik, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü kavramları ile ilgili literatür taraması yapılarak, kavramlar ve ilgili yaklaşımlar açıklanmıştır. Araştırma konusunun seçiminde temel hareket noktası; gerek ulusal gerekse uluslararası çalışma sayısının çok sınırlı olması ve özellikle sağlık alanında Türkiye’de konuyla ilgili gerçekleştirilmiş bir çalışmaya rastlanmamasıdır. Özel bir sağlık grubu bünyesinde yer alan dört hastanede yapılan uygulamayla, farklı görevlerdeki çalışanların algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda dört hastanede görev alan toplam 416 iş görene anket uygulanmıştır.

Çalışanların algıladıkları liderlik davranışları, örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgüt kültürünü tespit etmek amacıyla kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, çalışanların demografik bilgilerine ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, çalışanların algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarını saptamak amacıyla kullanılan ve 36 ifadeden oluşan “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” bulunmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek üzere 18 ifadeden oluşan “Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Ölçeği” yer almaktadır. Son bölümde ise örgüt kültürünü tespit etmek üzere Hofstede’in geliştirdiği, 19 ifadeden oluşan “Örgüt Kültürü Ölçeği” bulunmaktadır. Bu çalışmada doktorların, hemşirelerin ve idari personelin algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgüt kültürünün rolü yapısal eşitlik modeli kurularak analiz edilmiştir. Araştırmada, sağlık grubunda çalışan doktorların, hemşirelerin ve idari personelin algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında ise hemşireler ve idari personel için istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilirken, doktorlar için anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır. Bu nedenle, örgüt kültürünün, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide hemşireler ve idari personel için aracılık etkisinden söz edilebilirken, doktorlar için aracılık etkisinden bahsedilememektedir.

Anahtar Kelimeler: *Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Örgüt Kültürü.*

ROLE OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE RELATIONSHIP BETWEEN THE TRANSACTIONAL AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIORS AND THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT: STUDY IN HEALTHCARE ORGANIZATION

ABSTRACT

Organizational behavior discipline came into prominence after 20th century. Many researches have been made on the subjects of this discipline, as in leadership, organizational commitment and organizational culture, and many theories have been developed. In this study, whether if the organizational culture plays a part in the relation between leadership and organizational commitment is researched. Through literary research on leadership, organizational commitment and organizational culture concepts, these concepts and related approaches are explained. The main motivation in choosing this subject for this study is the scarcity of the studies on this subject both nationwide and worldwide and especially lack of studies on this subject in the field of medicine in Turkey. Through a practice executed in four hospitals, owned by a private medical institution, intermediary role of organizational culture on the relation between the transactional and transformational leadership behavior, as perceived by employees from various departments, and their organizational commitment levels, is aimed to be researched in this study. With this aim, a survey has been conducted with 416 employees, working in these four hospitals.

The questionnaire, which is used to detect the leadership behaviors, organizational commitment and organizational culture, as perceived by employees, consists of four parts. Within the first part, the questions are about the demographical information of the employees. Within the second part, "Multifactor Leadership Questionnaire" with 36 questions that aimed to determine employees' perception on transactional and transformational leadership behavior is used. Within the third part, "Three-Component Organizational Commitment Questionnaire", which includes 18 questions that aimed to determine the employees' levels of organizational commitment, is used. And the fourth part consists of Hofstede's "Organizational Culture Questionnaire", which includes 19 questions. In this study, the relation between the transactional and transformational leadership behavior, as perceived by doctors, nurses and administrative staff, and their organizational commitment, and the role of organizational culture in this relation, is analyzed by establishing the equality model. In this research, a positive and meaningful correlation between the transactional and transformational leadership behavior, as perceived by doctors, nurses and administrative staff, and their organizational commitment, has been found. While among nurses and administrative staff, a statistically meaningful correlation between the organizational culture and organizational commitment was found, for doctors, no correlation was detected. Therefore, while for nurses and administrative staff, we can tell that there is an intermediary role of organizational

commitment on the relation between the transactional and transformational leadership behavior and organizational commitment, the same does not apply for the doctors.

Keywords: *Transactional Leadership, Transformational Leadership, Organizational Commitment, Organizational Culture.*

GİRİŞ

II. Dünya Savaşı'nın ardından yaşanan bilişim sektöründeki gelişmeler ile Berlin Duvarı'nın yıkılmasıyla son halini alan küreselleşme süreci, hayatın her alanını etkilemişlerdir. Yönetim ve organizasyon yaklaşımları da yaşanan gelişmelerle birlikte değişime uğramıştır. 20. yüzyılda örgütsel davranış disiplini, işletmelerin odak noktası haline gelmeye başlamıştır. Liderlik, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü konuları, araştırmacıların çalışmalarında sıklıkla yer bulmuşlardır. Kavramlar hakkında, literatürde pek çok farklı tanımlama yapılmış ve kuramlar geliştirilmiştir.

İşletmelerin insan ilişkilerine önem vermeye başlamasıyla önem kazanan örgütsel davranış disiplini, şirketlerin sürdürülebilirliklerini sağlamak amacıyla gelişmeye devam etmektedir. Hızlı değişen çevre koşullarına uyum sağlamak zorunda olan işletmeler, çalışanlarının bağlılığını korumak ve örgüt kültürü oluşturmak için çabalamaktadırlar. Aynı zamanda şirketler, çalışanları önceden belirlenmiş hedeflere ulaştırabilecek, onları etkileyebilecek, yeniliklere açık, vizyon sahibi ve ileri görüşlü liderler istihdam etme arayışına girmişlerdir.

Türkiye'de sağlık sektörü önemli bir konuma gelmiştir. Özellikle sağlık turizmi konusunda, yeni yatırımlar yapılmaya başlanmıştır. Sektörde yaşanan gelişmeler, tekil hastaneleri sağlık gruplarına dönüşmeleri için cesaretlendirmiştir. Sağlık gruplarının bünyelerinde hastaneler, tıp merkezleri ve mobil hastaneler yer alabilmektedir. Büyük ölçekli işletmelerin kurumsal yapıda olmaları, sürdürülebilirlikleri açısından önem teşkil etmektedir. Ayrıca, iç ve dış çevre koşullarına hakim, değişime kolayca uyum sağlayabilen ve çalışanlar tarafından desteklenen etkili bir lidere sahip olmak da büyük ölçekli işletmelerin rekabet ortamında yer alabilmeleri için önemlidir. Sağlık grupları gibi personel istihdamı çok olan kurumların örgüt kültürü geliştirmeleri ve çalışanların örgüte bağlanmalarını sağlamaları da gerekmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde, liderlik kavramı detaylandırılmıştır. Liderlik tanımı, liderliğin önemi ve gelişim süreci, liderlik ile benzer kavramların farkları, liderlerin kullandıkları güç biçimleri ve liderlik konusunda geliştirilen kuramlar incelenmiştir.

İkinci bölümde, örgütsel bağlılık kavramı ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık tanımı, önemi ve sonuçları, örgütsel bağlılığın benzer kavramlarla ilişkisi ve örgütsel bağlılık konusunda ileri sürülen yaklaşımlara değinilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, örgüt kültürü literatürü ile ilgili kuramsal ve kavramsal çerçeve sunulmuştur. Örgüt kültürünün ilişkili olduğu kavramlar ve örgüt kültürü ile ilgili yapılan sınıflamalar incelenmiştir.

Dördüncü bölümde etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasındaki ilişkilerle ilgili literatürde yer alan önemli çalışmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde, özel bir sağlık grubu bünyesindeki dört hastanede çalışan personellerle gerçekleştirilen araştırma yer almaktadır. Bu bölümde, araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları, modeli, hipotezleri ve analiz araçları detaylandırılmıştır. Ayrıca, uygulamaya ilişkin bulgu ve yorumlar da bu bölümün içinde sunulmuştur. Uygulamada kullanılan ölçekler detaylandırılmış ve araştırma hipotezleri test edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların yorumlanmasının ardından sonuç ve öneriler bölümü hazırlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

I. LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, GELİŞİM SÜRECİ, BENZER KAVRAMLARDAN FARKI, KURALLARI İLE LİDERLİĞİ OLUMLU VE OLUMSUZ YÖNDE ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İnsanlık tarihi boyunca bireyler, belirledikleri hedeflere ulaşmak ve ihtiyaçlarını gidermek için sosyal ilişkilere ihtiyaç duymuşlardır. İnsanların hissi yapıları, onları birbirleriyle iletişime geçerek sosyalleşmeye yöneltmiştir. Sosyalleşmeye başlayan bireyler, gruplar oluşturmuşlar ve kendi başlarına çözemedikleri problemlerin üstesinden yardımlaşarak gelmeye başlamışlardır. Tek başına güçsüz ve cesaretsiz olan insanlar, grup haline gelmeye başladıklarında güçlenmişler ve mücadele verdikleri konularda başarı elde etmişlerdir.

Sosyal gruplar içinde zamanla menfaat çatışmaları, fikir uyuşmazlıkları gibi sorunlar doğmuştur. Farklı grupların doğmasına neden olan bu sorunlar, uyuşmazlıklara rağmen toplum halinde yaşamayı mümkün kılan toplumsal kuralların da oluşmasına öncülük etmiştir. Kuralları belirleyen ve gruplar arası sorunları minimize etmeye çalışan kişileri, gruplar kendi içlerinden belirlemişlerdir. Böylelikle, toplumların içinden liderler ortaya çıkmıştır. Liderler, sorunları çözmenin yanı sıra insanları etkileyerek ve onları bir arada tutarak yönlendirmişlerdir.

Günümüzde pek çok liderlik tanımında da yer alan takip edilen (lider) ve takip eden ayrımı, aslında insanlık tarihi kadar eskidir. Tarih boyunca insanların bir araya gelmeleriyle oluşan toplumlarda yer alan hiyerarşik yapılarda liderlere gereksinim duyulmuştur ve gelecekte de aynı ihtiyaç söz konusu olacaktır¹. Ayrıca günümüzde, liderlere artık sadece toplumlarda değil, hiyerarşik düzenin yer aldığı tüm sistemlerde ihtiyaç duyulmaktadır.

¹ Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2011, s.336.

İnsanlık tarihi kadar eski olan liderlik hakkında bilimsel çalışmalar ise ancak, 20. yüzyılda başlayabilmiştir. Liderlik, yeni bir çalışma alanı olarak üniversitelerde, araştırmalarda ve eğitim merkezlerinde hızla ortaya çıkmıştır. Başlangıçta Kuzey Amerika'da başlayan çalışmalar, önce Avrupa'ya ardından tüm dünyaya yayılmıştır. Politik ve askeri alanlarda hizmet veren kurumlardan özel sektörde yer alan kurumlara kadar hemen her alanda liderlik konusu ele alınmıştır². II. Dünya Savaşı ve ardından ortaya çıkan küreselleşme olgusu, liderlik konusunda yapılan araştırmaların hızına ivme kazandırmıştır. Liderliğin farklı disiplinlerle olan ilişkileri de araştırmalarda incelenmiştir.

A. LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI VE ÖNEMİ

1. Liderlik Kavramı ve Tanımı

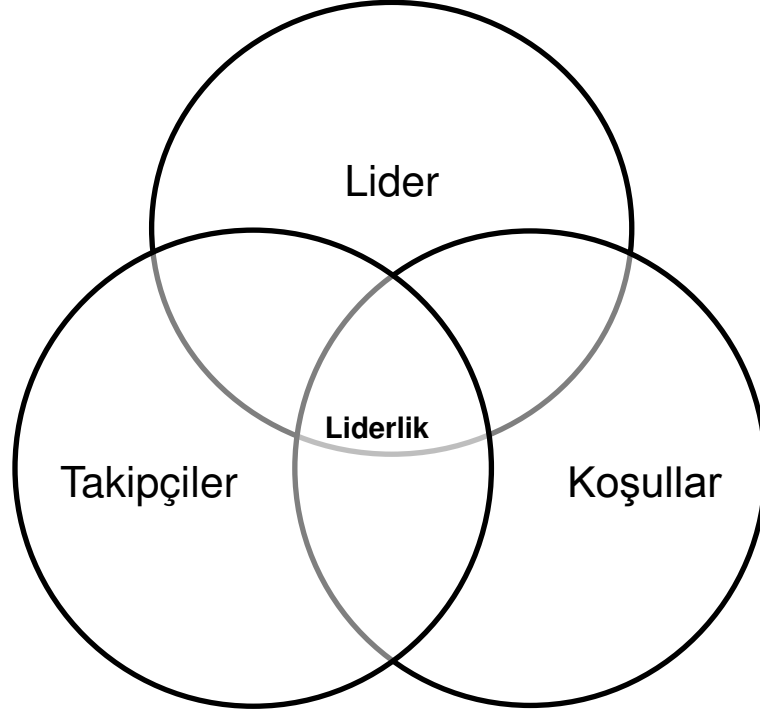
Küreselleşme ile birlikte bütün devletler, dış çevre koşullarının değişim hızına adapte olabilmek için hızlı ve rasyonel davranmanın önemini farkına varmışlardır. Ekonomik, politik, teknolojik, sosyokültürel ve demografik çevrede yaşanan değişimler, toplumları olduğu kadar işletmeleri de ilgilendirmektedir. İşletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamaları, çevrelerine gösterdikleri uyum ile doğru orantılıdır. Toplumlar ve işletmeler, yaşanan değişimleri önceden fark edebilecek, değişimler karşısında hızlı karar alabilecek ve bu kararlar doğrultusunda insanları harekete geçirebilecek liderlere ihtiyaç duymaktadırlar.

Liderlik konusu, toplumlar ve işletmeler açısından elzem hale geldiği için yapılan bilimsel araştırmaların sayıları da hızla artmıştır. Ancak, liderlik üzerine yapılan araştırmaların sonucunda araştırmacılar, pek çok farklı liderlik tanımı elde etmişlerdir. Bu nedenle tek bir doğru tanımdan bahsedilememektedir. Tanımlar arasındaki farklılık, liderliğin lideri, liderin takipçilerini ve liderin bulunduğu koşulları kapsayan karmaşık bir kavram olmasından ileri gelmektedir. Bazı araştırmacılar, liderlik için gereken karakter yapısına ve davranışlarına, bazıları lider ve takipçileri arasındaki ilişkiye, bazıları ise liderin içinde yetiştiği koşullara yoğunlaşmışlardır³. Yapılan araştırmalar sonucunda varılan ortak nokta ise, liderliğin bir mevkii değil bir süreç olduğudur. Liderlik, mevkii olmadığı için yalnızca formel organizasyonlarda

² Adel Safty, "Leadership for Human Development", **New Pradigms in Leadership**, Ed. Adel Safty and Halil Güven, Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2003, s.26.

³ Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett and Gordon J. Curphy, **Leadership**, 7th Edition, The McGraw-Hill Companies, Singapore, 2012, s.4.

değil, formel olmayan yapılarda da görülmektedir. Liderlik, lider ve takipçileri arasındaki etkileşimin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Liderlik süreci aşağıdaki şekilde gösterilebilir⁴:



Şekil 1.1: Liderlik Süreci

Şekil 1.1’de yer alan süreçte liderlik, fonksiyonel olarak “**Liderlik=f(Lider, İzleyiciler, Koşullar)**” eşitliğiyle ifade edilmektedir⁵. Başka bir ifadeyle liderlik, liderin, izleyicilerin ve koşulların bir araya gelmesiyle oluşan bir süreçtir.

1984 yılına kadar liderlik konusu ile ilgili yapılan araştırmalarda, Warren G. Bennis’e göre 350’den fazla tanım bulunmaktadır⁶. Günümüze dek bu sayının arttığı tahmin edilmektedir. Araştırmacıların yaptığı liderlik tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

⁴ a.g.e., s.1.

⁵ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 13. Basım, Beta Basım, İstanbul, 2011, s.574.

⁶ Güney, a.g.e., s.337.

- Liderlik, bir sosyal grupta üyelerce istekli olarak izlenen bir kişinin ünü, gücü ya da toplumsal yeri dolayısıyla öncülük etmesi, toplumsal davranış başlatabilmesi, başkalarının çabalarını yönetmesi, organize etmesi, denetlemesi durumu ya da sürecidir⁷.
- Liderlik, bireyleri etkileyerek onların çabalarının, örgütsel amaçları gerçekleştirmek hedefine yöneltilmesidir⁸.
- Liderlik, sosyal bir grubu belirli hedefler etrafında toplayabilme ve bu hedeflere ulaşmak için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin bütünüdür⁹.
- Liderlik, kişilerin hayal ettikleri amaçları gerçekleştirmeleri için, onları etkileyerek bir araya getirme sanatıdır¹⁰.
- Liderlik, belirli durumlarda, belirli hedefleri gerçekleştirmek üzere, bir kişinin başkalarının faaliyetlerini yönlendirmesi ve etkilemesi sürecidir¹¹.
- Liderlik, kişilerin zayıf yanlarını seçici bir şekilde gösterebilme, belirlenen hedeflere ulaşmada uygun zamanlamayı ve hareket tarzını sezebilme, çalışanları yönetirken empati yapabilme ve onların farklılıklarını açığa vurabilme sürecidir¹².
- Liderin ilk görevi, görev aldığı işletme için vizyon tanımlamaktır. Liderlik, vizyonu gerçeğe dönüştürebilme yeteneğidir¹³.
- Liderlik, geleceği biçimlendirebilen, iş bitirici olabilen, çalışanların işe bağlanmalarını sağlayabilen, genç kuşağı yetiştirebilen ve kendine yatırım yapabilen kişilerin, takipçilerini yönlendirme sürecidir¹⁴.

⁷ Salih Güney, **Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2004, s.160.

⁸ Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Basım, İstanbul, 2010, s.411.

⁹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 13. Basım, Beta Basım, İstanbul, 2012, s.435.

¹⁰ M. Kemal İmrek, **Lider Olmak**, Beta Basım, İstanbul, 2004, s.23.

¹¹ Koçel, a.g.e., s.569.

¹² Robert Goffee ve Gareth Jones, "İnsanlar Liderliğinize Ne Diye Gerek Duysun?", **Liderlik**, Çev. Melis İnan, Optimist Yayınları, İstanbul, 2013, s.108.

¹³ Barine A. Kirimi, **Successful Leadership**, ABC Book Publishing, USA, 2007, s.172.

Yukarıdaki tanımlar dikkate alındığında genel olarak liderlik; takipçilerini, içinde bulunulan çevrenin gerektirdiği şekilde etkileyerek ve yönlendirerek, önceden belirlenmiş olan hedeflere ulaşmayı sağlama süreci şeklinde tanımlanabilir.

2. Liderliğin Önemi

Beşeri faaliyetlerde liderlik, önemli bir yere sahiptir. Liderler, sosyal hayatta ve formel organizasyonlarda buldukları gibi politik ve siyasi yaşamda da yer almaktadırlar. Bu nedenle liderlik, işletmeler açısından önemli olduğu kadar toplumsal açıdan da büyük önem taşımaktadır. Etkili bir lider, toplumları tehdit eden unsurlardan koruyabilir, işletmelerin başarıya ulaşmalarını sağlayabilir ya da kar amacı gütmeyen kurumların misyonlarını başarıyla tamamlayabilmelerine yardımcı olabilir. Liderlik, sadece kurumlar ve toplumlar açısından önemli değildir, aynı zamanda bireysel olarak da liderlik önem arz etmektedir. Ebeveynlerin lider özelliklerine sahip olmaları, çocuklarını daha güçlü bireyler olarak yetiştirmelerini sağlayabilmektedir.

a. Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi

Liderler, tercih yapmaya istekli kişiler olmalıdırlar. İşletmeler, stratejiler belirlerler ve işletmelerin hareketleri, belirledikleri stratejilere uygun olarak şekillenir. Liderler, işletmelerin stratejilerini belirlemede önemli role sahiplerdir. Bu nedenle, inisiyatif kullanmaları ve tercih yapmaktan sakınmamaları önem teşkil etmektedir. Pek çok şirket, liderleri sadece işletmenin süreç aşamasında yaşanan gelişmeleri takip etmeleri ve süreci yönetmeleri için görevlendirmektedir¹⁵. Ancak, liderlerin önemli görevlerinden biri, çalışanlara şirket stratejisini öğretmek ve bu stratejiyi çalışanlara benimsetmektir.

Liderin olmadığı durumlarda, dramatik sonuçlar yaşanabilmektedir. Örneğin, işletmeler çevredeki değişimlere karşı yavaş kalabilirler ve yavaş hareket etmelerinin sonucunda sürdürülebilirliklerini kaybedebilirler.

Liderleri, sadece üst yönetim kadrolarında görev yapan kişiler olarak düşünmek yanlıştır. Liderler, işletmenin her kademesinde bulunabilirler. Günümüzde çoğu işletme, orta kademe çalışanlarının da liderlik rolünü üstlenmelerini tercih

¹⁴ Dave Ulrich, Norm Smallwood ve Kate Sweetman, **Liderlik Kodu**, Çev. Çiğdem Aksoy, Hümanist Kitap Yayıncılık, İstanbul, 2010, s.22.

¹⁵ İmrek, a.g.e., s.166.

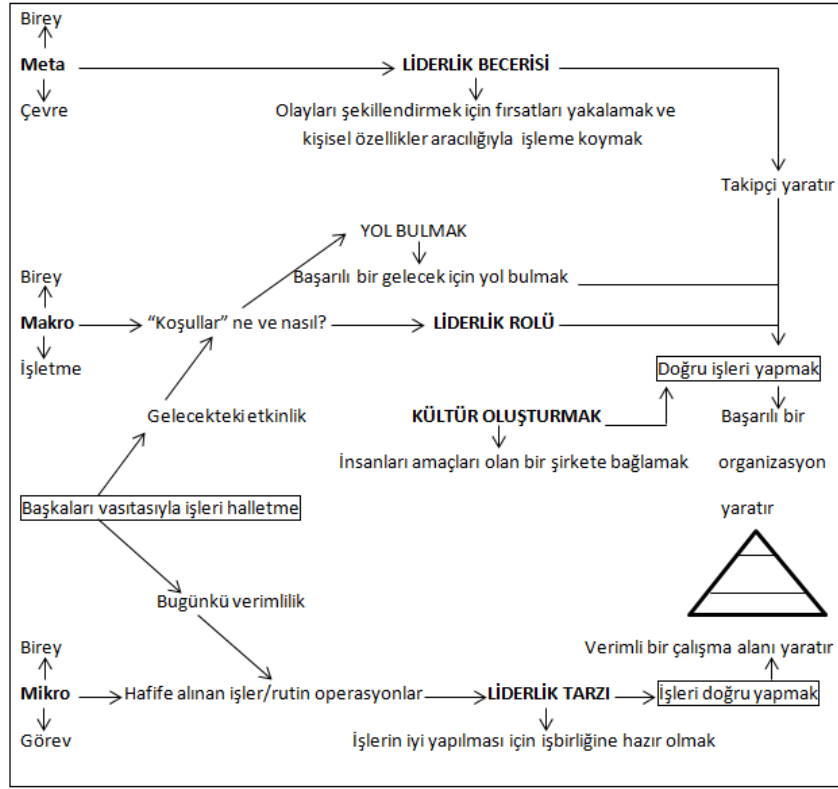
etmektedir. Tercihlerinin en önemli nedeni, sektörde hızlı değişen koşullarla başa çıkabilecek nitelikte çalışanlar istemelerinden kaynaklanmaktadır.

Bir işletmede yöneticiler, zorluklarla başa çıkabilirler ve zorluklar karşısında çözüm üretebilirler. Ancak, yöneticiler değişimler karşısında ne yapacaklarını bilemeyebilirler. Liderler ise değişimleri önceden sezerek yol haritası belirlerler¹⁶. Çevrenin hızlı değişimi dışında, teknolojik gelişmeler ve uzmanlaşmadaki artış da işletmelerin sürdürülebilirliğini tehdit etmektedir. Tek başına yöneticilik vasfı, grupları yönlendirmede yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle işletmeler, grupları harekete geçirecek liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Bazı işletmeler ise lider-yöneticiler geliştirmek yolunu tercih etmektedirler.

İşletmelerde lider, sadece sürdürülebilirlik sağlamak için değil, çalışanlar içinde önem arz etmektedir. Çalışanları etkilemek ve onları motive ederek hedefe yönlendirmek, liderin görevleri arasında yer almaktadır. Liderin bireyleri etkilemede ve yönlendirmede üç farklı bakış açısı bulunmaktadır¹⁷: Meta, makro ve mikro. Meta, makro ve mikro liderlik biçimleri, Şekil 1.2'de yer alan modelde detaylandırılmıştır.

¹⁶ Harvard Business School Press, **Liderlik**, Çev. Ahmet Kardam, 4. Basım, Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul, 2013, s.18.

¹⁷ John Nicholls, "Leadership in Organisations: Meta, Macro and Micro", **European Management Journal**, Vol.6, No.1, 1987, s.20.



Şekil 1.2: Yönlendirici Olarak Liderlik (Kaynak: Nicholls, a.g.e., s.22.)

Model genel bir ifadeyle, liderlerin çalışanları becerileri, rolleri ve tarzları ile etkileyerek yönlendirdiklerini belirtmektedir. Sonuçta, başarılı bir organizasyon ve verimli bir çalışma alanı yaratılmaktadır. Modelde yer alan meta liderlik bireyi çevreye bağlayıcı, makro liderlik bireyi kuruma bağlayıcı ve mikro liderlik bireyi göreve bağlayıcı şeklinde değerlendirilebilir.

Lider, işletmelerin hem iç çevreleri hem de dış çevrelerini düzenlemekte önemli rol oynamaktadır. Başarılı bir işletmeye sahip olmak ve çalışanlardan optimum düzeyde verim elde etmek için lidere gereksinim duyulmaktadır.

b. Liderliğin Toplumsal Açıdan Önemi

Lider, takipçilerine gidilmesi gereken yönü gösteren kişidir. Toplum yaşantısının başladığı günden itibaren insanlar, liderleri ile birlikte hareket etmişlerdir. Toplumsal hayatta yaşanan gelişmeler ve değişimler, genellikle hep liderler sayesinde ortaya çıkmışlardır.

Liderler, karar almaktan çekinmezler ve karşılıklarına çıkan engelleri aşarak hedefe ulaşırlar. Toplumlara liderlik eden kişilerde bulunması gereken en önemli özellik

başarılı olmaktır. Liderlik sıfatını kazanmış bir kişi, topluma aldığı kararları benimsetmek ve elde ettiği başarıları yenilerini ekleyerek topluma onaylatmak zorundadır¹⁸. Örneğin, Mustafa Kemal Atatürk, Türkiye Cumhuriyeti'ni kurmuş ve Türk milleti O'nun önderliğinde bağımsızlığına kavuşmuştur. Atatürk, çeşitli demeçlerinde, aldığı kararların arkasından çıkan engellerde moralini düşürmediğini aksine engelleri aşmak için çözüm yolları aradığını belirtmiştir.

Liderler, kendi önemsedikleri konuları toplumlara dayatmazlar, toplumların önceliklerini göz önünde bulundurarak söz konusu öncelikleri gerçekleştirmek için izlenecek yolu belirlerler. Liderlerin, topluma objektif olarak bakabilme yetkinliğine sahip olmaları gerekmektedir. Lider, takipçilerini ötekileştirmekten kaçınmalıdır, bireylerin siyasi eğilim ve düşüncelerine saygı göstermelidir. Aksi durumlarda toplumlar bölünebilir, önceleri liderin ötekileştirdiği kişiler, daha sonra birbirlerini ötekileştirmeye başlayabilirler. Bu nedenle lider, topluma eşit mesafede yaklaşmalıdır¹⁹. Bir topluma liderlik etmek, bir işletmeye ya da bir aileye liderlik etmenin yanında çok daha kapsayıcıdır. Toplumlara liderlik eden kişiler, toplumsal lider olarak tanımlanmaktadır. Toplumsal liderliğin alt alanı ise siyasi liderliktir. Toplumsal lider din, dil, ırk ayrımı gözetmeksizin toplumda yaşayan her bireyin ihtiyaçlarını ve çıkarlarını gözetirken, siyasi lider belirli bir görüşe mensup kişilerin gereksinimlerini gözetmektedir. Şüphesiz ki hem toplumsal lider hem de siyasi lider, toplumun tüm bireylerinin çıkarlarını ayırım yapmaksızın korumakla yükümlüdürler.

B. LİDERLİĞİN GELİŞİM SÜRECİ

Site devletlerinden günümüze kadar toplumların kim tarafından yönetilmesi gerektiği tartışılmıştır. Sokrates, Platon gibi Antik Yunan filozofları ile başlayan liderlik kavramı hakkındaki tartışmalar, 20. yüzyıla gelindiğinde bilimsel bir temele dayandırılabilmiştir. Liderlikle ilgili 20. yüzyıldan önce belirtilmiş olan görüşlerde, genel olarak toplumsal liderler ve toplumsal liderlerin sahip olması gereken nitelikler ele alınmıştır.

Konu ile ilgili ilk açıklama Sokrates tarafından yapılmıştır. Sokrates, toplumların sadece soylular tarafından yönetilmelerine karşı çıkmıştır ve toplumları idare edecek kişilerin erdemli ve bilgili olmaları gerektiğini vurgulamıştır. Sokrates'in öğrencisi Platon da hocası gibi, eğitimin önemi üzerinde durmuştur. Toplumunu besleyiciler,

¹⁸ A. Baran Dural, **Atatürk'ün Liderlik Sırları**, 3. Basım, Yeniüzyıl Yayınları, İstanbul, 2008, s.46.

¹⁹ İlhami Fındıkçı, **Hizmetkar Liderlik**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2009, s.319.

koruyucular ve üreticiler olarak üçe ayıran Platon, her sınıfa zorunlu eğitimi şart koşmuştur. Koruyucu sınıfı, Platon'un odak noktası olmuştur. Çocukluklarından itibaren koruyuculara beden eğitimi ve müzik eğitimi aldırılmıştır. Daha sonraları koruyucu adaylarını savaşa götürerek kahramanlıklarını sergilemiştir. Koruyucu adayları, 20 yaşlarına gelene kadar eğitime tabi tutulmuşlardır. Söz konusu eğitimin bitmesinin ardından adaylara, 10 yıllık yeni bir eğitim süreci başlatan Platon, bu sürede adayların matematik, geometri, armoni ve astronomi bilimlerini öğrenmelerini sağlamıştır. 30 yaşına gelen adaylar, 30-50 yaş aralığında felsefe eğitimine tabi tutulmuşlardır. 50 yaşına geldiklerinde eğitimlerini tamamlamış olan adaylar ise sınava girmişlerdir ve sınavda başarı gösteren aday toplumun lideri olmaya hak kazanmıştır. Hayli zorlu bir eğitim sistemi öngören Platon, toplumun lideri olacak kişinin bütün hırslarından arınmış olmasını istemiştir. Sadece bilgi ve erdem sahibi filozofların devlet uğruna özveride bulunabileceklerini belirtmiştir²⁰. Sokrates ve Platon'un söylemlerinden, liderlerin bilgi ve erdem sahibi olmaları gerektiği ifadesi çıkartılabilir. Bilgi ve erdem sahibi olabilmek için ise uzun ve zorlu bir eğitim süreci şarttır.

Rönesans dönemine gelindiğinde, politika biliminin kurucusu sayılan İtalyan düşünür Niccoló Machiavelli, insanların doğuştan bencil, kötü, menfaatçi ve mülk düşkünü olduklarını ileri sürmüştür. Yöneticinin bu özellikleri bilerek insanları idare etmesi gerektiğini söyleyen Machiavelli, yönetim sırasında din dahil her türlü mekanizmanın kullanılabileceğini vurgulamıştır. Gücün Tanrı'dan gelmediğini kuvvetten doğduğunu belirtmiştir. Sokrates ve Platon'un aksine Machiavelli, siyasi başarının ahlaktan önemli olduğunu savunmuştur. Halkın, liderinden korkabileceğini söyleyen Machiavelli, bu korkunun sevgiden ve merhametten kaynaklandığını belirtmiştir²¹. Liderlerin erdem sahibi olmaları gerektiği görüşü, Antik Yunan'dan Rönesans dönemine kadar geçen sürede önemini yitirmiştir. Rönesans döneminde, lider olabilmek için kişilerin sahip olması gereken en önemli nitelik, güç olarak kabul edilmiştir.

18. yüzyılda gerçekleşen Fransız devrimi ile birlikte inançlar irdelenmeye başlanmıştır. Kant ve Voltaire gibi filozoflar, insanların akılcılık yoluyla kaderlerini kendilerinin belirleyebileceklerini ve kontrol edebileceklerini ileri sürmüşlerdir. 19. yüzyıla gelindiğinde rasyonalist anlayıştan iki yeni inanç ortaya çıkmıştır; insanların

²⁰ Dural, a.g.e., s.34.

²¹ a.g.e., s.36-37.

mükemmelleşebileceği inancı ve ilerleme inancı²². 18. ve 19. yüzyıllarda Tanrı kavramının sorgulanmasının etkisiyle, insanların rasyonel davranışlar sergileyebilen bireyler oldukları düşünölmeye başlanmıştır.

Sigmund Freud ve ardından Max Weber, rasyonalist anlayışa karşı fikirler savununca, söz konusu inançlar da yok olmaya başlamıştır. Liderlik kavramının günümüzde net bir tanımı olmamasının nedeni olarak, Freud ve Weber'in rasyonalist yaklaşımı çürötmeleri gösterilmektedir. Freud, rasyonel zihnin altında bilinçaltı olduğunu keşfetmiş, insan davranışlarının önemli bir bölümünün bilinçaltından kaynaklandığını teoriye dönüştürmüştür. Weber ise, aklın sınırları ile ilgilenmiş ve teknik rasyonellik adını vermiş olduğu ahlaktan yoksun rasyonelliğe değinmiştir. Weber, teknik bürokrasinin somut örneği olarak bürokrasiyi göstermiştir. Bürokrasinin en korkutucu tarafı, verimlilikleri ve insanları insanlıktan çıkarma kapasitesidir. Weber, bürokrasinin karşısında sadece karizmatik liderliğin durabileceğine inanmıştır. Ancak 20. yüzyılda karizmatik lider olarak gösterilen Hitler, soykırım vahşetleri ile Weber'in inancına gölge düşürmüştür²³.

20. yüzyılda rasyonelliğe olan inanç giderek kaybolunca, liderlik kavramı hakkında yapılan araştırmalar da ivme kazanmıştır. Liderliğin doğuştan gelen bir özellik mi olduğu yoksa eğitimle mi kazanıldığı konusu, sosyal bilimciler arasında tartışılmaya başlanmıştır. Sosyal bilimciler, liderlik için doğuştan bazı özelliklere sahip olunabildiği ve bu özelliklerin eğitim ile geliştirilmesi gerektiği sonucuna varmışlardır.

Liderliğin gelişimi ilk olarak ailede başlamaktadır. Ebeveynler, lidere en büyük katkıyı sağlayan kişilerdir. Ailenin ardından yakın çevrede ve okul ortamında öğrenilenler de lidere katkı sağlamaktadır²⁴. Günümüzde ilk olarak Amerika'da açılan ve ardından bütün dünyada yer almaya başlayan lider yetiştirme merkezleri bulunmaktadır. Lider yetiştirme merkezleri, lider olabilmenin gereklerini öğretmek için kurulmuşlardır. Son yıllarda şirketler de lider-yöneticiler yetiştirebilmek için uğraş vermektedirler.

²² Goffee ve Jones, a.g.e., s.114.

²³ a.g.e., s.115.

²⁴ Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s. 346.

C. LİDERLİĞİN BENZER KAVRAMLARDAN FARKI

Liderlik kavramı, net bir tanımı olmamasının da etkisiyle, çoğu zaman farklı kavramlarla karıştırılabilmektedir. Bir yönetici, bir başkan, bir şef, bir komutan ya da popüler bir kişi çoğu zaman lider olarak tanımlanabilmektedir. Şüphesiz, liderlik vasıflarına sahip yöneticiler, başkanlar, şefler, komutanlar ya da bireyler olabilmektedir, ancak kavramların anlamları liderlikle örtüşmemektedir.

1. Lider ve Yönetici Farkı

Liderlik, tarih boyunca tartışılan bir konu olmuştur. Yöneticilik ise, Henri Fayol'un 19. yüzyıl sonlarında yönetim felsefesini geliştirmesiyle tartışmalara açılmış olan liderliğe göre yeni bir kavramdır.

Lider ile yönetici aynı anlama gelen kavramlar değildir. Liderler, yöneticilik yapmayabilirler ya da yöneticiler, liderlik vasıflarına sahip olmayabilirler. Ancak, günümüzde işletmeler yöneticilerde liderlik vasıfları aramaktadırlar.

Yönetici, karı ve riski başkalarına ait olmak üzere mal ya da hizmet üretmek için üretim faktörlerinin temin edilmesini sağlayan, bunları belli gereksinimleri gidermek amacıyla yönelten, işletmeyi girişimci adına çalıştırma yükümlülüğü olan kimse olarak tanımlanmaktadır²⁵. Bu tanım çerçevesinde, iki kavram arasında benzer noktalar saptanabilmektedir. Her iki kavramda da insanların belirli hedeflere yöneltilmesi söz konusudur. Hem yönetici hem lider insanları yönlendirme işini yaparken güç kullanmaktadırlar. Her ikisi de birlikte çalıştıkları insanlarla yakın temas halindedirler²⁶. Ancak, benzerliklere rağmen yöneticilik ve liderlik birbirine eş anlamlı ya da birbirine yakın kavramlar demek doğru değildir. Warren Bennis, "On Becoming A Leader" adlı eserinde lider ile yönetici arasındaki bazı farklılıkları Çizelge 1.1'deki gibi ifade etmiştir:

²⁵ Güney, **Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü**, a.g.e., s.269.

²⁶ Koçel, a.g.e., s.572.

Çizelge 1.1: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

YÖNETİCİ	LİDER
İdare eder	Yenilikçidir
Düzeni korur	Farklılık yaratır
Koruyucudur	Geliştiricidir
Sistem odaklıdır	Kişi odaklıdır
Görev tanımı vardır	Görev tanımı yoktur
Uzun bakış açısına sahiptir	Kısa bakış açısına sahiptir
Formel organizasyonlarda bulunur	Formel yapı olmasa da var olabilir
Alt yönetsel kademelere bakar	Çevreye bakar
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut durumu sorgular
İç yapıya odaklanır	Dış çevreye odaklanır
İşleri doğru yapandır	Doğru işleri yapandır
Tekrarcıdır	Orijinaldir
Kuralcıdır	Risk alabilir
Teşvik edicidir	Yönlendiricidir
Soru sorar	Cevap verir
Fikirleri önemser	Olayları önemser
Esnek davranır	Katı davranır

(Kaynak: Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.341, Koçel, a.g.e., s.574.)

Liderlik ve yöneticilik temel fonksiyonlarında da farklılık göstermektedirler. Lider, Çizelge 1.1'de de belirtildiği gibi farklılık yaratır ve değişimleri önceden sezerek adaptasyon sağlar. Yönetici ise, düzeni sürdürür ve çalışmanın verimliliğini korumasını sağlar. Söz konusu farklılık yöneticiliğin değişimden tamamen kopuk olduğu anlamına gelmemektedir, aksine liderlikle uyum içinde olabilirler. Aynı şekilde lider de düzenden tamamen kopuk değildir. Etkili bir liderlik süreci, kaotik durumları kontrol altına alarak düzenlemeyi gerektirmektedir. Ancak, lider tek başına faaliyet düzenlemesi ya da yıllık bütçe hazırlaması gibi işleri yapamaz. Bir yönetici de hiçbir zaman kendi başına ciddi derecede önem taşıyan bir değişim yapamaz²⁷. Örgütler, başarı elde edebilmek için hem liderlik vasıflarını hem de yöneticilik vasıflarını bir arada taşıyan çalışanlar istihdam etmek zorundadırlar. Aksi takdirde, günümüzde yaşanan hızlı değişimlere adaptasyonları giderek güçleşmektedir.

2. Lider ve Başkan Farkı

Başkan kavramı da yönetici kavramında olduğu gibi lider ile aynı anlamda zannedilebilmektedir. Lider, sosyal grupların aralarında belirledikleri karar alıcı ve grubu hedeflere yönlendirici kimse olarak tanımlanabilmektedir. Lider, takip edenleri tarafından benimsendikten sonra grubunun içinde yaşanabilecek olası problemleri engellemek amacıyla kurallar koyabilmektedir. Başkanlar ise, seçim yoluyla göreve gelmektedirler ve yasal güce sahiptirler²⁸. Ancak başkanların liderlik vasıflarına sahip olmamaları durumunda, halkı yönlendirememesi ve bu nedenle de güçlerini kaybetme tehlikeleri bulunmaktadır. Başkanlar, seçimle göreve getirilmiş olsalar dahi bir lider kadar kitleleri yönlendirmekte başarılı olamayabilirler. Mustafa Kemal Atatürk, 23 Nisan 1920 yılında Türkiye Büyük Millet Meclisi açılana dek resmi yetkisi olmaksızın toplumu yönlendirmeyi başarmış bir liderdir. Meclisin açılışı ve başkanlık unvanını almasının ardından vefatına kadar geçen sürede ise, başkanların aynı zamanda lider de olabileceklerini göstermiştir.

3. Lider ve Şef Farkı

Liderlik ve şeflik kavramları, sosyal bilimcileri ikiye bölmüştür; iki kavramın aynı olduğunu savunanlar olduğu gibi, farklı olduğunu savunanlar da bulunmaktadır.

²⁷ John P. Kotter, **A Force For Change: How Leadership Differs From Management**, The Free Press, USA, 1990, s.7.

²⁸ Kimball Young, **Social Psychology: An Analysis of Social Behavior**, Alfred A. Knopf, New York, 1930, s.363.

Türk Dil Kurumu şef kelimesini, yetki ve sorumluluğu olan ve yöneten kimse olarak tanımlamaktadır²⁹. Kelimenin diğer bir anlamı da adı geçen kaynakta, lider olarak belirtilmektedir. Fransız psikolog Gilles Ferry, lider ve şef tanımlarının aynı anlamda olduklarını savunmuştur. Ferry, şeflik yapan kişilerin karakterlerinin daha otoriter olduğunu ve bu kişilere verilen işlerin diğer kişilerden farklı statüde olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle psikolojik terminolojide, şef kavramı yerine lider kavramına daha sık rastlanmaya başladığını vurgulamıştır³⁰.

İki kavramın birbirlerinden farklı oldukları görüşünü savunan sosyal bilimciler, şeflerin otoriter kişilikte oldukları için insanları tedirgin ettiklerini ve yarattıkları tedirginlik hissi ile çalışanlara iş yaptırdıklarını belirtmişlerdir. Liderlerin ise çalışanlar ile yakın ilişkide olduklarını ve çalışanların kendi rızalarıyla işlerini tamamladıklarını vurgulamışlardır. Diğer bir farklı husus olarak da liderlerin kendileri ile birlikte çalışanları da düşündüklerini, yani “biz” duygusu ile hareket ettiklerini; şeflerin ise çalışanların çıkarlarını düşünmeyerek “ben” duygusuyla hareket ettiklerini ifade etmişlerdir³¹.

İki görüşün de ortak noktası, şeflerin otoriter yapıya sahip olmaları hususudur. Liderlerin davranış biçimleri ve karakter özellikleri ise farklılaşabilmektedir. Otoriter liderler olabildiği gibi, demokrat liderler de olabilmektedir. Literatürde de hakim görüş, iki kavramın farklı olduğu yönündedir.

4. Lider ve Komutan Farkı

Askeri alanda liderlik anlayışının komuta ve kontrole dayalı olduğu söylenmektedir. Ancak, ünlü yönetim gurusu Peter F. Drucker, komuta ve kontrole lider olunamayacağını ileri sürmüştür. Drucker, silahlı kuvvetlerde komuta ve kontrolün sadece komutanların görevlerini icra edebilmek için emirlerindeki askerler üzerinde otorite ve yönlendirme uygulaması olduğunu belirtmiştir³².

Komutanlar, verilen görevleri ifa etmekle yükümlüdürler ve kendilerine tanınan haklar çerçevesinde astlarına emir verebilirler. Komutanlara tanınan haklar, yasalar ve yönetmeliklerle düzenlenmiştir. Liderlerin ise yasalarla belirlenmiş yetkileri bulunmamaktadır. Lideri takip eden kişiler, kendi istekleri ile liderin yönlendirmeleri

²⁹ **Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük**, Haz. Şükrü Haluk Akalın vd., 10. Basım, Türk Dil Kurumu Yayınları:549, Ankara, 2005, s.1854.

³⁰ Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s. 342.

³¹ a.g.e.

³² William A. Cohen, **Drucker ve Liderlik**, Çev. Ümit Şensoy, Optimist Yayınları, İstanbul, 2010, s.162.

doğrultusunda hareket etmektedirler. Liderlik, insanlara emirler vererek hedefleri gerçekleştirmeye çalışmak demek değildir, aksine hiç emir vermemek ve insanlarla yakın ilişkiler halinde beraber hedeflere ulaşmaktır.

5. Lider ve Popüler Kişi Farkı

Popüler kelimesi, Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük'te yer alan tanımıyla "halkın arasında yaşayan motiflere, öğelere yer veren, onlardan yararlanan, halkın zevkine uygun, halk tarafından tutulan" anlamına gelmektedir³³. Popüler kişiler de halk tarafından tutulan kimselerdir. Ancak, toplumlar sadece popüler oldukları için bu kişilerin yönlendirmeleri doğrultusunda hareket etmezler. Aksi takdirde, televizyonlarda görülen bütün aktörlerin, aktrislerin, şarkıcıların vs. lider olmaları gerekmektedir. Popüler kişiler, toplumsal liderler olmasalar da sosyal gruplar içinde bazı liderlik fonksiyonlarını yerine getirebilirler³⁴. Popüler kişiler, toplumun her kesiminde eşit ilgiyi görmeyebilirler. Kendi hayran kitleleri üzerinde, liderlik fonksiyonlarını gösterebilirler. Ayrıca bu kişiler, popülerliklerini yitirmeleri durumunda, lider olma özelliklerini de kaybedebilirler.

Peter F. Drucker, Gün Gün Drucker adlı eserinde liderlerin ve popüler kişilerin birbirlerinden farklı olduklarını; ***"Bir lider takipçileri olan biridir; popüler olmak lider olmak anlamına gelmez; ama sonuçlar popüler olur; liderler fazlasıyla göz önündedir, başkalarına örnek oluştururlar; liderlik, rütbe, ayrıcalık, unvan ya da para demek değildir, liderlik sorumluluktur."*** şeklinde ifade etmiştir³⁵. Liderlik ve popülerlik yakın kavramlardır, daha çok sosyometrik araştırmalarda birbirlerinden ayrılmaktadırlar.

D. LİDERLİK KURALLARI

Liderliği, insanlara doğuştan kodlanmış bir kavram olarak tanımlamak doğru değildir. Liderlik vasıflarından bazıları insanların yaradılışlarında yer alsa dahi, bireyler kendilerini geliştirerek lider konumuna ulaşabilirler. Liderlik, sadece kişilik ya da yetenek ile ilgili değildir. Lider olabilmek için bireylerin kendilerini çalışacakları alan hakkında bilgi ile donatmaları, çevreleri ile ilişkilerini sıkı tutmaları, sonuç odaklı olmaları ve sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Araştırmacılar,

³³ Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, a.g.e., s.1619.

³⁴ Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.343.

³⁵ **Dünya Gazetesi**, "Liderlik Sorumluluktur", 2 Mayıs 2011.

liderlik kuralları ile ilgili yaptıkları çalışmalarda farklı noktalara değinmişlerdir. Ancak, yapılan araştırmaların sonucunda saptanan ortak kural, liderlerin kendilerini sürekli geliştirmek zorunda olmalarıdır.

Drucker'a göre dünyaca ünlü liderler, birbirlerinden farklı karakterler, davranışlar, değerler ve yetenekler sergilemektedirler. Drucker'ın lider olabilmek için belirlediği sekiz adet ilke mevcuttur. Bu ilkeler aşağıda sıralanmıřtır³⁶:

- Kişiler, kendilerine “yapılması gereken nedir?” diye sormalıdırlar.
- Kişiler, kuruluş için doğru olanın ne olduğunu sorgulamadırlar.
- Kişiler, eylem planları geliştirmelidirler.
- Kişiler, aldıkları kararların sorumluluklarını üstlenmelidirler.
- Kişiler, iletişimin sorumluluğunu üstlenmelidirler.
- Kişiler, problemlerden çok fırsatlara odaklanmalıdırlar.
- Kişiler, üretken toplantılar yürütmelidirler.
- Kişiler, “ben” yerine daha çok “biz” diye düşünmeli ve konuşmalıdırlar.

Yukarıda sıralanmış olan kuralları disiplinli bir şekilde uygulayan bireyler, gerekli olan bilgilere ulaşacaklardır ve ulaştıkları bilgiyi nasıl kullanacaklarının kararlarını doğru bir şekilde vereceklerdir.

Ulrich, Smallwood ve Sweetman da Drucker gibi, lider olabilmek için gerekli kuralları araştırmışlardır ve bu kuralları şekil 1.3'te yer alan “Liderlik Kodu” adını verdikleri beş maddelik bir modele uyarlamışlardır:

³⁶ Peter F. Drucker, “Etkin Yöneticiyi Etkin Yapan Nedir?”, **Liderlik**, Çev. Melis İnan, Optimist Yayınları, İstanbul, 2013, s.37.



Şekil 1.3: Liderlik Kodu (Kaynak: Ulrich, Smallwood ve Sweetman, a.g.e., s.22.)

Ulrich, Smallwood ve Sweetman, Şekil 1.3'te görülen liderlik kodu modelinde yer alan beş kuralı şu şekilde detaylandırmaktadırlar³⁷:

Kural 1: Geleceği Şekillendirin: Liderin stratejist yönünü yansıtan kural, çalışanlara gidilecek yönü tarif etmektedir. Strateji uzmanları, geleceğe dair bir bakış açısına sahiplerdir ve çalıştıkları kurumları, geleceği şekillendirecek biçimde oluştururlar. Oluşturdukları yapı gelecekte rastlayacakları problemlere de yanıt verebilecek şekilde hazırlanmaktadır.

Kural 2: Sonuç Odaklı Olun: Bu kural, bilgileri eyleme dönüştürmek ile ilgilidir. Liderlerin icraatçı tarafları, stratejileri eyleme dönüştürür. İcraatçılar, iş bitiricidirler ve çalışanların da aynı şeyi yapabilmelerini sağlayacak sistemleri hazırlarlar.

Kural 3: İşe Bağlılık Yaratın: Yetenek yöneticileri, işletmelerine hangi donanımlara sahip kişilerin gerektiğinin bilincinde olurlar. Gerekli donanımlara sahip kişileri bularak istihdam ederler ve onların gelişmelerine katkı sağlarlar. Yetenek yöneticileri, kişisel, kurumsal ve

³⁷ Ulrich, Smallwood ve Sweetman, a.g.e., s.23-25.

profesyonel bağıllık yaratarak çalışanların verimliliklerini de yükseltirler.

Kural 4: Genç Nesilleri Yetiştirin: İnsan sermayesi yetiştiricilerinin öncelikli amaçları, işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlayabilecek ve işletmelerin sonraki nesillere aktarılmasını sağlayacak takım arkadaşları bulmaktır. Kural 3'te yer alan yetenek yönlendiricileri, çalışanlar aracılığıyla kısa vadeli sonuçlar hedeflerken, insan sermayesi geliştiricileri işletmeler için stratejik başarı hedeflemektedirler. İnsan sermayesi geliştiricileri, ebeveynlerin çocuklarına yatırım yaptıkları gibi gelecekteki liderlere yatırım yaparlar.

Kural 5: Kendinizi Geliştirin: Öz yeterlilik, liderlik kodu modelinin merkezinde yer almaktadır. Liderler, öğrenmeye açık karakterlerdir. Yaşadıkları olaylarda elde ettikleri olumlu ya da olumsuz sonuçlardan dersler çıkartarak kendilerini geliştirirler.

Liderlik kuralları ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde daha pek çok kural ile karşılaşmaktadır. Drucker'ın liderlik ilkeleri ile Ulrich, Smallwood ve Sweetman'ın liderlik kodu modelleri, araştırmacıların sıraladığı kuralların bütünü kapsar niteliktedirler. Özetle, liderlik mucizevi bir kavram değildir ve doğuştan kazanılmamaktadır. İnsanlar, bireysel özelliklerini geliştirmedikleri ve kendilerini yeterli bilgiyle donatmadıkları sürece, başkalarını etkilemeleri ve yönlendirmeleri mümkün görülmemektedir.

E. LİDERLİĞİ OLUMLU VE OLUMSUZ YÖNDE ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Liderlerin tutum ve davranışları, onları olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Liderlerin yaptıkları doğru ya da yanlış şeyler, takipçilerini, içinde bulunulan organizasyonu, hatta bazen bir devleti stratejik şekilde yönlendirmektedir. Liderin aldığı doğru kararlar ve sergilediği doğru davranışlar, liderin etki alanında bulunan herkesi başarıya ulaştırabilmektedir. Aksi durumda ise dramatik sonuçlar yaşanabilmektedir.

Liderlerin başarılı olmaları ya da olamamaları bazı faktörlere bağlıdır. Liderler, kendilerini olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilecek faktörleri bilmeleri durumunda başarılarının sürekliliğini sağlayabilirler.

1. Liderliği Olumlu Yönde Etkileyen Faktörler

John C. Maxwell, lider olabilmeyi yirmi bir kural ile tanımlamıştır. Bu kuralları özümseyen bireylerin etkin ve başarılı liderler olabileceklerini ileri sürmüştür. Maxwell, liderlik yasalarını tanımlarken lideri olumlu yönde etkileyen faktörlere de değinmiştir. Maxwell'e göre liderleri olumlu etkileyen faktörler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır³⁸:

Üst Seviyede Liderlik Yeteneği: Liderlik yeteneğinin en önemli özelliği, başkalarını yönlendirebilmektir. Liderler, başkalarını yönlendirebildikleri sürece başarılı olabilirler. Kişinin başkalarını yönlendirme yeteneği ile etkinlik düzeyi doğru orantılıdır. Bir lider, bir başkasını yönlendirebildiği ölçüde etkindir. Liderlik yeteneği üst düzeyde olan bir insanın çalıştığı kurumun etkinliği de üst düzeyde olacaktır.

Etkileme Gücüne Sahip Olmak: Liderler, takipçilerini yönlendirebilmek için ilk önce onları etkilemelidirler. İnsanlar, etkilendikleri kişileri lider olarak belirlerler ve onun kendilerini yönlendirmesine izin verirler. Liderler, unvanları ya da statüleri için takip edilmezler. Etkileme gücü yüksek olan liderler, takipçilerinin desteğini kazanırlar ve bu destekle motive olarak başarıya ulaşırlar.

Güvenilir ve Saygın Olmak: Liderliğin temeli, güvene dayalıdır. Takipçiler, liderlerine ve liderlerinin aldıkları kararlara güvenirlere. Liderin karakterinin sağlam olması ve tutarlı olması, takipçilerin liderlerine güvenmelerini sağlar. Güven kazanmış lider, aynı zamanda takipçilerinin kendisine saygı duymalarını da sağlamış demektir. İnsanların güvenini kazanmış saygın bir lider, onlardan güç alır.

Takım Çalışması Yaratmak: Liderler, her koşulda başarıya ulaşmak için takımlarını kendileri belirlerler. Bir takımın başarıya ulaşabilmesi için üç koşul gerekmektedir. İlki, ortak bir vizyona sahip olmaktır. Lider, vizyonu belirlemekle ve takıma belirlediği vizyonu benimsetmekle yükümlüdür. İkincisi, takımda yer alan kişilerin farklı yeteneklere sahip olması koşuludur. Lider, başarılı olabilmek için

³⁸ John C. Maxwell, **Liderlik Yasaları**, Çev. Alican Pınarbaşı, 2. Basım, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2013.

gerekli olan yetenekleri belirlemekle ve bu yeteneklere sahip kişileri takıma kazandırmakla sorumludur. Üçüncü koşul ise, liderin kendini başarılı olmaya inandırmış olması ve takımın motivasyonunu kaybetmeden hedefleri doğrultusunda ilerlemelerini sağlamasıdır. Yüksek sinerjiye sahip bir takım yaratabilen liderin başarılı olması kaçınılmaz görünmektedir.

Liderlik, yeteneğe, etkileme gücüne, güvene, saygıya ve takım çalışmasına dayalı bir kavramdır. Yukarıda sayılan faktörlerden biri eksi olduğunda, liderler olumsuz şekilde etkilenirler. Söz konusu faktörlerin varlığı ise, lideri pozitif yönde etkilemektedir ve liderin güçlenmesini sağlamaktadır.

2. Liderliği Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler

Liderlerin aldıkları kararlar ile sergiledikleri tutum ve davranışlar, her zaman doğru olmayabilir. Ancak, liderlerin yaptıkları yanlışlar sadece kendilerini etkilemez. Liderler, takipçileri ve bağlı oldukları kurumlara karşı da sorumludurlar. Bu nedenle, yaptıkları her hareket ve aldıkları her karar önem taşımaktadır.

Güney, liderleri olumsuz yönde etkileyen faktörleri belirleyerek, liderlerin söz konusu faktörleri göz ardı etmeleri durumunda niçin başarısız olacaklarını açıklamıştır. Liderleri olumsuz yönde etkileyen faktörler şunlardır³⁹:

Çatışmaları Görmezden Gelmek: Her kurumda ve her toplumda çatışmalar yaşanmaktadır. Liderler, çatışmaları görmezden geldikleri, çözüm üretmedikleri ve çözüm üretmeye çalışan kişileri engelledikleri takdirde başarılı olamazlar.

Takipçilerine Değer Vermemek: Liderler, takipçileri ile yakın mesafede durması gereken kişilerdir. Liderin, takipçilerini önemsemesi ve onların ihtiyaçları ile ilgilenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, bir liderin belirlemiş olduğu hedeflere başarıyla ulaşması imkansız hale gelecektir.

Empati Yapmamak: Yöneticiler, çalışanları ile empati kurmak zorunda değillerdir. Yöneticilik, görev odaklı bir iştir. Ancak, liderlik kavramı insan odaklıdır. Liderler, takipçilerinin yerine her koşulda

³⁹ Salih Güney, **Liderlik**, Nobel Yayın, Ankara, 2012, s.59-61.

kendilerini koyarak düşünmek zorundadırlar. Empati yapmayan liderler, takipçilerini kaybedebilirler ve başarısız olabilirler.

Olgun Davranmamak: Liderlerin ruhsal açıdan olgunluğa erişmiş kişiler olmaları önem taşımaktadır. Ruhsal dengeleri düzgün olmayan kişilerin lider olmaları zordur. Lider olmayı başarsalar bile sürekliliği sağlayamazlar.

Yeni Liderler Yetiştirmemek: Liderler, kendilerinden sonra gelecek kişiyi belirleyip yetiştirmelidirler. Yeni liderler yetiştirmeyen ve kendisinden sonrasını düşünmeyen liderlerin takipçileri, kurumları ya da devletleri kaosla karşı karşıya gelebilirler, hatta bu kaos onları çöküşe kadar sürükleyebilir.

Değişime Ayak Uydurmamak: Liderler, dış çevrede yaşananları takip ederler ve meydana gelebilecek değişiklikleri önceden fark ederek tedbirler alırlar. Değişimleri yakalayarak fırsata çevirmek ya da önceden önlemler almak, önemli liderlik özellikleri arasında yer almaktadır. Değişime karşı direnen liderler, başarısız olurlar.

Gündemden Uzak Yaşamak: Liderler, gündemde olan olayları takip etmek zorundadırlar. Gündemden uzak yaşayan liderler, takipçileri tarafından eleştirilmeye başlanırlar. Bu durumda da takipçilerine liderlik yapmaları giderek zorlaşır.

Vizyon Belirleyememek: Liderler, kurumların ya da toplumların vizyon belirleyicileridir. Belirledikleri vizyonu gerçeğe dönüştürmek için yol haritası çizerler. Vizyonu olmayan bir kurum ya da bir toplum, nasıl hareket edeceğini bilemez ve kaosa sürüklenir.

Ödüllendirmede Yanlı Davranmak: Liderler, başarılı olanları motive etmek için ödüllendirme güçlerini kullanabilirler. Takipçilerine ödül veren liderlerin bu esnada hassas davranmaları gerekir. Ödüllendirmeyi yaparken yanlı olmamaları önemlidir. Aksi durumda, takipçiler arasında sorunlar ortaya çıkabilir ve ortaya çıkan sorunlar kurumu başarısızlığa götürebilir.

Özetle, liderliği olumsuz yönde etkileyen başlıca faktörlerin, liderin kendi davranış ve tutumlarından oluştuğu söylenebilir. Bir liderin çatışmaları görmezden gelmesi,

takipçilerine değer vermemesi, empati yapmaması, olgun davranmaması, kendisinden sonrasını düşünmemesi, değişime karşı direnç göstermesi, gündemi takip etmemesi, vizyon belirlememesi ve yanlış davranışlar sergilemesi, kendi davranışlarının ve tutumlarının sonuçlarıdır. Bu faktörleri, olumlu yöne çevirmek de yine liderin elindedir.

II. LİDERLERİN TAKİPÇİLERİNİ ETKİLEMEDE KULLANDIKLARI GÜÇ BİÇİMLERİ

Liderler, takipçilerini belirlenen amaçlara ulaşabilmek için etkileyerek yönlendiren kişilerdir. Takipçilerini etkilemek için liderler, belirli güç biçimlerine başvururlardır. Liderler, başvurdukları güç biçimleri ile takipçilerinin, belirlenen kurallara koşulsuz uymalarını sağlamaya çalışırlar.

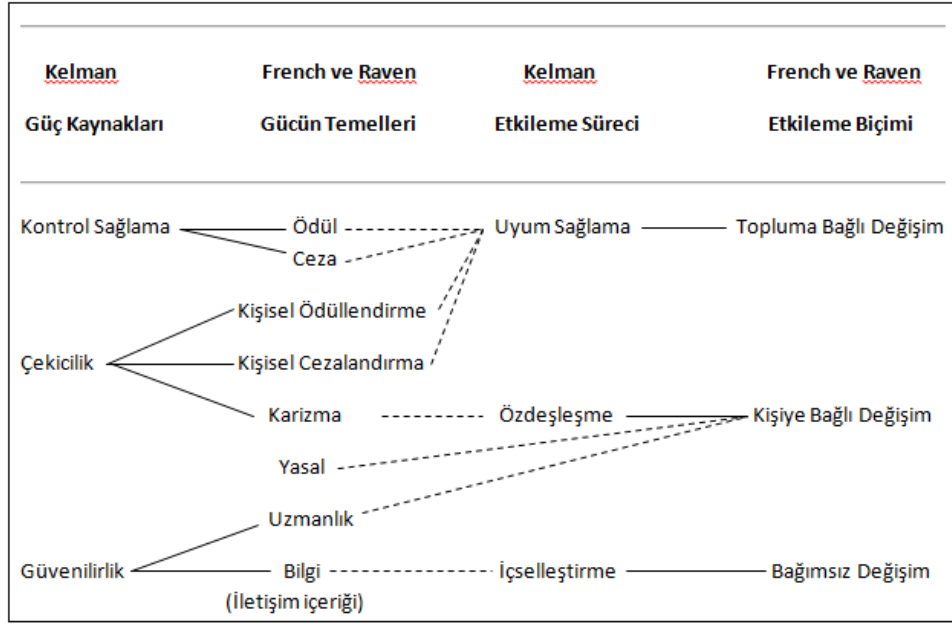
Güç kavramını “**Güç=f(Liderlik, Etkililik)**” şeklinde ifade eden Bass, gücü başkalarını etkileyebilme kapasitesi olarak ifade etmiştir⁴⁰. Liderler, takipçilerinin tutum ve davranışlarını etkileyebilme kapasitesine sahiptirler. Takipçiler de liderlerin tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedirler. Bununla birlikte, içinde bulunulan ortam koşulları da liderlerin takipçilerini etkileme kapasitelerine etki etmektedir. Örneğin, takipçilerini etkilemek için ödüllendirme ya da cezalandırma güçleri kullanan liderlerin, bu güçleri kullanmayan liderlere nazaran etkileme kapasitelerinin daha fazla oldukları belirlenmiştir⁴¹.

Raven’in geliştirmiş olduğu Şekil 1.4’te yer alan modelde, farklı güç kaynaklarını kullanmanın etkileme sürecine nasıl yansydıkları anlatılmaktadır. French ve Raven’in geliştirmiş oldukları gücün temellerini kullanarak çalışanları etkileme biçimleri modeli ile Herbert Kelman’ın geliştirmiş olduğu liderler ve çalışanlar arasındaki güç ilişkisi modelinin Şekil 1.4’te sentezlendiği görülmektedir⁴². Şekil incelendiğinde liderlerin çalışanlarını ödüllendirme, cezalandırma, başvurma (karizma), uzmanlık ve yasal güç yollarına başvurarak etkilemeye çalıştıkları söylenebilmektedir.

⁴⁰ Bernard M. Bass, **The Bass Handbook of Leadership**, 4th Edition, Free Press, New York, 2008, s.265.

⁴¹ Hughes, Ginnett and Curphy, a.g.e., s.119.

⁴² Bertram H. Raven, “The Comparative Analysis of Power and Power Preference”, **Social Power and Political Influence**, Ed. James T. Tedeschi, Transaction Publishers, New Jersey, 2003, s.178.



Şekil 1.4: Kelman ile French ve Raven'in Etkileme Süreçleri ile İlgili Görüşleri
(Kaynak: Raven, a.g.m., s.178.)

A. LİDERLİK VE YASAL GÜÇ

Yasal güç, liderin işletmedeki statüsüne bağlı bir güçtür. Yasal güç, yasal otorite olarak da tanımlanabilmektedir, ancak aynı anlamda değildir. Yasal otoriteye sahip herkes, lider değildir. Ancak, bir lider aynı zamanda organizasyonda üst düzey bir mevkiye sahip ve belirli yetkilerle donatılmışsa yasal güç kullanabilir. Liderin yasal güç kullanması, organizasyonlarda görev tanımlarının yönetmeliklerce belirlenmiş olması nedeniyle de genellikle astları tarafından kabul edilmektedir.

Astların, liderin yasal güç kullanımlarına kendi yasal güçleriyle cevap vermeleri de muhtemeldir. Yöneticilerin görev tanımları belirli olduğu gibi diğer pozisyonlarda çalışanların da görev tanımları yönetmeliklerde yer almaktadır. Ayrıca, çalışanların sendikal hakları da bulunmaktadır. Örneğin çalışanlar, çalışma saatlerinden memnun olmadıkları durumlarda liderlerine karşı sendikal haklarını devreye sokabilirler. Bu durumda liderler, problemi yatıştırmak için farklı kararlar almak zorunda kalabilirler⁴³. Böylelikle çalışanlar, liderlerinin davranışlarını yasal güç yoluyla etkilemiş ve yönlendirmiş olurlar.

⁴³ Hughes, Ginnett and Curphy, a.g.e., s.128.

B. LİDERLİK VE UZMANLIK GÜCÜ

Uzmanlık gücü, liderin kendi bilgi ve donanımlarına bağlı olarak kullanabileceği bir güçtür. Örneğin avukatlık, mimarlık, doktorluk gibi mesleklerde uzmanlık gücü daha yoğun kullanılabilir.

Herbert Kelman, uzmanlık gücünü, güvenilirlik olarak tanımlamaktadır. Kelman, ve French ile Raven, uzmanlık gücünün etkileme sürecinde ayrı görüşlere sahiptirler. Kelman'a göre lider, çalışanlarının güvenini kazanırsa, çalışanlarını etkilemesi daha kolay olacaktır. Çünkü Kelman, çalışanların liderlerinin hareketlerini ve kararlarını içselleştireceklerini ve benimseyeceklerini vurgulamaktadır. French ve Raven ise bu görüşe karşı çıkarak uzmanlık gücünün astlar tarafından içselleştirilemeyeceğini hatta herkesi farklı şekilde etkileyeceğini belirtmektedirler. French ve Raven, Kelman'ın güvenilirlik gücüne karşılık bilgi akışını önermişlerdir. Çalışanların, liderlerinin uzmanlık gücünden çok onlarla iletişime geçen ve sürekli bilgi alışverişini sağlayan liderlerin hareketlerini örnek alarak içselleştireceklerine inanmaktadırlar⁴⁴.

Özetle, liderin bilgili olmasının, çalışanların lidere olan güvenlerini arttırdığı söylenebilir. Araştırmacılar, uzmanlık ve bilgiyi ayrıştırarak farklılaşabilirler. Sosyal bilimcilerin üzerinde durdukları ortak nokta ise, liderin bilgi ve donanımlarının çalışanları etkilemede önemli bir faktör olmasıdır.

C. LİDERLİK VE KARİZMATİK GÜÇ

Karizmatik güç, liderin kişisel özellikleri ile ilgilidir. Kişisel özellikler ile donanımlardan doğan ve çok az kişide bulunan etkileme gücü şeklinde tanımlanan karizmatik güç, liderlikte en etkili yönlendirme ve yaptırım kaynağı olarak kabul edilmektedir⁴⁵. Karizmatik güç tanımı çerçevesinde, bu güce sahip liderler, takipçilerini etkili biçimde yönlendirebilecekleri için, lider – takipçi ilişkisinin yakın mesafeli olacağı söylenebilir.

Kelman, karizmatik gücü çekicilik olarak tanımlamıştır. Kelman'a göre liderin çekiciliği, çalışanları etkileyerek, onları liderleriyle özdeşleşebilmek için çabalamaya yönlendirmektedir. French ve Raven ise liderin sahip olduğu karizmatik gücün etkisinin kişiden kişiye fark gösterebileceğini vurgulamışlardır. Şekil 1.4'te yer alan modelde French ve Raven, Kelman'ın çekicilik gücünün karşısına kişisel ödüllendirme ve kişisel cezalandırma güçlerini yerleştirmişlerdir. Çalışanlar,

⁴⁴ Raven, a.g.m., s.179-180.

⁴⁵ Fındıkçı, a.g.e., s.234.

liderlerinin çekiciliğinden etkilenerek kendilerini lidere kanıtlamak ve lider tarafından takdir edilmek isterler. Liderin çalışanı takdir etmesi, çalışanlar için kişisel bir ödüldür; tersi durumda ise kişisel cezalandırma olarak adlandırılır. Etkileme sürecine gelindiğinde ise çalışanlar kendilerini liderle özdeşleştirmek yerine, liderin aldığı kararlara uyum sağlama tepkisi gösterirler. French ve Raven'e göre söz konusu tepki kişiye bağlı değişmemektedir, herkeste aynı etkiyi göstermektedir⁴⁶. Literatürde yer alan çalışmalar, karizmatik gücün takipçilerin davranışları üzerindeki etkisi konusunda farklı bulgulara ulaşmış olsalar da lider ile takipçileri arasındaki ilişkinin güçlü olacağına hemfikirdirler.

D. LİDERLİK VE ÖDÜLLENDİRME GÜCÜ

Liderler, çalışanlarının motivasyonunu arttırmak ve verimliliklerine katkı sağlamak için ödüllendirme gücünü kullanabilirler. Ödül, lider ve takipçileri arasında ilişki kurulmasını sağlamaktadır. Ödüllendirme ücret artışı, prim, promosyon, terfi, ikramiye vb. şekillerde olabilmektedir.

Liderin çalışanını ödüllendirmesi bazı potansiyel problemler yaratabilmektedir. Ödüllendirme, kısa vadede çalışanın, alınan kararlara uyum sağlamasını mümkün kılarsa da uzun vadede örgütsel bağlılık yaratmayabilir. Çalışanlar, ödül alacaklarını bildikleri için normal zamanda sarf etmeyecekleri çabayı işlerini tamamlamak için sarf edebilirler ve ödülü kazanabilirler. Ancak, ödül alan çalışanların ileride de aynı verimlilikte işletmenin sürdürülebilirliğine katkı sağlayacakları garanti edilemez⁴⁷. Ödüllendirme gücünü kullanacak liderlerin içinde buldukları çevreyi iyi analiz etmeleri ve hangi koşullarda ödül verilmesi gerektiğini belirlemeleri olası problemleri ortadan kaldırarak işletmenin verimliliğini sürdürülebilir kılacaktır.

E. LİDERLİK VE CEZALANDIRMA GÜCÜ

Cezalandırma gücü, ödüllendirme gücünün zıttıdır. Bu güç, çalışanlar üzerinde ceza alma korkusu ya da itibar kaybetme korkusu yaratmaktadır.

Ödüllendirme ve cezalandırma güçleri, çalışanları kontrol altında tutmaya dayalı olan güç biçimleridir. Araştırmacıların bazıları, ödüllendirme ve cezalandırma güçlerinin çalışanları işletmede verilen kararlara uyum sağlama yönünde etkilediğini

⁴⁶ Raven, a.g.m., s.178.

⁴⁷ Hughes, Ginnett and Curphy, a.g.e., s.129.

belirtmişlerdir. Bazı araştırmacılar ise her iki güç tipinin yarattığı sonuçların kişiye bağlı değişmediğini ve herkeste aynı etkiyi gösterdiğini vurgulamışlardır.

III. LİDERLİK KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN KURAMLAR

Liderlik kuramları, başarılı liderliğin kapsamını araştırmak amacıyla geliştirilmişlerdir. Bilim adamları, geliştirdikleri liderlik kuramlarında liderlerin belirgin karakter özelliklerini, söz konusu özelliklerin hangi durumlarda daha belirgin hale geldiklerini ya da liderlerin davranış biçimlerini araştırmışlardır.

A. BÜYÜK ADAM KURAMI

Büyük Adam Teorisi, özellikler kuramının geliştirilmesine öncülük eden en eski liderlik kuramıdır. Kuram, 1910 yılında Thomas Carlyle tarafından geliştirilmiştir. Büyük Adam Kuramı, liderliğin doğuştan gelen bir nitelik olduğunu ileri sürmüştür. Kurama göre liderler, sahip oldukları erdem nedeniyle takipçilerinden ayrılmaktadırlar⁴⁸. Antik Yunan'ın en değer verdiği özellik olan erdemi temel alan kuramda, sadece erdem sahibi kişilerin lider olabilecekleri yargısı bulunmaktadır. Erdem sahibi kişiler, doğumlarından itibaren bu özelliği taşıdıkları için, kurama göre bu kişiler özelliklerini farkına vardıkları zaman lider olabilmektedirler.

Carlyle, liderlerin insanlık tarihini etkilediklerini belirtmiştir. Büyük Adam Kuramına göre, Protestan Reformu'nun yaşanmasına Luther, Calvin, Zwingli ve Fransız Devrimi'nin gerçekleşmesine Voltaire, Robespierre, Dalton, Napolyon öncülük etmişlerdir⁴⁹. Büyük Adam Kuramı, tarihi biyografiler öyküsü olarak tanımlamıştır.

Carlyle'in ardından başlayan bilimsel araştırmalar, liderlik vasıflarının neler olduklarını ve bu vasıfların etki alanlarını konu almışlardır. Böylece ortaya özellikler teorisi çıkmıştır.

B. ÖZELLİKLER KURAMI

Özellikler kuramında araştırmacılar, bazı insanların doğal lider olduğunu vurgulamışlardır ve doğal liderleri, diğer insanlardan ayıran fiziki ve akli özelliklerin neler olabileceğinin yanıtlarını aramışlardır.

⁴⁸ S. Alexander Haslam, **Psychology In Organizations**, 2nd Edition, Sage Publications, Great Britain, 2004, s.41.

⁴⁹ Öznur Aşan ve Eren Miski Aydın, **Örgütsel Davranış**, Ed. Halil Can, Arıkan Basım, İstanbul, 2006, s.297.

Liderleri farklı kılan ortak özellikleri saptamak için yapılan araştırmalarda sayısız liderlik özelliğiyle karşılaşılmıştır. Örneğin, 1960'ların sonuna doğru yapılmış olan yirmi farklı araştırmanın sonuçlarında seksene yakın liderlik özelliğine rastlanmıştır. Yaklaşık seksen özellik içinden sadece dört ya da beş tanesinin ortak olduğu saptanmıştır. Eğer araştırmalar, lideri farklı kılan özellikler serisini tespit edebilselerdi, liderler rahatlıkla takipçilerinden ayrışabilecekerdi ve etkinlik bakımından liderlikte başarılı olanlar ya da olamayanlar tespit edilebilecekerdi. Ancak, yapılan araştırmaların bulguları yetersiz kalmış ve başarısızlıkla sonuçlanmıřtır⁵⁰. Bugün hala liderlerin sahip olması gereken özellikler, araştırılmaya devam edilmektedir.

Özellikler kuramına önemli katkılar, "Beş Büyük Kişilik Etmeni" erevesinde yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Araştırmalar, lideri belirleyici özellikleri önceden saptayabilmek için destekleyici sonuçlara varmışlardır. Etkili liderlerin genellikle dışa dönük yapıya sahip oldukları belirlenmiştir. Ancak, dışa dönüklük özelliği liderlerin etkililiğinin belirleyicisi olarak değil, lider olabilmenin en önemli belirleyicisi olarak araştırmalarda yer almıřtır⁵¹.

Özellikler kuramı üzerine çalışan araştırmacılar, liderlik ile güçlü ilişkileri bulunan diğer özellikleri ise bağlılık, yaratıcılık ve disiplin sahibi olmak şeklinde sıralamışlardır. Liderlerin özelliklerinin takipçilerine göre farklılaşabileceğini gözden kaçıran araştırmacıların çalışmaları, bu noktada yetersiz kalmıştır. Örneğin, otokratik davranış özellikleri ile demokratik davranış özellikleri birbirlerinden farklıdır, buna rağmen bu iki farklı tip davranış biçimini sergileyen kişiler lider olabilmıřlerdir⁵². Özellikler kuramı, davranış biçimlerini ve durumsal koşulları saptayamadığı için, bu çerçevede yapılan çalışmaların sonuçları kesin bilgiler içermemektedir.

Etkili liderliği duygusal zekaya bağlayan araştırmacılar da bulunmaktadır. Duygusal zeka savunucularından Daniel Goleman, duygusal zekaya sahip olmayan kişilerin bilgi ve donanımları st düzeyde olsa dahi etkili lider olamayacaklarını ileri sürmüştür. Goleman'a göre, duygusal zekaya sahip kişiler öz farkındalık, duygularını kontrol edebilme (kendini ayarlama), motivasyon, empati ve sosyal beceri

⁵⁰ Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior: Concepts, Controversies And Applications**, 3rd Edition, Prentice-Hall International, New Jersey, 1986, s.242.

⁵¹ Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge, **Örgütsel Davranış**, ev. İnci Erdem, 14. Basım, Nobel Yayın, Ankara, 2013, s.378.

⁵² Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon (ağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 10. Basım, Beta Basım, İstanbul, 2011, s.502.

özelliklerine de sahiplerdir. Bu özellikleri geliştiren liderlerin çalıştıkları departmanlara yüzde 20 oranında ek kazanç sağladıklarını tespit eden Goleman, liderin etkinliğinin temelinde duygusal zeka olduğunu belirtmiştir⁵³. Duygusal zeka ve liderlerin etkinliği arasındaki çalışmalar, yeterli bulunmadıkları için günümüzde ikisi arasındaki ilişki kanıtlanamamıştır.

Stogdill, 1948 yılında lider olabilmek için bireyin sahip olması gereken özellikleri tespit etmiştir. Stogdill'e göre, uygun koşullar ortaya çıkmadığı sürece kişi, bütün özelliklere sahip olsa bile lider olamayabilir. 1904-1947 yılları arasında belirlediği 124 liderlik özelliği üzerine çalışan Stogdill, 1974 yılında araştırmasını revize ederek özellikler kuramını liderlik rolü ile birleştirmiştir⁵⁴. Günümüzde söz konusu özellikler, belli ortamlarda benimsenmeye devam edilmektedir.

Stogdill'in belirlediği liderlik özellikleri Çizelge 1.2'de yer almaktadır:

Çizelge 1.2: Stogdill'e Göre Lider Olanları Lider Olmayanlardan Ayıran Özellikler

Boy	Eğitim Düzeyi	Uyum
Kilo	Dış Görünüş	Hakim Olma
Fiziki Görünüm	Konuşma Yeteneği	İnisiyatif Kullanma
Bireysel Enerji	Kendisine Güven	Orijinal Düşünce
Sağlık	Bilgi	Kavrama
Zeka Düzeyi	Karar ve Yargılama	Kararlı Davranış
İstek ve Hırs		

(Kaynak: İlhan Erdoğan, a.g.e., s.494.)

Stogdill, fiziksel özellikler ve liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemek için yaptığı on iki çalışmadan dokuzunda, liderlerin uzun boylu olduklarını tespit etmiştir. Fakat

⁵³ Daniel Goleman, "Lideri Lider Yapan Nedir?", **Liderlik**, Çev. Melis İnan, Optimist Yayınları, İstanbul, 2013, s.8-9.

⁵⁴ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, 7. Basım, MİAD Yönetim Yayınları Dizisi, İstanbul, 2007, s.493-494.

Gandhi, Napolyon ve Stalin kısa boylu olmalarına rağmen lider olmuş kişilerdir⁵⁵. Mustafa Kemal Atatürk de kısa boylu liderler arasında sayılabilir.

Zihinsel özellikler ve liderlik arasındaki ilişkinin tespiti için de otuz üç adet araştırma yapan Stogdill, liderin takipçilerine göre daha zeki olduklarını belirlemiştir. Ancak, lider ve takipçileri arasında büyük bir zeka farkı olması lideri işlevsiz kılabilir. Örneğin, yüksek IQ seviyesinde bir lider, ortalama IQ seviyesindeki takipçilerini bir problemin çözümü için yönlendirmeye çalıştığı zaman, takipçilerin problemi idrak edememelerini anlayamayabilir. Böylece lider ve takipçileri arasında iletişimsizlik yaşanabilir⁵⁶. Sonuç itibarıyla, bazı durumlarda çok zeki olmanın problem yaratabildiği ifade edilmektedir.

Kişilik özellikleri ve liderlik arasındaki ilişki, Stogdill tarafından incelenmiş olsa da konu ile ilgili en kapsamlı araştırma E. E. Ghiselli'ye aittir. Ghiselli, Çizelge 1.3'te yer alan sekiz kişilik özelliği ve beş motivasyonel özelliği tespit etmiştir ve bu özelliklerin etkili liderlikle ilişkilerini araştırmıştır⁵⁷.

Çizelge 1.3: Ghiselli'ye Göre Liderlik Özellikleri

Kişilik Özellikleri	Motivasyonel Özellikler
Zeka	Mesleki Başarıya Gereksinim
İnisiyatif	Kendini Kanıtlama Gereksinimi
Amirlik Yeteneği	Başkaları Üzerinden Güç Alma Gereksinimi
Özgüven	Yüksek Maaş Gereksinimi
Çalışanlarla İlişki	İş Güvencesi Gereksinimi
Kararlılık	
Cinsiyet	
Yaş	

(**Kaynak:** Abraham K. Korman, a.g.e., s.158.)

⁵⁵ James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly, **Organizations**, 4th Edition, Business Publications, USA, 1982, s.236.

⁵⁶ a.g.e., s. 235-236.

⁵⁷ Abraham K. Korman, **Organizational Behavior**, 2nd Edition, Prentice-Hall, USA, 1977, s.158.

Ghiselli'nin araştırmasının bulgularına göre, bir liderin etkili olabilmesi için sahip olması gereken en önemli kişisel özellik "amirlik yeteneğidir". Etkin bir lider olabilmek için gereken diğer kişisel ve motivasyonel özellikler ise ilişki düzeylerine göre azalan sırayla şu şekildedir: Mesleki başarı, zeka, kendini kanıtlama, özgüven, kararlılık, iş güvencesi, çalışanlarla ilişki ve yüksek maaş. Liderlik ile aralarında ilişki tespit edilmemiş özellikler ise; başkaları üzerinden güç elde etme, yaş ve cinsiyet olarak tespit edilmiştir⁵⁸. Ghiselli'nin bulgularını destekleyen araştırmacılar olduğu gibi, liderliğin sadece belirtilen nitelikler ile ortaya çıkamayacağını ve koşullarında liderliği etkilemede önemli olduğunu düşünerek Ghiselli'yi eleştiren araştırmacılar da olmuştur.

Özellikler kuramı, iki sonuç önermiştir: Birincisi, "Büyük Beş Kişilik Etmeni" araştırmalarının savunduğu, liderin özellikleri sayesinde önceden belirlenebildiği sonucudur. İkinci sonuç ise, liderin özelliklerinin etkili olan veya etkili olmayan liderlik ayrımını saptayabildiğidir⁵⁹. Ancak, araştırmalar liderlik özelliklerini belirlemede yetersiz kalmıştır ve durumsal koşulların bazen daha önemli oldukları belirlenmiştir. Liderin işe ilişkin yeteneklerinin de kişisel özelliklerinden daha ön planda olması gerektiği tespit edilmiştir⁶⁰. 1940'lı yılların başında araştırmaların çoğu, özellikler kuramı çerçevesinden çıkmıştır. 1940'lardan başlayarak 1960'ların ortalarına kadar liderlik sürecini belirlemek için davranışsal kuramlar araştırılmıştır⁶¹. Davranışsal liderlik kuramları ortaya çıkmasına rağmen, günümüzde de liderlik sürecini özellikler kuramı çerçevesinde tanımlamak için yapılan araştırmalar devam etmektedir.

C. DAVRANIŞSAL LİDERLİK KURAMLARI

1940'lı ve 1950'li yıllarda liderlik alanında uzmanlaşmış sosyal bilimciler, üniversitelerde pek çok araştırma yapmışlardır. Araştırmaların ortak amacı, davranış biçimlerinden hangilerinin liderleri etkili kıldığını tespit etmektir. Yapılan araştırmalar, binlerce liderlik davranış tipini ikiye indirgemişlerdir.

Liderlik davranışlarından ilki, kişi odaklı davranışlardır. Kişi odaklı lider davranışları, çalışanların hepsine eşit şekilde güven ve saygı duymayı, çalışanların ihtiyaçlarıyla ilgilenmeyi ve onların huzurlu olmalarını sağlamayı içeren davranışlardır. İkinci tip liderlik davranışı ise, görev odaklı davranışlardır. Görev odaklı liderlik davranışları,

⁵⁸ a.g.e., s.159.

⁵⁹ Robbins ve Judge, a.g.e., s.379.

⁶⁰ Aşan ve Aydın, a.g.e., s.299.

⁶¹ Robbins, a.g.e., s.242.

yapılacak işi ve işin yapısını tanımlamayı içermektedir. Görev odaklı liderler, çalışanlara yapılacak görevleri dağıtırlar, çalışanların şirket kuralları çerçevesinde görevlerini yerine getirip getirmediklerini denetlerler ve çalışanları optimum verimlilik düzeyine ulaştırmaya gayret ederler⁶². Bu bağlamda davranışsal liderlik kuramları, “Yönetilen İnsana Önem Veren Kuramlar” ve “Yönetilen İnsanların Yaptıkları Görevlere Önem Veren Kuramlar” şeklinde iki grupta ele alınıp incelenmiştir.

Davranışsal liderlik kuramı çerçevesinde yapılan araştırmalarda, liderlerin başarılı olmaları için gereken davranış tiplerinin hangileri olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Kurama göre kişiler, önerilen davranış biçimini öğrenecek ve uygulayabilecek şekilde eğitilerek lider konumuna getirilebilirler. Iowa Üniversitesi, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi bünyelerinde Lewin, Lippitt, Fleishman, Halpin, Winer, Hempill, Stogdill, Bass gibi sosyal bilimciler kuram ile ilgili araştırma yapmışlardır. Rensis Likert ise Michigan Üniversitesi’nde yürütmüş olduğu çalışmaları geliştirerek 4 Sistem Modelini ortaya koymuştur. Davranışsal liderlik kuramı ile ilgili Mc Gregor, Blake ve Mouton da araştırmalar yapmışlardır.

1. Iowa Üniversitesi Araştırmaları

Kurt Lewin ve Ronald Lippitt, Iowa Üniversitesi’nde yaptıkları çalışmada, bir ilkokulun 5. ve 6. sınıflarında okuyan çocukları ele almışlardır. Çocukları tiyatro maskeleri yapmaları için iki farklı gruba bölerek gözlemleyen Lewin ve Lippitt, gruplar arasındaki farklılıkları tespit etmişlerdir. Araştırmacıların arasına daha sonra White da eklenmiştir ve White’ın eklenmesiyle çocuklara sabun yontma görevi verilmiştir. Bu iki gruba demokratik, otoriter ve liberal liderlik biçimleri uygulanmıştır. Otoriter lider, kararlara katılıma imkanı tanımadan, emir vererek ve öznel yaklaşım sergileyerek grubu yönlendirmiştir. Demokratik lider, grup kararlarına saygı duyarak, grup içi tartışmalardan çıkan kararları uygulayarak ve objektif yaklaşım göstererek grubu yönlendirmiştir. Liberal lider ise, grup üyelerine sınırsız özgürlük vermiş, kararlara müdahale etmemiş ve kişileri eleştirmekten kaçınmıştır. Araştırmanın amacı, saldırgan davranış tiplerini incelemektir, liderlik ve verimlilik ilişkisi doğrudan araştırmanın kapsamında değildi. Araştırma, aşağıdaki bulgularla sonuçlanmıştır⁶³:

⁶² Steven L. McShane and Mary Ann Von Glinow, **Organizational Behavior**, 2nd Edition, The McGraw-Hill/Irwin, USA, 2009, s.234.

⁶³ Aşan ve Aydın, a.g.e., s.300.

- Otoriter liderle çalışan çocukların tepkileri ya saldırgan ya da vurdumduymaz olmuştur. Çocukların tepkileri, otoriter liderin çocuklar üzerinde yarattığı hayal kırıklığı olarak yorumlanmıştır.
- Vurdumduymaz gruplar, otoriter lider yanlarından ayrıldığı zaman ya da demokratik liderin veya liberal liderin yanlarına geçtikleri zaman saldırgan davranışlar sergilemişlerdir.
- Liberal liderle çalışan çocukların, sınırsız özgürlük hakkına sahip olduklarında saldırgan davranışlarda buldukları gözlemlenmiştir.
- Demokratik liderle çalışan çocuklar ise aşırı düzeyde saldırgan ya da aşırı düzeyde vurdumduymaz davranışlar sergilememişlerdir.

Sosyal bilimciler, Lewin, Lippitt ve White'ın araştırmalarını genelleme yapmak için yetersiz bulmuşlardır. Ancak yapılan araştırma, farklı liderlik biçimlerinin bireyler üzerindeki etkilerini gözlemleyen ilk ampirik çalışma olması nedeniyle tarihi önem taşımaktadır.

2. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından liderlik alanında pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar içinden en önemlisi Ohio State Üniversitesi araştırmalarıdır. Ohio State Üniversitesi Araştırma Merkezi tarafından yapılan çalışmalarda Fleishman, Halpin, Winer, Hempill, Stogdill, Bass gibi alanlarında önde gelen isimler yer almışlardır.

Araştırmalar, orduda bir liderin başarılı olabilmesi için hangi davranışları sergilemesi gerektiğini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmişlerdir. 1800 davranış tipi istatistiksel analizlerle 150'ye düşürülmüştür. Ardından "Liderlik Davranışlarını Tanımlama Anketi" (LBDQ) oluşturulmuştur. Uygulanan anketler sonucunda liderlik davranışlarını tanımlamak için iki temel faktör elde edilmiştir⁶⁴: **Yapıyı harekete geçirme ve anlayış.**

Lider ile takipçileri arasındaki ilişkiyi belirlemede temel davranış biçimleri, "anlayış" faktörüne göre şu şekildedir⁶⁵:

⁶⁴ a.g.e., s.301.

⁶⁵ Erdoğan, a.g.e., s.497.

- Lider ile takipçileri arasındaki arkadaşlık ilişkisi,
- Saygıya dayalı bir ilişkinin varlığı,
- Takipçiler arasında destekleyici bir ilişkinin oluşması,
- Takipçilerle lider arasındaki ilişkide açıklığın temel alınması,
- Lider ile takipçileri arasında güvene dayalı bir ilişki olması.

Anlayış faktörüne göre, lider ile takipçileri yakın mesafeli ilişkiler kurmalıdırlar. Liderler, takipçilerinin güvenini kazanmış kişiler olmalıdırlar. Liderler için takipçilerinin gereksinimleri ön planda olmalıdır. Anlayış faktörü, lider ile takipçileri arasındaki ilişkiye odaklanmıştır.

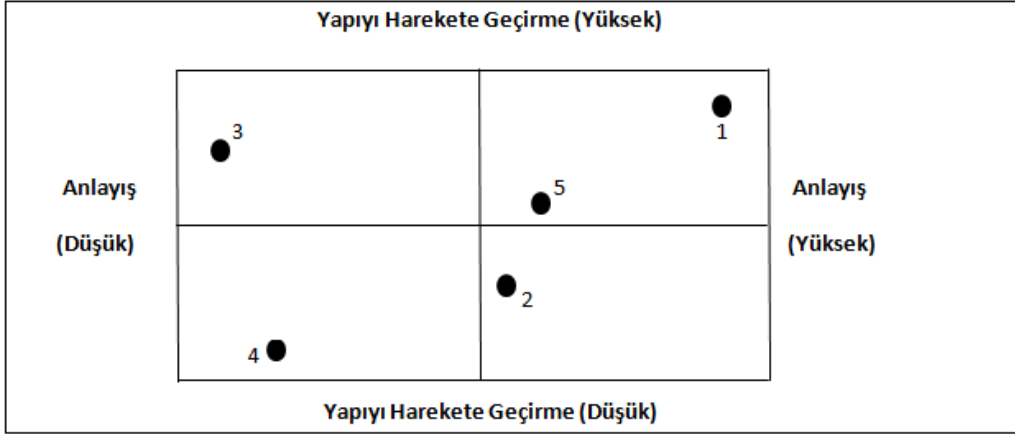
“Yapıyı harekete geçirme” faktörüne göre ise lider aşağıda yer alan davranışları sergilemelidir⁶⁶:

- Grup hedeflerini belirleme ve organize etme,
- Takipçilerini belirlenen hedefler doğrultusunda yönlendirme,
- Takipçilerinin çalışmalarını kontrol etme.

Yapıyı harekete geçirme faktörü, görev odaklıdır. Lider ile takipçileri arasında birebir ilişki bulunması gerekmemektedir. Sadece görevlerin tamamlanması için gerekli olan emir – komuta ilişkisinin mevcut olması yeterlidir.

Araştırmalar sonucunda elde edilen faktörlerin, liderlik davranışlarına yansımaları Şekil 1.5’te açıklanmıştır:

⁶⁶ a.g.e.



Şekil 1.5: Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları (Kaynak: Gibson, Ivancevich and Donnelly, a.g.e., s.241.)

Şekil 1.5'te beş farklı liderin varsayımsal olarak davranışları görülmektedir. 1 numaralı lider hem yapıyı harekete geçirme faktöründe hem de anlayış faktöründe yüksek puana sahiptir, bu nedenle en etkin liderdir. 4 numaralı lider ise iki faktörde de en düşük puana sahip liderdir ve etkinliği düşük seviyededir⁶⁷. Şekilde yer alan araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, etkin bir liderin başarılı olabilmek için iki özelliğe de sahip olması gerektiği sonucuna varılabilir.

Ohio State Üniversitesi araştırmaları, pek çok yönden eleştiri almıştır. Eleştiriler arasında en çok benimsenen görüş, Abraham Korman'a aittir. Korman, araştırmaları üç yönden eleştirmiştir⁶⁸:

- Araştırmacılar liderlik davranışları üzerinde çalışmalarına rağmen durumsal değişkenleri kavramsallaştırmaya çabalamışlardır.
- Araştırmaların pek çoğunda liderlik davranışları ve etkinlik arasında önemsiz bir korelasyon elde edilmiştir.
- Teori, nedensellik ilişkisi ile ilgili sorulara yanıt sağlayamamıştır.

⁶⁷ Gibson, Ivancevich and Donnelly, a.g.e., s.241.

⁶⁸ a.g.e., s.242.

Araştırmalarla ilgili olarak yapılan eleştirilerde, araştırmaların sade olduğu, genelleme yapılabilmesi için eksiklikleri olduğu ve liderlik etkinliğini ölçme anketlerinin yanıtlarına güvenilirlik konusunda şüpheler olduğu da vurgulanmıştır.

3. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Michigan Üniversitesi araştırmaları, Ohio State Üniversitesi'nde yapılan araştırmalarla aynı döneme denk gelmiştir. Michigan Üniversitesi araştırmaları da Ohio State Üniversitesi araştırmaları gibi liderlik davranışları ve etkinlik arasındaki ilişkiye odaklanmıştır.

Michigan Üniversitesi araştırmalarında liderlik davranışları iki boyut altında ele alınmıştır: Çalışan odaklı davranışlar ve üretim odaklı davranışlar. Çalışan odaklı liderler, çalışanları ile yakın ilişki içindedirler ve çalışanlarının ihtiyaçlarına önem verirler. Üretim odaklı liderler ise yapılan işi ön planda tutarlar ve belirledikleri işlerin çalışanlar tarafından yerine getirilmesi sürecini takip ederler⁶⁹. Araştırmalarda elde edilmiş olan iki davranış boyutu, Ohio State Üniversitesi araştırmalarının anlayış ve yapıyı harekete geçirme faktörleri ile benzerlik göstermektedir.

Likert yönetiminde yürütülen Michigan Üniversitesi araştırmalarında bulunan iki davranış biçiminin potansiyel etkileri, deneysel araştırmalarla test edilmiştir. Araştırma, aynı tip organizasyonda, aynı teknolojileri kullanan, aynı görevi yapan ve kıyaslanabilir yeteneklere sahip dört birimden 500 işçiyi ele almıştır. Araştırma, bir yıl boyunca sürmüştür. Üretim devamlı olarak ölçülmüş ve haftada bir hesaplanmıştır. Çalışanların ve yöneticilerin tutumları, algıları, motivasyonları ve bağımlı değişkenleri deney öncesi ve deney sonrası ölçülmüştür. Dört birimden ikisinin karar alma sürecinde daha katılımcı oldukları saptanmıştır. Bu iki birimin liderleri, çalışanlarına katılımcı liderlikle ilgili eğitim vermişlerdir. Diğer iki birimin ise daha hiyerarşik davrandıkları tespit edilmiştir. Hiyerarşik davranış sergileyen liderlerin, üst yönetime yakın oldukları ve karar almada merkezi oldukları gözlemlenmiştir. Her birimde üretim artışı yaşanmıştır. Hiyerarşik davranan birimlerde yüzde 25, katılımcı birimlerde ise yüzde 20 artış hesaplanmıştır. Araştırmanın sonuçlarında, hiyerarşik düzene sahip birimlerin daha verimli oldukları görülmüştür. Likert ve yaklaşımın diğer savunucuları, çalışan odaklı liderlik davranışının daha etkin olduğunu, üretim odaklı davranış biçiminin sadece kısa

⁶⁹ Robbins, a.g.e., s.244.

dönemde etkili olabileceğini savunmuşlardır⁷⁰. Michigan Üniversitesi araştırmaları, davranış biçimlerinden hangisinin daha etkili olduğunu açıklamada yetersiz kalması nedeniyle sosyal bilimciler tarafından eleştirilmiştir.

4. Likert'in 4 Sistem Modeli

Michigan Üniversitesi araştırmalarını yönetmiş olan Rensis Likert, daha sonraları bu çalışmalara dayanarak "4 Sistem" modelini geliştirmiştir. Likert, geliştirdiği modelde yer alan dört sistemin davranış tarzları birbiriyle örtüşmeyen dört farklı liderlik biçimiyle yönetildiğini varsaymıştır. Likert'in modelinde yer alan liderlik davranış biçimleri aşağıdaki şekildedir⁷¹:

- **Sistem 1 – İstismarcı Otokratik Liderlik:** Astlara güvenmez, kararları kendisi alır ve başarısız olanları cezalandırır.
- **Sistem 2 – Yardımsever Otokratik Liderlik:** Kararları kendisi alır, astlara görevlerini yerine getirirken bir dereceye kadar serbestlik hakkı verir ve nadiren astların fikirlerini sorar.
- **Sistem 3 – Katılımcı Liderlik:** Astlara kısmen güvenir, kararlarla ilgili kontrol kendisindedir, astlar görevlerini yerine getirirken oldukça serbest bırakır ve genel olarak astların fikirlerini sorarak aldığı fikirleri kullanmaya çalışır.
- **Sistem 4 – Demokratik Liderlik:** Astlara bütün konularda güvenir, astları her konuda serbest bırakır ve sürekli onların fikirlerini alarak bu fikirleri kullanır.

Likert, yöneticilerin demokratik liderlik biçimini benimsemeleri gerektiğini vurgulamıştır. Sistem 4 uygulandığı takdirde, şirketlerdeki kurumsallığın artacağını ve üretimin fazlaşacağını ileri süren Likert, yöneticilerin demokratik lider davranışları sergilemekten çekinmemeleri gerektiğini belirtmiştir. Likert, sistem 2'yi uygulayan bir liderin sistem 4'e geçiş sürecini kademe kademe yapmasını önermiştir. Çalışanların yeni lider davranışlarına adapte olabilmesi için geçiş

⁷⁰ Gibson, Ivancevich and Donnelly, a.g.e., s.239-240.

⁷¹ Aşan ve Aydın, a.g.e., s.303-304, Güney, **Liderlik**, a.g.e., s.381-382, Koçel, a.g.e., s.582-583.

sürecinde, ilk önce sistem 2 ile 3 arasında bir noktaya, daha sonra 3'e ve son olarak da 4'e geçilebileceğini belirtmiştir⁷². Çalışma, liderlerin davranış biçimlerini değiştirebileceklerini ileri sürmesi nedeniyle literatüre katkı sağlamıştır. Liderler, istedikleri takdirde davranış biçimlerini değiştirebilirler. Buradaki önemli detay, değişimin bir anda değil zaman içinde olması gerektiğinin belirtilmiş olmasıdır.

Likert, işletmelerin hangi sistemi kullandıklarının tespit edilmesi için "Organizasyon Anketi" (SOO) geliştirmiştir. On sekiz sorudan oluşan anketin sonucunda bir işletmede hangi liderlik davranış biçiminin uygulandığı ortaya çıkmaktadır⁷³. Likert'in geliştirdiği "Organizasyon Anketi", Çizelge 1.4'te yer almaktadır.

Çizelge 1.4: Likert'in Organizasyon Anketi

Değişkenler	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Astlara güvenme oranı	Yok	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
Astların serbestlik derecesi	Yok	Fazla değil	Oldukça	Tamamen
Astlara fikirlerinin sorulma oranı	Çok nadir	Bazen	Sıklıkla	Oldukça sık
Yönetici tarzı 1.Korkutarak 2.Tehditkar 3.Cezalandırıcı 4.Ödüllendirici 5.Katılımcı	1, 2, 3, bazen 4	4, bazen 3	4, bazen 3 ve 5	5, 4
Sorumluluk düzeyi	Ust	Ust ve orta	Oldukça genel	Her düzeyde
Takım çalışması	Çok az	Kısmen az	Ortalama	Yaygın
Bilgi akış yönü	Aşağı doğru	Genelde aşağıya	Yukarı ve aşağı	Her yöne
Aşağı doğru iletişim	Şüphe uyandırıcı	Çoğunlukla şüphe uyandırıcı	Tedbirli	Anlayışlı
Yukarı doğru iletişimin doğruluğu	Çoğunlukla yanlış	Sıklıkla yanlış	Sıklıkla doğru	Neredeyse hep doğru
Astların sorunlarının farkında olunması	Genelde yok	Bazen var	Sıklıkla var	Her zaman var
Karar alma düzeyi	Neredeyse en üst düzey	Ust düzey kurul, bazı üyeler	Ust düzey kurul, üyeler	Herkes
Astların karar almaya katılım oranı	Hiç	Bazen	Genelde	Her zaman
Karar alma sürecinin motivasyona katkısı	Yok	Çok az	Az	Oldukça
Hedeflerin belirlenmesi	Direktiflerle	Direktiflerle, bazen fikir istenir	Tartışılır, daha sonra direktiflerle	Kriz dönemleri dışında grupça
Hedeflere karşı gizli direnç gösterme	Güçlü	Ortalama	Bazen	Az ya da yok
Kontrol düzeyi	Çok üst	Ust	Ust / orta	Dağıtılmış
Biçimsel olmayan gruplar	Var	Sıklıkla	Nadiren	Yok
Maliyet, üretim vs. bilgileri ne için kullanılıyor?	Cezalandırma için	Ödüllendirme ve cezalandırma için	Ödüllendirme için	Çözüm üretmek ve kılavuzluk için

(Kaynak: Likert, a.g.m., s.678.)

⁷² Rensis Likert, "System 4: A Resource For Improving Public Administration", **Public Administration Review**, Vol.41, Issue 6, November/December, 1981, s.677.

⁷³ a.g.m., s.678.

Likert, 4 Sistem modeli ile ilgili diğer araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir. Bazı araştırmacılara göre, Likert'in demokratik liderliği (Sistem 4) her zaman en etkin liderlik biçimi olarak göstermiş olması yanlıştır. Bazı araştırmacılar ise, 4 Sistem modelinin metodolojisi ile ilgili eleştirilerde bulunmuşlardır.

5. Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagram Modeli

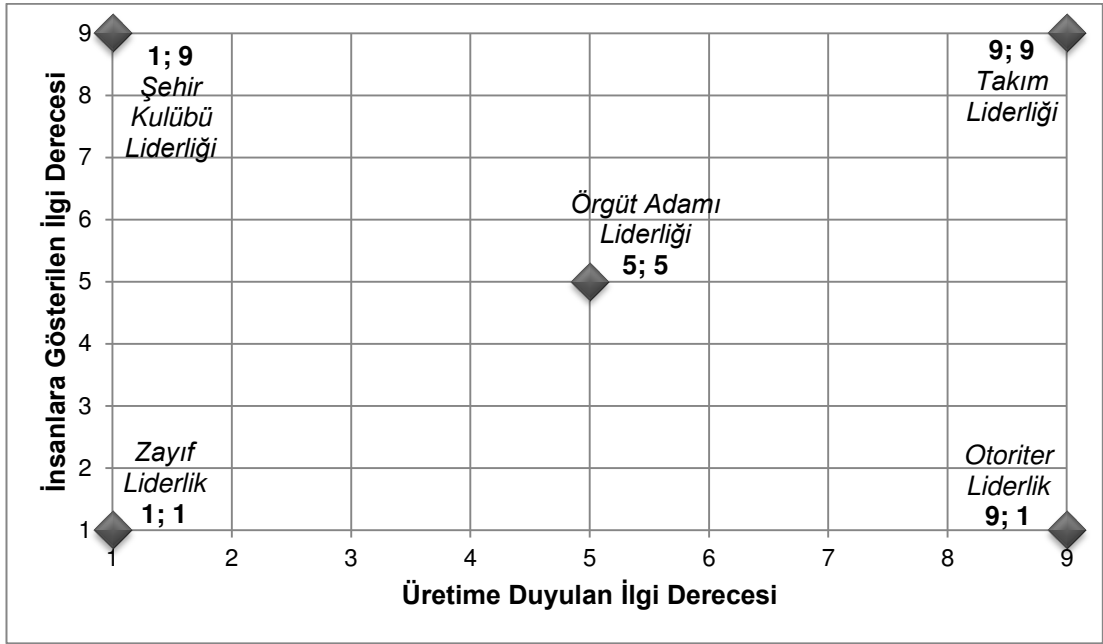
Robert R. Blake ve Jane S. Mouton, 1962 yılında "Yönetsel Diyagram" modelini geliştirmişlerdir. Ohio State niversitesi araştırmalarında da önemli rol oynayan Blake ve Mouton'un geliştirdikleri model, altı yıl içinde Fortune 200'e giren kurumsal firmaların 167'sinde ve Amerika, Kanada, İngiltere, Avustralya, Japonya gibi pek çok ülkede faaliyet gösteren yüzlerce firmada yönetim geliştirme üzerine düzenlenen eğitim programlarının temeli olmuřtur⁷⁴. Blake ve Mouton, geliştirdikleri modelin evrensel olduğunu ileri srmuşlerdir. Endonezya, Hindistan, Alabama gibi farklı kültürlere sahip ülkelerde de uygulanan Yönetsel Diyagram modelinin her kültürde başarılı olduğu kanıtlanmıřtır⁷⁵.

Yönetsel Diyagram modeli, organizasyonlarda yer alan iki ana değişkene bağlı, beş farklı davranış biçimi ortaya koymuştur. Değişkenlerden ilki üretim ile ilgilidir, diğeri ise insanlarla ilgilidir. Model, organizasyonlarda yönetimin üretime duyduğu ilgi derecesi ile çalışanlara gösterdiği ilgi derecesini tespit etmek için hazırlanmıştır. Modelde araştırmacılar, söz konusu iki değişkenin birbirlerini nasıl etkilediklerini ortaya koymaya alıřmıřlardır⁷⁶. Yönetsel Diyagram modelinde yer alan iki ana değişken ve liderlerin beş farklı davranış biçimi Şekil 1.6'da yer almaktadır:

⁷⁴ Robert R. Blake and Jane S. Mouton, "The Managerial Grid In Three Dimensions", **Training & Development Journal**, Vol.21, Issue 1, January, 1967, s.2.

⁷⁵ Blake and Mouton, a.g.e., s.2.

⁷⁶ Robert R. Blake et al., "Breakthrough In Organization Development", **Harvard Business Review**, Vol.42, Issue 6, November/December, 1964, s.135.



Şekil 1.6: Yönetimsel Diyagram Modeli (Kaynak: Blake and Mouton, "Presidential Grid Styles", *Training & Development Journal*, Vol.39, Issue 3, March, 1985, s.30, Blake and Mouton, *The Managerial Grid In Three Dimensions*, a.g.m., s.3, Blake et al., a.g.m., s.136.)

Şekil 1.6'daki modelde gösterilen beş farklı liderlik biçimi aşağıdaki şekilde açıklanabilir⁷⁷:

Şehir Kulübü Liderliği (1; 9): İnsanlara gösterilen ilginin en üst düzeyde ve üretime duyulan ilginin minimum düzeyde olduğu liderlik biçimidir. Liderlerin önceliği, iş arkadaşları ve astlarının huzurlu olmalarını sağlamaktır. Çalışanlarla arkadaşça ilişkileri olan liderler, onlara rahat bir çalışma ortamı yaratmak için çabalarlar.

Takım Liderliği (9; 9): Lider, hem üretimle hem de bireylerle yakından ilgilidir. Hedef odaklı bir liderlik biçimi olan takım liderliğinde yüksek miktarda ve yüksek kalitede sonuçlar alınması amaçlanır. Lider, kişilerle güvene ve saygıya dayalı ilişkiler kurar. Organizasyonda lider tarafından yaratılan ortak örgüt değerleri sayesinde, çalışanlar kendilerini şirkete ve birbirlerine bağlı hissederler.

⁷⁷ Blake and Mouton, *Presidential Grid Styles*, a.g.m., s.31, Blake and Mouton, *The Managerial Grid In Three Dimensions*, a.g.m., s.3, Blake et al., a.g.m., s.136.

Örgüt Adamı Liderliği (5; 5): Modelin tam orta noktasında yer alan örgüt adamı liderliği, dengeye dayalı bir lider tutumu gerektirmektedir. Hem üretime hem de insanlara duyulan ilgi orta düzeydedir. Liderler, organizasyonun üretim performansı ile çalışanların refahını dengede tutmaya çalışırlar.

Zayıf Liderlik (1; 1): Liderler, üretime de kişilere de minimum düzeyde ilgi gösterirler. Sadece yapılması gereken işleri yerine getirerek, organizasyonda yer alabilmeye çalışırlar. Kurumun performansını ya da çalışanların motivasyonlarını arttırmak için gayret göstermezler.

Otoriter Liderlik (9; 1): Liderler için önemli olan üretimdir, insan faktörünü göz ardı ederler. Üretim performansını arttırmak için liderler, kurallar oluştururlar ve bu kuralları emirler yoluyla çalışanlarına iletirler. Otoriter liderlikte, çalışanların verilen görevleri eksiksiz yerine getirmeleri beklenir.

Kurumlar tarafından eğitim programlarında öğretilmek üzere tercih edilen model, uygulamalı araştırmaları desteklemediği gerekçesiyle sosyal bilimciler tarafından tercih edilmemiştir⁷⁸. Yönetimsel Diyagram modeli, çeşitli kurumların yönetim geliştirme eğitimlerinde liderlere öğretilmiştir. Genel bir ifadeyle modelin amacı, liderlerin kendi davranışlarını analiz etmelerini sağlamaktır, denilebilir.

6. McGregor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor, 1957 yılında makale olarak yayımlattığı ve 1960 yılında kitaba çevirdiği "The Human Side of Enterprise" (Organizasyonların Beşeri Yönü) adlı eserinde insanların ve yöneticilerin davranış biçimlerini ele almıştır. Beşeri davranış biçimlerinden yola çıkan McGregor, X ve Y teorilerini geliştirmiştir.

X ve Y teorileri, liderlerin davranış biçimlerini açıklamada kullanılmaktadır. McGregor'a göre liderler, insan davranışları hakkında varsayımlara sahiptirler ve bu varsayımlar, onların insanlara yönelik davranışlarına da yansımaktadır⁷⁹. X teorisinde, geleneksel otokratik varsayımlar yer almaktadır. 1960'lı yıllarda X teorisi,

⁷⁸ Koçel, a.g.e., s.581.

⁷⁹ a.g.e.

liderler tarafından benimsenmiştir⁸⁰. Y teorisi, X teorisine göre daha yumuşak başlıdır ve insanları destekleyici davranış biçimlerini içermektedir⁸¹. Özetle, X teorisi ile Y teorisi, birbirlerine karşıt iki görüşü temsil etmektedirler.

X teorisinin insan davranışları ile ilgili önermeleri şunlardır⁸²:

- Ortalama bir insan tembeldir, mümkün olduğunca az iş yapmaya gayret gösterir.
- Ortalama bir insanın hırsı yoktur, sorumluluk almak istemez, yönetilmek ister.
- Ortalama bir insan doğası gereği bencildir, organizasyonel ihtiyaçları umursamaz.
- Ortalama bir insan doğası gereği değişime karşı direnç gösterir.
- Ortalama bir insan kolay kandırılır, çok zeki değildir.

X teorisinde yer alan varsayımlara inanan liderler, otoriter davranış biçimi sergilerler. Bu teoriye göre liderler, çalışanları organize etmelidirler, onları denetim altında tutmalıdırlar ve onların yüksek verimlilikte çalışmalarını sağlamalıdırlar. Bunları yerine getirmemeleri durumunda, çalışanlar pasif kalırlar ve görevlerini yerine getirmezler⁸³. X teorisi ile ortalama bir insan tanımlaması yapılmıştır. Teorinin özünde, liderlerin ortalama bir insanı harekete geçirmek için, onları sürekli kontrol etmeleri gerektiği belirtilmektedir.

McGregor, Y teorisinde insan davranışlarını ve liderin yapması gerekenleri aşağıda yer alan dört madde halinde sıralamıştır⁸⁴:

- Lider, çalışanları organize etmelidir.

⁸⁰ Güney, **Liderlik**, a.g.e., s.383.

⁸¹ a.g.e., s.379.

⁸² Douglas McGregor, "The Human Side of Enterprise", **Reflections The SoL Journal**, Vol.2, Number 1, 2000, s.7.

⁸³ Koçel, a.g.e., 581, Güney, **Liderlik**, a.g.e., s.383, McGregor, a.g.m., s.7.

⁸⁴ McGregor, a.g.m., s.11-12.

- İnsanlar, örgütsel ihtiyaçlara karşı doğuştan pasif ya da dirençli değillerdir. Örgüt içi tecrübelerinin sonucunda bu hale gelmektedirler.
- Motivasyon, gelişme potansiyeli, sorumluluk alma, örgütsel hedeflere yönelme gibi özellikler insanlarda mevcuttur. Lider, çalışanlarına bunu sonradan eklemez. Çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri için uygun koşulları yaratmak liderin sorumluluğundadır.
- İnsanlar, kendi belirledikleri hedeflere ulaşmak için kendi kendilerini kontrol ederek çalışabilirler.

Y teorisindeki varsayımların, X teorisine göre daha esnek ve destekleyici oldukları görülmektedir. Yukarıda sıralanmış olan maddeler incelendiğinde, Y teorisini benimseyen liderlerin, katılımcı liderler oldukları ifade edilebilir.

X teorisi, insan davranışlarının dışardan kontrol edilmesi gerektiği görüşünü savunurken; Y teorisi, insanların kendilerini kontrol edebilecekleri ve yönlendirebilecekleri görüşünü savunmaktadır. İki ayrı kutup olan X ve Y teorilerinde liderlerin davranış biçimleri, birbirlerinin tamamen tersi olan demokratik ya da otokratik liderlik olarak keskin bir şekilde ayrılmaktadır.

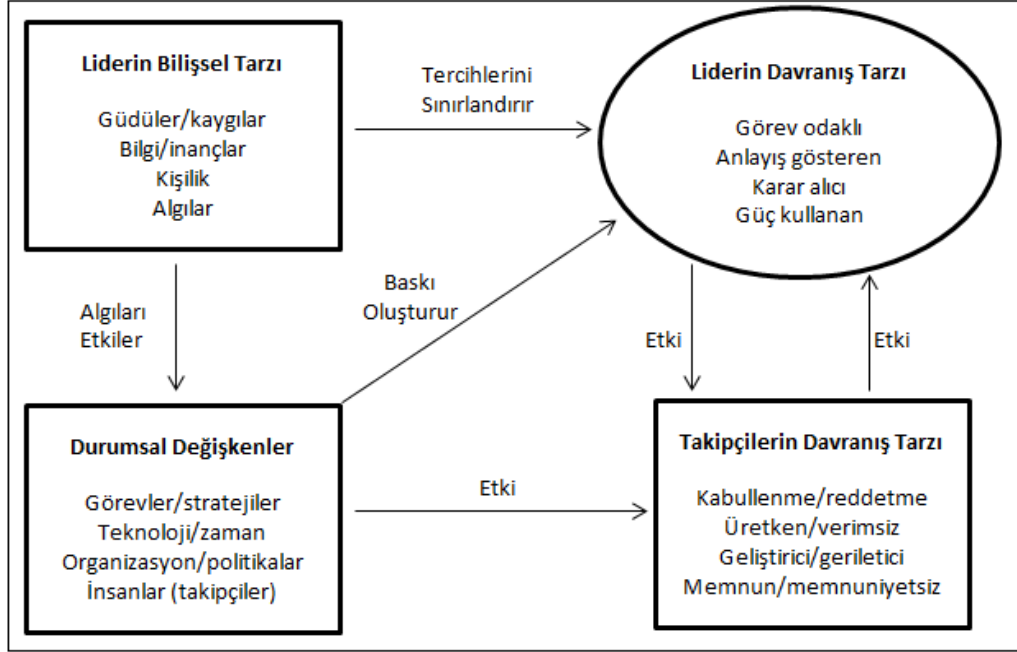
D. DURUMSAL LİDERLİK KURAMLARI

Modern liderlik kuramları olarak da tanımlanan durumsallık kuramları, özellikler kuramının ve davranışsal kuramların evrensel nitelikte liderlik özelliklerini belirlemede yetersiz kalmalarıyla ortaya çıkmıştır. Daha önce geliştirilmiş olan kuramların eksikliğini fark eden sosyal bilimciler, çevresel koşullar ile liderin takipçilerini incelemeye başlamışlardır.

Durumsallık kuramı, her koşulda geçerli olan bir tek en iyi liderlik biçimi olmadığı felsefesine dayanmaktadır. Kurama göre, “en iyi”, koşullara göre değişkenlik gösterebilmektedir. Bu nedenle kuram, evrensel bir liderlik biçimi yaratma çabasında olmamıştır. Kuramın amacı, farklı çevresel koşullar içinde bulunan liderlerin, bu koşullardan ne şekilde etkilendiklerini tespit etmektir.

Şekil 1.7’de liderlerin etkililiği ile ilişkili dört durumsallık faktörü tanımlanmıştır. Şekilde yer alan iki durumsallık faktörü liderin kişiliğiyle ilgilidir: Liderin bilişsel tarzı ve liderin davranış tarzı. Liderin kişiliğiyle ilgili bu iki faktör, daha önceleri de

araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Durumsal değişkenler ve takipçilerin davranış biçimleri ise durumsallık kuramı çerçevesinde araştırmalara dahil edilmiş olan faktörlerdir.



Şekil 1.7: Liderliği Etkileyen Dört Durumsal Faktör (Kaynak: Robert E. Coffey, Curtis W. Cook and Phillip L. Hunsaker, **Management and Organizational Behavior**, Austen Press/Richard D. Irwin, USA, 1994, s.298.)

Liderin bilişsel tarzı, iki farklı durumsal faktörü etkilemektedir. Bilişsel tarz, liderin içinde bulunduğu durumu algılamasına etki eder ve liderin belirlediği davranış biçimlerini sınırlandırır. Liderin belirlemiş olduğu davranış biçimi, takipçilerinin de davranışlarını etkilemektedir. Söz konusu etkileşim lider ve takipçileri arasında çift yönlüdür⁸⁵.

Eğer bir lider, etkili olmak istiyorsa, durumsal değişkenlerden bağımsız şekilde hareket etmemelidir. Durumsal değişkenler, liderin davranış biçimini belirlemede baskı oluşturabilmektedir. Örneğin, bir işin teslimi için zaman kısıtlıysa lider takipçilerini harekete geçirmek için davranış şeklini değiştirmek zorunda kalabilir. Durumsal değişkenler, liderin olduğu kadar takipçilerin de davranış biçimlerini etkilemektedir. Liderin takipçilerine davranış şekli değiştikçe, takipçilerin de lidere karşı olan davranışları değişebilmektedir. Tam tersi durum da söz konusu

⁸⁵ Coffey, Cook and Hunsaker, a.g.e., s.299.

olabilmektedir. Takipçiler, lidere karşı olan davranışlarını değiştirdikleri takdirde, lider davranış biçimini değiştirmek zorunda kalabilmektedir⁸⁶.

Durumsallık kuramı ile ilgili yaptıkları araştırmalarla öncü niteliğinde olan bilim adamları Fiedler, Reddin, Evans, House, Hersey, Blanchard, Vroom, Yetton ve Jago'dur.

1. Fiedler'in Durumsal Liderlik Kuramı

Fiedler, durumsal liderlik ile ilgili çalışmalarına 1951 yılında başlamıştır. Dokuz yıl süren araştırmalar neticesinde 1960 yılında, durumsal liderlik kuramı ortaya çıkmıştır⁸⁷. Fred E. Fiedler'in durumsal liderlik kuramı, hangi koşullar altında liderlerin etkili olabileceklerini araştıran bir durumsallık modelidir.

Fiedler'e göre liderlik davranışları, birey odaklı ve görev odaklı olarak ikiye ayrılmaktadır. Liderin hangi davranış biçimini tercih ettiği ise yapılan testler sonucunda ortaya çıkmıştır. Liderleri sınıflamak için "En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı" (LPC) skoruna bakılmaktadır. LPC testinde ilk olarak, liderden bugüne kadar çalıştığı bütün çalışma arkadaşlarını düşünmesi istenmektedir. Daha sonra, bugüne kadar çalıştığı kişiler arasında en çok zorlandığı kişiyi tanımlaması gerekmektedir. Tanımlamada 1'den 8'e kadar puanlama yapması gereken lider, "arkadaş canlısı – arkadaş canlısı değil", "iş birlikçi – iş birlikçi değil" gibi özellikleri puanlamaktadır. LPC'de puanlanan kişi, mevcut konumdaki çalışma arkadaşları arasından olmak zorunda değildir, geçmişte çalıştığı kişiler de puanlanabilmektedir. Testin sonucunda, LPC puanı yüksek olan lider birey odaklı olarak, puanı düşük olan lider ise görev odaklı olarak sınıflandırılmaktadır⁸⁸.

Fiedler, liderliğin güç ve etki ile ilişki içinde olduğunu belirtmiştir. Bu ilişkiye istinaden Fiedler, liderliğe etki eden durumsallık faktörlerini üç boyut şeklinde sınıflandırmıştır⁸⁹: Lider – üye ilişkisi, görevlerin yapısı, pozisyon gücü.

Lider – Üye İlişkisi: Liderin üyelerle ilişkisi ne kadar iyiye, lider o kadar daha güçlü ve etkili olmaktadır. İlişkide Fiedler'in vurguladığı nokta, saygı ve güven konularıdır. Fiedler, araştırmalarından elde

⁸⁶ a.g.e., s.300.

⁸⁷ Aşan ve Aydın, a.g.e., s.307.

⁸⁸ Fred E. Fiedler, "The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation", **Administrative Science Quarterly**, Vol.17, Issue 4, December, 1972, s.455-456.

⁸⁹ Fred E. Fiedler, "How Do You Make Leaders More Effective?", **Organizational Dynamics**, Vol.1, Issue 2, Fall, 1972, s.7.

ettiği sonuçlarda en önemli boyutu, lider – üye ilişkisi olarak tespit etmiştir.

Görevlerin Yapısı: Araştırmalarda öne çıkan ikinci önemli boyut ise görevlerin yapısı olmuştur. Yapılacak görevlerin yapıları ne kadar açık, anlaşılır ve iyi organize edilmiş olursa liderlerin etkililikleri o kadar artmaktadır. Bu nedenle yapılacak görevlerin iyi tanımlanması gerekmektedir.

Pozisyon Gücü: Liderlerin organizasyonlardaki pozisyonları, onların takipçilerini etkileme ve yönlendirme güçlerini arttırmaktadır. Liderlerin pozisyonları yükseldikçe, yetkileri artmaktadır ve ödül, ceza, işe alma, işten çıkarma gibi güçlerini kullanabilmektedirler.

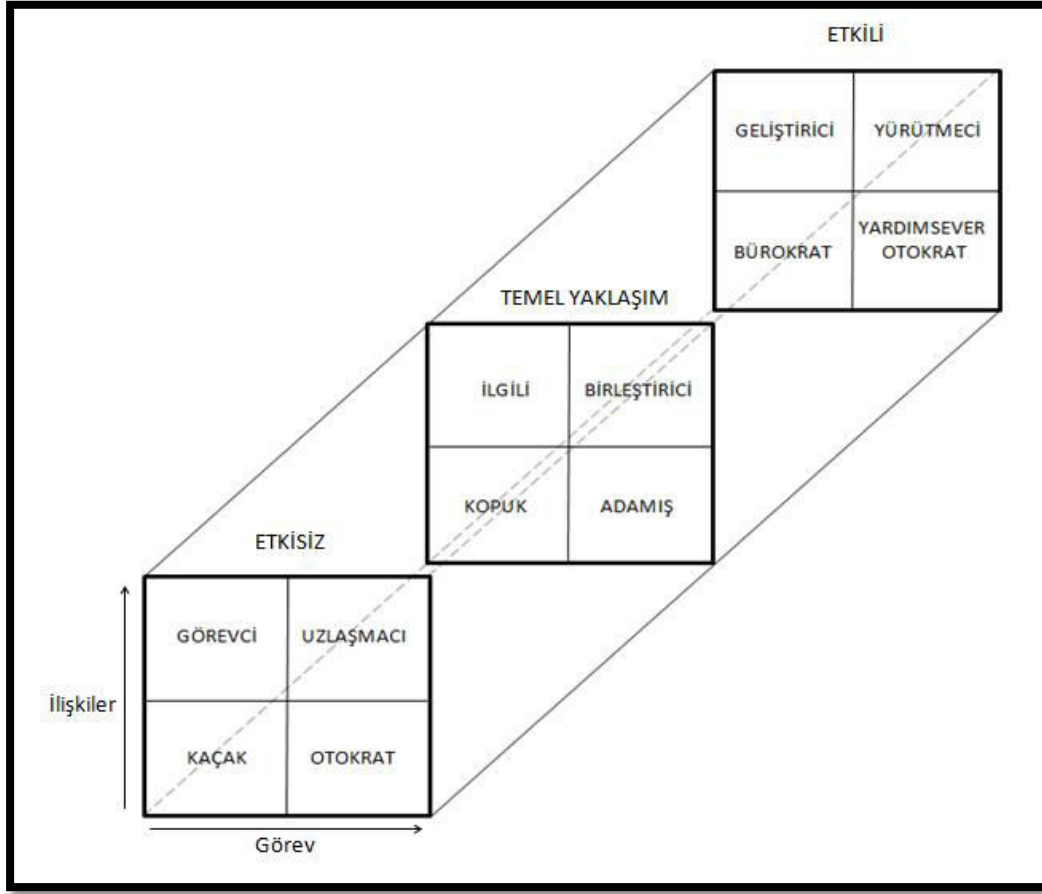
Fiedler, liderlerin gösterecekleri davranışların etkinliğinin durumsallık faktörlerine göre değişeceğini vurgulamıştır⁹⁰. Kuramda, durumsallık faktörlerinin liderin davranış biçimine etki ettiği ve liderin davranışlarının LPC testi ile tespit edildiği belirtilmektedir. Fiedler'in durumsal liderlik kuramı, durumsallık faktörlerini yeterince çeşitlendiremediği gerekçesiyle eleştirilmiştir. Eleştirilere rağmen Fiedler, ölçülebilir bir model geliştirerek literatüre katkı sağlamıştır.

2. Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

W. J. Reddin, davranışsal kuramda yer alan Blake ve Mouton'un "Yönetmel Diyagram Modeli"ne eklemeler yaparak, "Üç Boyutlu Liderlik Kuramı"nı geliştirmiştir. Yönetmel diyagram modeline durumsal değişkenleri ekleyen Reddin, liderlerin koşullara bağlı olarak nasıl etkili olabileceklerini araştırmıştır.

Üç boyutlu liderlik kuramı, davranışsal kuramlardan yola çıkarak dört temel liderlik yaklaşımı ortaya koymuştur. Kuramda, koşullara bağlı olarak temel yaklaşımdan türeyen, liderlerin etkili ya da etkisiz oldukları sekiz farklı liderlik davranışı tespit edilmiştir. Şekil 1.8'de Reddin'in modelinde sunduğu liderlik tarzları yer almaktadır.

⁹⁰ Güney, **Liderlik**, a.g.e., s.391, Aşan ve Aydın, a.g.e., s.309.



Şekil 1.8: Üç Boyutlu Liderlik Modeli (Kaynak: W.J. Reddin, "The 3-D Management Style Theory", *Training and Development Journal*, Vol.33, Issue 4, April, 1967, s.14, W.J. Reddin, "The 3-D Organizational Effectiveness Program", *Training and Development Journal*, Vol.22, Issue 3, March, 1968, s.24, Aşan ve Aydın, a.g.e., s.312.)

Reddin'e göre, etkili ve etkisiz liderlik davranışları, dört temel davranışın koşullara göre değişmesiyle ortaya çıkmaktadır. Reddin, koşulları şu şekilde belirlemiştir⁹¹: İlişki odaklı, görev odaklı, hem ilişki hem görev odaklı ve hiçbir odak noktası olmayan koşullar.

- İlişki odaklı koşullar hakim olduğu zaman, temel yaklaşıma göre ilgili liderlik tarzı uygulanmalıdır. Modele göre ise liderler, geliştirici liderlik davranışı gösterdikleri takdirde etkililikleri artacaktır. Bu durumda etkisi en az olan liderlik davranışı ise görevci liderliktir.
- Görev odaklı koşullarda temel yaklaşım, adamiş (iş öncelikli) liderlik davranışını tavsiye etmektedir. Modelde, etkili liderlerin yardımsever

⁹¹ W.J. Reddin, *The 3-D Management Style Theory*, a.g.m., s.13.

otokrat liderlik davranışını uygulamaları gerektiği belirtilmiştir. Etkililiği en alt seviyede olan davranış biçimi ise otokrat liderliktir.

- Hem ilişki hem görev odaklı koşullarda, birleştirici liderlik davranışı temel yaklaşımın tercihidir. Liderlerin etkililiğin üst düzeyde olacağı davranış biçimi yürütmeci liderlik olarak belirlenmiş olup, etkililiğin asgari düzeyde olacağı davranış biçimi ise uzlaşmacı liderlik olarak belirlenmiştir.
- Hiçbir odak noktası gerektirmeyen koşullarda temel yaklaşım, kopuk liderliği önermektedir. Liderlerin bu koşulda etkili olabilmeleri için Reddin, bürokrat liderliği tavsiye etmiştir. Reddin'e göre, etkililiğin en alt seviyede olduğu davranış biçimi, kaçak liderliktir.

Kuramın, liderin etkili olabilmesi için hangi koşullarda nasıl davranması gerektiğini belirlemek üzere geliştirildiği ifade edilebilir. Durumsal liderlik kuramlarının ortak amacı olan, liderlerin farklı koşullardan ne şekilde etkilendiklerini tespit etme çabası, bu kuramında temelini oluşturmuştur.

3. Yol – Amaç Kuramı

1970'de Evans'ın konu aldığı ve daha sonra 1971 yılında Robert J. House tarafından geliştirilen Yol – Amaç Kuramı, House tarafından 1996'da revize edilmiş ve son haline getirilmiştir⁹². Yol – amaç kuramı, liderin davranışlarının astların tatminine, motivasyonuna ve performansına olan etkilerini açıklamaya çalışmıştır⁹³. House ve Mitchell, 1974 yılında liderlik davranışlarını dört çeşit olarak belirlemişlerdir⁹⁴: Otoriter liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik, başarı odaklı liderlik.

Farklı durumlarda farklı liderlik biçimleri tercih edilebilmektedir. Liderlerin, bazı koşullarda iki veya daha fazla liderlik davranışını bir arada sergilemeleri gerekebilmektedir. Yol – amaç kuramı, liderler için belirlenmiş dört davranış

⁹² Robert J. House, "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and A Reformulated Theory", **Leadership Quarterly**, Vol.7, Issue 3, Fall, 1996, s.323.

⁹³ Robert J. House, "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness", **Administrative Science Quarterly**, Vol.16, Issue 3, September, 1971, s.321.

⁹⁴ House, **Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and A Reformulated Theory**, a.g.m., s.326.

biçiminin bazı durumlarda etkili olabileceklerini, bazı durumlarda ise etkisiz kalabileceklerini belirtmektedir. Liderin davranışları ve etkililiği arasındaki ilişkiyi yönlendiren üç durumsal değişken bulunmaktadır⁹⁵: Takipçilerin kişilik özellikleri, takipçilerin bulunduğu iş ortamının özellikleri ve işin niteliksel özelliği.

Yol – amaç kuramında lider, takipçilerini amaçlara ulaştıracak yolu açıklığa kavuşturmakla yükümlü kişi olarak tanımlanmıştır. Bu süreçte lider, durumsal değişkenleri de göz önünde bulundurarak etkililiğini azami seviyeye çıkaracak doğru davranış biçimini seçmekle yükümlüdür⁹⁶.

Özetle, kuram, liderlik ile motivasyon, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere ortaya çıkmıştır. Liderler, aynı anda farklı davranış biçimlerini bir arada sergileyebilirler. Takipçiler, iş çevresi ve işin nitelikleri davranış biçiminin seçiminde önemlidir. Lider, davranış biçimine karar verirken etkililiği ön planda tutmalıdır.

4. Yaşam Döngüsü Kuramı

Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard tarafından 1969 yılında geliştirilen model, 1996 yılında revize edilmiştir. Yaşam Döngüsü Kuramı, Reddin'in "Üç Boyutlu Liderlik Kuramı" ile Blake ve Mouton'un "Yönetsel Diyagram Modeli"nin birleştirilmiş şekli olarak nitelendirilebilir.

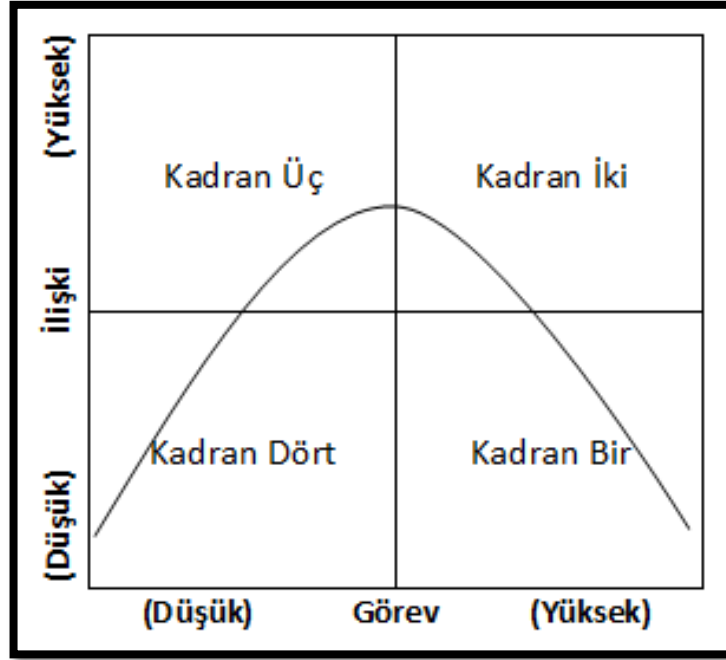
Hersey ve Blanchard, liderliğin boyutlarını görev davranışı ve ilişki davranışı olarak belirlemişlerdir. Liderler için en iyi tutumların ne olduğunu tespit etmeye çalışan araştırmacılar, liderlik davranış biçimlerinde "en iyi" den bahsedilemeyeceğini vurgulamışlardır. İyi bir liderin hem üretim hem de insanlarla ilgilenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Liderin üretim ya da insanlara olan ilgisi, farklı davranış biçimleriyle gerçekleştirilebilmektedir. Kurama göre, liderin göstereceği davranış biçimlerinde önemli olan nokta koşullardır⁹⁷.

Kuramda yer alan liderlik davranışları, 1969 yılındaki çalışmada Şekil 1.9'da yer aldığı gibi "kadran" şeklinde ifade edilmişlerdir:

⁹⁵ McShane and Glinow, a.g.e., s.236.

⁹⁶ Koçel, a.g.e., s.589.

⁹⁷ Kenneth H. Blanchard and Paul Hersey, "Great Ideas Revisited", **Training & Development**, Vol.50, Issue 1, January, 1996, s.43-44.



Şekil 1.9: Yaşam Döngüsü Modeli (Kaynak: Blanchard and Hersey, **Great Ideas Revisited**, a.g.m., s.45.)

1996 yılında revize edilen modelde liderlik davranışları, kadran birden kadran dörde kadar sırasıyla; anlatan lider, satan lider, katılan lider ve yetki devreden lider şeklinde adlandırılmıştır⁹⁸.

Hersey ve Blanchard'a göre üst seviyede etkililiğe ve başarıya ulaşmanın en kesin yolu, takipçilerin ihtiyaçlarını karşılamaktır⁹⁹. Yaşam döngüsü kuramı, takipçiler odaklı geliştirilmiştir. Kuramın odak noktasının takipçiler olduğu söylenebilir. "En iyi" davranış biçimi olmadığını vurgulayan kuramdan, liderin sadece takipçilerle ilgilenmesinin etkin bir liderlik davranışı olmadığı çıkarımı yapılabilir. Bu bağlamda, etkin bir lider, takipçiler ve görevler ile dengeli bir şekilde ilgilenmelidir.

5. Katılımcı Liderlik Kuramı

Vroom ve Yetton, 1973 yılında liderlere karar alma durumlarında yol gösterecek durumsallık modeli geliştirmişlerdir. Daha sonra Jago'nun katkılarıyla kuram son şeklini almıştır¹⁰⁰. Beş karar alma süreci ve on bir karar alma yöntemi içeren kuram,

⁹⁸ a.g.m., s.44.

⁹⁹ Kenneth H. Blanchard and Paul Hersey, "A Leadership Theory For Educational Administrators", **Education**, Vol.90, Issue 4, April-May, 1970, s.304.

¹⁰⁰ Arthur G. Jago and Victor H. Vroom, "Research Notes: Predicting Leader Behavior From A Measure Of Behavioral Intent", **Academy of Management Journal**, Vol.21, Issue 4, December, 1978, s.715.

alınan kararların kalitesini arttırmayı amaçlamıştır¹⁰¹. Araştırmacılar, kuramın liderler için rehber niteliğinde olduğunu vurgulamışlardır.

Kuramda yer alan liderlerin karar alma süreçleri aşağıdaki gibidir¹⁰²:

- **Otokratik I (AI)** – Takipçilerden fikir almaksızın kararı kendisi verir.
- **Otokratik II (AII)** – Takipçilerden bilgi alır, onlara bilgi vermez ve kararı kendisi verir.
- **Danışan I (CI)** – Bilgi talep ettiği takipçileriyle birebir görüşerek fikir alışverişinde bulunur, kararı kendisi verir.
- **Danışan II (CII)** – Bilgi talep ettiği bütün takipçilerini bir araya toplayarak fikir alışverişinde bulunur, kararı kendisi verir.
- **Grup Kararı (GII)** – Hiçbir ayırım gözetmeden bütün takipçilerini bir araya toplar, fikir birliğine varılır ve verilen karar grubun ortak kararıdır.

Kuramda belirlenen on bir adet karar alma yöntemi ise kendi içinde dörde bölünmüştür. Kararın kalitesini arttırmak için izlenecek dört adet yol, karara bağlılığı geliştirmek için izlenecek iki adet yol, kararın zaman maliyetini azaltmak için izlenecek iki adet yol ve takipçilerin gelişimini arttırmak için izlenecek üç adet yol olmak üzere toplam on bir yöntem önerilmektedir. Karar alma yöntemleri aşağıda sıralanmıştır¹⁰³:

Kararın kalitesini arttırmak için;

- Liderin bilgi eksikliği varsa, AI tipi liderlikten **kaçınmalı**.
- Takipçiler örgütsel hedefleri benimsememiş ve/veya gerekli bilgiyle donatılmamışlarsa GII tipi liderlikten **kaçınmalı**.
- Liderin bilgi eksikliği varsa ve problem yapılanmamışsa AII ve CI tipi liderlikten **kaçınmalı**.

¹⁰¹ Victor H. Vroom and Arthur G. Jago, "Situation Effects And Levels Of Analysis In The Study Of Leader Participation", **Leadership Quarterly**, Vol.6, No.2, June, 1995, s.169.

¹⁰² Arthur G. Jago, Jennifer T. Ettlign and Victor H. Vroom, "Validating A Revision To The Vroom/Yetton Model: First Evidence", **Academy of Management Proceedings**, August, 1985, s.221.

¹⁰³ Vroom and Jago, a.g.m., s.171.

- Liderin bilgi eksikliği varsa, takipçiler örgütsel hedefleri benimsemişse ve tercih edilen çözüm yollarıyla ilgili takipçiler arasında anlaşmazlık varsa GII tipi liderlik **seçilmeli**.

Kararın kalitesinin artmasının, liderin bilgi birikimine bağlı olduğu ifade edilebilir.

Karara bağlılığı arttırmak için;

- Takipçiler liderin kararına bağlı hareket etmek istemiyorlarsa GII tipi liderlik **seçilmeli**.
- Takipçiler liderin kararına bağlı hareket etmek istemiyorlarsa ve tercih edilen çözüm yollarıyla ilgili takipçiler arasında anlaşmazlık varsa GII tipi liderlik **seçilmeli**.

Lider, takipçilerin alınmış olan kararlara uygun davranmadıkları durumlarda, çözüm olarak grup şeklinde karar almaya yönelmelidir.

Kararın zaman maliyetini azaltmak için;

- Ciddi anlamda bir zaman kısıtı varsa ve/veya problem yapılanmamışsa AI tipi liderlik **seçilmeli**.
- Takipçiler coğrafi olarak ayrıkça veya tercih edilen çözüm yollarıyla ilgili takipçiler arasında anlaşmazlık varsa CII ve GII tipi liderlikten **kaçınmalı**.

Karar almak için kısıtlı zaman varsa, örneğin kriz durumlarında, lider kimseye danışmadan kendi başına karar alabilir.

Takipçilerin gelişimini arttırmak için;

- Problem kalite gerekliliğine sahipse GII tipi liderlik **seçilmeli**.
- Takipçiler örgütsel hedefleri benimsemiş ve tercih edilen çözüm yollarıyla ilgili takipçiler arasında anlaşmazlık varsa CII ve GII tipi liderlik **seçilmeli**.
- Takipçiler örgütsel hedefleri benimsememiş ve tercih edilen çözüm yollarıyla ilgili takipçiler arasında anlaşmazlık varsa CII ve GII tipi liderlikten **kaçınmalı**.

Liderin, takipçilerini karar alma sürecine dahil etmesi ve grup şeklinde karar alınması, takipçilerin gelişmelerini sağlamaktadır. Ancak, çalışanlar arasında yaşanan problemlerde ya da çalışanların örgütsel değerleri, hedefleri ve amaçları benimsemedikleri durumlarda, grup şeklinde alınan kararlar sağlıklı sonuçlar vermeyebilir.

Liderler, karar alma durumlarında sergileyecekleri davranış biçimini belirlemeden önce takipçilerini iyi analiz etmelidirler.

E. Post Modern Liderlik Kuramları

Durumsal liderlik kuramları, özellikler kuramına ve davranışsal liderlik kuramlarına göre daha çok benimsenmişlerdir. Buna rağmen, toplumsal ve kurumsal alanlarda yaşanan gelişmeler, yeni araştırmaların yapılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Sonuçta, post modern liderlik kuramları geliştirilmiştir. Post modern liderlik kuramları; etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderliktir.

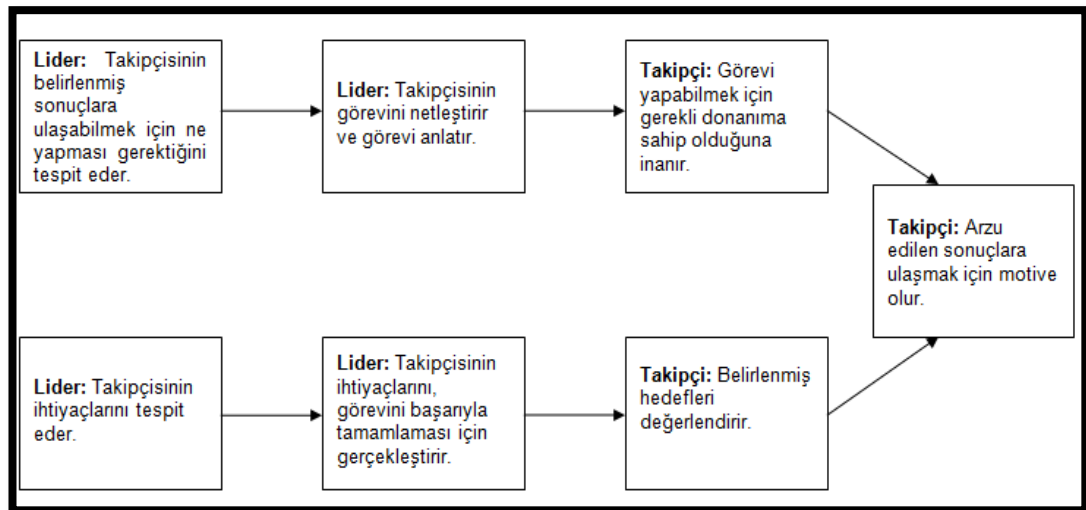
Post modern liderlik kuramlarından etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kuramları, Burns tarafından ileri sürülmüştür ve kuramlar, sosyal bilimciler tarafından günümüzde de araştırılmaktadır. Burns'un ardından Bass, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranış biçimlerini belirlemek için Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) geliştirmiştir. Ölçeğin gelişimine Bruce J. Avolio da katkıda bulunmuştur. Kuramlarla ilgili araştırma yapan diğer bilim adamları John Hater, Dong I. Jung ve Yair Berson'dır. Geçerliliğini korumaya devam eden etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kuramlarının temel çerçeveleri bu bölümde değerlendirilecek olup, etkileşimci ve dönüşümcü liderlerin davranış biçimleri dördüncü bölümde detaylandırılacaktır.

1. Etkileşimci Liderlik Kuramı

1978 yılında James MacGregor Burns tarafından ortaya konulan etkileşimci liderlik kuramı, daha sonraları pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Kuram, görevsel liderlik, işe dayalı liderlik ve transaksiyonel liderlik gibi isimlerle de anılmaktadır.

Burns, etkileşimci liderlik kuramına göre liderliği, liderin bir işin gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla takipçileriyle arasında karşılıklı iletişim kurması süreci olarak tanımlamıştır. Gerçekleştirilmesi gereken işler ekonomik, politik veya psikolojik olabilmektedir. Örneğin bir malın iyi bir fiyattan satışını sağlamak ekonomiktir, meclis

adayının vatandaşın oy toplamaya çalışması politiktir, gönüllü bir şekilde başkasının derdlerine çare bulabilmek ise psikolojiktir¹⁰⁴. Liderler, takipçileri ile etkileşim içindedir. Bass'a göre liderler, takipçilerinin verilen görevleri yerine getirebilmeleri için neye ihtiyaçları olduğunu tespit etmektedirler ve takipçilerin görevi başarmaları ya da başaramamaları durumunda nasıl bir karşılık alacaklarını belirlemektedirler. Grup lideri, ilk olarak yapılacak işi belirler ve organize eder. Daha sonra, çalışanların gereksinimleri ile ilgilenir ve işin gereğine uygun yapılabilmesi için çalışanların tatmin olmalarını sağlar. İş zamanında ve başarıyla bitiren çalışanlar, ödüllendirilirler. İş bitirmeyi başaramayan çalışanlar ise, düşük performansları nedeniyle cezalandırılırlar. Bu süreçte, lider ve takipçileri arasında bir etkileşim bulunmaktadır ve süreç, etkileşimci liderlik olarak adlandırılmaktadır¹⁰⁵. Bass, lider ve takipçileri arasındaki etkileşimi Şekil 1.10'daki gibi tanımlamıştır:



Şekil 1.10: Etkileşimci Liderlik (Kaynak: Bernard M. Bass, "Leadership: Good, Better, Best", *Organizational Dynamics*, Vol.18, Issue 3, Winter, 1985, s.30.)

Etkileşimci liderlik davranışları, her durumda başarılı değildirler. Etkileşimci liderler, takipçilerinden kendi isteklerini kendi belirledikleri şartlarda yapmalarını beklerler ve karşılığında takipçilerini ödüllendirirler. Yaptıkları işler karşılığında ödüllendirilmeyen

¹⁰⁴ James MacGregor Burns, "Two Excerpts From Leadership", *Educational Leadership*, Vol.36, Issue 6, March, 1979, s.381.

¹⁰⁵ Bernard M. Bass, "From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision", *Organizational Dynamics*, Vol.13, Issue 3, January, 1990, s.19-20.

takipçilerin liderlerine saygıları azalır. İtibar kaybeden lider, etkili bir lider olamaz¹⁰⁶. Etkileşimci liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır¹⁰⁷:

- Strateji geliştirme sürecinde liderler, takipçilerini kontrol altında tutarlar. Etkileşimci liderler için, sonuca başarıyla ulaşıncaya dek geçen sürede takipçileri denetim önemlidir.
- Etkileşimci liderler, aldıkları kararlara takipçilerinin uyum göstermelerini isterler.
- Kullandıkları güç kaynakları; ödüllendirme gücü, yasal güç ve cezalandırma gücüdür.
- Etkileşimci liderler, takipçilerinin isteklerinden çok kendi istekleri ön planda tutarlar. Takipçiler birer robot gibi davranarak, liderlerinin taleplerini yerine getirmekle yükümlüdürler.

Etkileşimci liderlik davranışları ve bu davranışların Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği kapsamında nasıl ölçülebildiği dördüncü bölümde detaylandırılacaktır.

2. Dönüşümcü Liderlik Kuramı

Burns, etkileşimci liderlik kuramına karşıt görüş olarak dönüşümcü liderlik kuramını ileri sürmüştür. Dönüşümcü liderlik, transformasyonel liderlik olarak da adlandırılmaktadır.

Dönüşümcü liderlik kuramı çerçevesinde liderlik, takipçilerin değer yargılarını ve motivasyonlarını değiştirebilmektir. Dönüşümcü liderlikte, lider ve takipçileri arasında sıkı bir bağ bulunmaktadır. Burns, dönüşümcü lidere örnek olarak Gandhi'yi göstermiştir. Gandhi, milyonlarca umutsuz Hintlinin umutlanmasını sağlamış bir liderdir¹⁰⁸. Dönüşümcü liderlerin, geleceği şekillendirdikleri söylenebilir.

Etkileşimci liderliğe karşıt görüş olarak Burns'ün ileri sürmüş olduğu dönüşümcü liderlik kuramı da etkileşimci liderlik kuramı gibi Bass tarafından geliştirilmiştir. Bass,

¹⁰⁶ Bass, **Leadership: Good, Better, Best**, a.g.m., s.29.

¹⁰⁷ Rabindra N. Kanungo and Manuel Mendonca, **Ethical Dimensions of Leadership**, Sage Publications, USA, 1996, s.73, Güney, **Liderlik**, a.g.e., s.407.

¹⁰⁸ Güney, **Liderlik**, a.g.e., s.382.

etkileşimci liderlikle dönüşümcü liderliğin birbirinin zıttı olmadıklarını, birbirinin tamamlayıcısı olduklarını vurgulamıştır¹⁰⁹. Dönüşümcü liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişilerdir¹¹⁰. Takipçilerini motive ederek beklenenin üstünde performans göstermelerini sağlamaktadırlar. Takipçilerin performanslarında yaşanan dönüşümü, liderler üç yolla elde etmektedirler¹¹¹:

- Belirlenmiş olan hedeflerin önemi ve değeri konusunda takipçilerin algılarının yükselmesini sağlarlar, takipçileri bilinçlendirirler.
- Takipçilerin takım, organizasyon ya da devlet çıkarlarını, kendi çıkarlarından fazla düşünmelerini sağlarlar.
- Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modelinde yer alan basamaklarda, takipçilerin bir üst basamağa çıkmalarını sağlarlar. Örneğin takipçinin güvenlik ihtiyacı varsa, lider bu ihtiyacı giderir ve takipçi, aidiyet ihtiyacı basamağına yükselir.

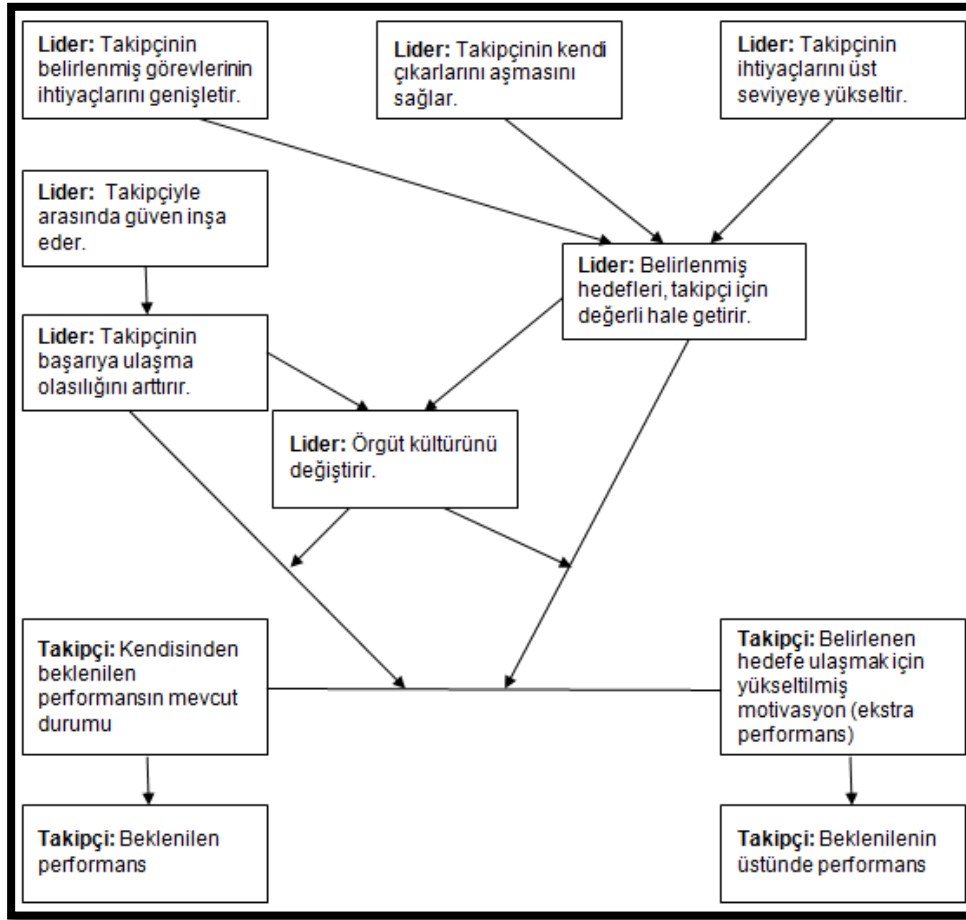
Bass, kurumların dönüşümcü liderlere ihtiyaçları olduğunu göstermek için çalışanlara yönelik anket düzenlemiştir. Anket, 845 Amerikalı çalışan ile derinlemesine görüşmeler şeklinde düzenlenmiştir. Sonuçta, çoğu çalışanın yöneticilerini sevdiğini ve onlara saygı duydukları tespit edilmiştir. Ancak, çalışanlar yöneticilerinin kendilerini nasıl motive edeceklerini bilmediklerini belirtmişlerdir. Yüzde 70 çalışan iş etiğine uygun çalışmakta olduklarını söylemiş, yüzde 23 çalışan ise işlerini yapabilmek için çok fazla çalışmak zorunda kaldıklarını söylemiştir. Çalışanların sadece yüzde 9'u performanslarını arttıran motivasyonun etkileşim olduğunu vurgulamışlardır. Geri kalan çalışanlar ise kazandıkları ücret ile gösterdikleri çaba arasında çok az bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir¹¹². Dönüşümcü liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını yerine getiren veya değiştirebilen kişiler oldukları için, onların görevlerine bağlılıklarını sağlamaktadırlar. Böylelikle, kurumların performansları artmaktadır. Bu nedenle de kurumlar, dönüştürücü liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Şekil 1.11'de Bass'ın dönüşümcü liderlik süreci yer almaktadır:

¹⁰⁹ Robbins ve Judge, a.g.e., s.391.

¹¹⁰ Koçel, a.g.e., s.592.

¹¹¹ Bass, **Leadership: Good, Better, Best**, a.g.m., s.31.

¹¹² a.g.m.



Şekil 1.11: Dönüşümcü Liderlik (Kaynak: Bass, Leadership: Good, Better, Best, a.g.e., s.32.)

Etkileşimci liderler için, takipçilerin verilen görevleri tamamlamaları önemlidir. Dönüşümcü liderler için ise, verilen görevlerin tamamlanması önemlidir, ancak ön planda olan takipçilerin görevleri yerine getirirken beklenenin üstünde performans sergilemeleridir. Etkileşimci liderler geçmişle bugünü bağdaştırırlar, dönüşümcü liderler ise bugün ile geleceği bağdaştırırlar. Dönüşümcü liderler, örgüt kültürünü değiştirirler ve takipçilerinin vizyon sahibi kişiler olmalarını isterler.

Dönüşümcü liderlerin özellikleri, aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir¹¹³:

- Strateji geliştirme sürecinde liderler, takipçilerinin motive edilmesine önem verirler. Dönüşümcü liderler için, sonuca başarıyla ulaşıncaya dek geçen sürede takipçilerin motivasyonları ve tatminleri önemlidir.

¹¹³ Kanungo and Mendonca, a.g.e., s.73, Güney, Liderlik, a.g.e., s.406-407, Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, a.g.e., s.465.

- Dönüşümcü liderler, takipçilerinin temel davranışlarını, inançlarını ve değerlerini değiştirirler.
- Dönüşümcü liderler, takipçilerinin öz yeterliliklerine olan inançlarını arttırmırlar.
- Kullandıkları güç kaynakları, uzmanlık gücü ve referans olma gücüdür.
- Dönüşümcü liderler, takipçilerinin bireysel gelişimlerini desteklerler. Takipçileriyle ilişkilerinde etik davranmaya özen gösterirler.

Dönüşümcü liderlik davranış biçimleri de etkileşimci liderlik davranışları gibi dördüncü bölümde incelenecektir.

3. Karizmatik Liderlik Kuramı

Karizmatik liderlik ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Max Weber'in çalışması ile Conger ve Kanungo'nun çalışmaları, literatürde en çok benimsenen araştırmalar olmuşlardır.

Karizma kelimesi, Antik Yunan'da armağan anlamında kullanılmıştır. Daha sonraları Hıristiyan Kilisesi, karizmayı Tanrı'dan gelen hediye olarak olağan üstü davranış şeklinde anlamlandırmıştır¹¹⁴. Max Weber, karizma tanımını genişletmiştir. Karizmayı, liderlikle bağdaştıran ilk araştırmacıdır. Weber'e göre karizmatik otorite, geleneklerden, kurallardan, statüden ya da kanunlardan oluşmaz. Weber, karizmatik otoritenin, liderin örnek niteliğindeki karakterinden oluştuğunu ileri sürmüştür. Karizma sahibi kişi, sıradan kişilerden ayrılmaktadır; sıradan insanların sahip olamayacakları istisnai güçlere ve özelliklere sahiptir ve lider olarak nitelendirilmektedir¹¹⁵. Weber'in geliştirdiği karizmatik otorite kavramı, 1980'li yıllarda sosyal bilimciler tarafından karizmatik liderlik kavramına dönüştürülmüştür.

1987 yılında Conger ve Kanungo, karizmatik liderlik kuramını geliştirmişlerdir. Conger ve Kanungo da Weber gibi, karizmatik liderlerin, diğer liderlerden ilham verici vizyon geliştirebilme yetenekleri ve davranış biçimleriyle ayrıldığını ileri

¹¹⁴ Şebnem Aslan, "Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı' ve 'Ücret' Değişkenlerinin Rolü", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, 2009, s.258.

¹¹⁵ Jay A. Conger and Rabindra N. Kanungo, "Charismatic Leadership In Organizations: Percieved Behavioral Attributes And Their Measurement", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 15, Issue 5, September, 1994, s.440.

sürmüşlerdir. Kurama göre karizmatik liderlik, takipçilerin liderlerinin davranışlarını nasıl algıladıklarını esas almaktadır. Conger-Kanungo modeli, karizmatik liderlik sürecini davranışsal açıdan üç aşamada ele almaktadır¹¹⁶:

- **Çevresel Değerlendirme Aşaması:** Karizmatik liderlik özelliğine sahip olan bir yöneticiyi diğer liderlik rollerinden ayıran iki boyu bulunmaktadır. İlki, takipçilerinde algılayabildiği, yöneticinin mevcut durumu değiştirmeye olan isteğidir. İkincisi, yöneticinin çevresel fırsatlara ve takipçilerinin ihtiyaçlarına karşı olan aşırı hassasiyettir. Karizmatik liderler, bu iki boyuta da sahip olan ve radikal değişimler yapabilecek kişilerdir.
- **Vizyon Oluşturma Aşaması:** Karizmatik liderler, ilham verici vizyonlar oluşturabilirler. Oluşturdukları vizyonlar, takipçilerini tatmin edecek niteliktedir.
- **Uygulama Aşaması:** Karizmatik liderler, örnek olarak nitelendirilen işler gerçekleştirirler. Takipçileri, liderlerinin risk alabilen kişiler olduklarına ikna olurlar ve liderlerine güven duyarlar.

Karizmatik liderler, yukarıda sıralanan liderlik aşamalarını uygulamaya geçirebilen kişilerdir. Karizmatik liderler, davranış biçimleri ile diğer liderlerden farklılaşmaktadırlar. Conger ve Kanungo, karizmatik liderlik modellerinde bu özellikleri detaylandırmışlardır. Çizelge 1.5'te karizmatik liderler ile karizmatik olmayan liderlerin davranış biçimleri yer almaktadır.

¹¹⁶ Jay A. Conger, Rabindra N. Kanungo and Sanjay T. Menon, "Charismatic Leadership And Follower Effects", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 21, Issue 7, November, 2000, s.748-749.

Çizelge 1.5: Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Davranış Biçimleri

	KARİZMATİK OLMAYAN LİDER	KARİZMATİK LİDER
Mevcut Durum	Mevcut durumu kabul eder ve korumaya gayret eder.	Mevcut duruma karşıdır ve değiştirmeye gayret eder.
Gelecek Hedefleri	Mevcut durumdan farksızdır.	Mevcut durumdan yüksek ölçüde bağımsızdır ve idealleştirilmiş bir vizyona sahiptir.
Sevilme Derecesi	Paylaştığı görüşler, onu sevilir kılar.	Paylaştığı görüşler ve idealleştirilmiş vizyonu, onu sevilir, değer verilir ve fenomen bir kişi kılar.
Güvenilirlik	İkna çabaları sebebiyle objektif güven.	Fazlaca kişisel risk ve maliyet üstlenmesi sebebiyle objektif güven.
Uzmanlık	Mevcut düzen çerçevesinde hedefe ulaşmak için var olan imkanları kullanmada uzman.	Mevcut düzeni geliştirmek için alışılmışın dışındaki bütün imkanları kullanmada uzman.
Davranış	Gelenekseldir ve normlara uygundur.	Geleneksel değildir ve normların dışındadır.
Çevresel Duyarlılık	Mevcut durumu korumak için çevresel duyarlılığa ihtiyacı düşük seviyededir.	Mevcut durumu değiştirmek için çevresel duyarlılığa ihtiyacı yüksek seviyededir.
İfade	Hedefleri ifade etmede ve yönlendirici motivasyonda zayıftır.	Hedefleri ifade etmede ve yönlendirici motivasyonda güçlüdür.
Güç Kaynağı	Mevki gücü ve kişisel güç (ödüllendirme, uzmanlık, örnek olarak gösterilene sevgi)	Kişisel güç (uzmanlık, saygı, eşsiz kahramana imrenme)
Lider – Takipçi İlişkisi	Eşitlikçi, uzlaşmacı veya yöneticidir. Görüşlerini kabul ettirmek için takipçileri zorlar veya takipçilere emreder.	Mükemmeliyetçi, girişimci ve örnekleyicidir. Destek görmüş radikal değişimleri paylaşmak üzere takipçilerini yeniden biçimlendirir.

(Kaynak: Jay A. Conger and Rabindra N. Kanungo, "Toward A Behavioral Theory Of Charismatic Leadership In Organizational Settings", **Academy of Management Review**, Vol.12, No.4, 1987, s.641, Güney, **Liderlik**, a.g.e., s.427-428.)

Çevresel değişimlerin hızla değiştii günümüzde, koşullara adapte olabilecek karizmatik liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Karizmatik liderler, değişime adapte olabildikleri gibi takipçilerinin de memnuniyetini üst seviyelerde tutmaya gayret göstermektedirler. Ancak, kuramsal açıdan bakıldığında araştırmacılar, karizmatik liderlik özelliklerinin bilimsel şekilde tespit edilebilmesinin zor olduğunu belirtmişlerdir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

I. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, GÖSTERGELERİ, SONUÇLARI VE GENEL OLARAK ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BİÇİMLERİ

Örgütsel bağlılık, son yıllarda sıkça araştırılan bir konu olarak gündeme gelmektedir. İşletmeler arasında rekabetin giderek artması, örgütsel bağlılık konusunun önem kazanmasında rol oynamıştır. Günümüzde işletmeler için, çalışanların yeterli donanıma sahip olmaları ya da üst düzeyde performans göstermeleri tek başına yeterli olamamaktadır. Çalışanların kurumlarıyla aralarında bir bağ kurabilmeleri ve kurdukları bu bağ sayesinde gönüllü olarak kuruma hizmet etmeleri, işletmelerin başarıya ulaşabilmeleri için önem kazanmıştır. Bu nedenle, rekabetçi ortamda başarılı olmak isteyen işletmeler, yeterli donanıma sahip bireyler istihdam etmelerinin yanında onlarla aralarında örgütsel bir bağ kurmaya da gayret etmeye başlamışlardır.

1950'li yıllarda hakim olan "işletmene sadık olursan, işletmen de sana sadık olur" anlayışı, 1980'li yıllarda yerini, çalışanların yarısının azami beş yıl süre içinde işten ayrılmalarını izleyen organizasyonlara bırakmıştır¹¹⁷. Günümüzde işletmeler, örgütsel bağlılık konusu üzerinde durmaktadırlar. Ancak, günümüzde çalışanlar da kurumlarından 1950'li yıllarda olduğu gibi, sadakat ve güvence beklemektedirler. Çalışanlar ile örgütler arasında, bahsi geçen karşılıklı beklentiler mevcuttur. Çalışanlar, verilen görevleri zamanında ve doğru bir şekilde yerine getirdikleri takdirde ödüllendirilirler. Ödül alan çalışanın motivasyonu arttığı gibi, çalıştığı kuruma olan bağlılığı da artar. Böylelikle çalışan ve kurum arasında bir bağ oluşur. Örgütsel bağlılık adı verilen bu bağ, işletmeyi sürdürülebilir başarıya ulaştırabileceği gibi, çalışanın da kendini güvende hissetmesini sağlamaktadır.

¹¹⁷ Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.276.

A. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE TANIMI

Örgütsel bağlılık kavramını detaylandırmadan önce bağlılık kavramının ne olduğunun bilinmesi önemlidir. Bağlılık, bireylerin kendilerini bir topluluk, toplumsal kesim ya da kümenin üyesi sayma durumu olarak tanımlanmaktadır¹¹⁸. Örgütsel davranış konusunda araştırma yapan sosyal bilimciler, bağlılığı, “bireylerin hedefleri ile ilgili yaptıkları eylem planlarına onları bağlayan güç” olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanım, bağlılığın davranışlarla ilişkili olduğunu ve hedeflere ya da varlıklara yönelik olabileceğini vurgulamaktadır. Örneğin, bir kişi işine, ailesine, arkadaşlarına, kariyerine ya da kurumuna bağlı olabilir¹¹⁹. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirttiği gibi, kişiler bir yere ait olma ihtiyacı duyarlar. İnsanlar için kurumlarına bağlı olmak, kendilerini kurumun bir parçası gibi hissetmek aslında bir gereksinimdir.

Örgütsel bağlılık kavramı konusunda çalışan araştırmacılar, örgütsel davranış, psikoloji, sosyoloji gibi farklı disiplinlere mensup kişilerdir. Araştırmacılar, kavramı kendi alanları çerçevesinde tanımlamaya çalışmışlardır. Sonuçta liderlik tanımında olduğu gibi, örgütsel bağlılık tanımında da fikir birliğine varılamamıştır. Araştırmacıların yaptığı örgütsel bağlılık tanımlarından bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- Örgütsel bağlılık, insanın örgüte olan bağının gücüdür¹²⁰.
- Örgütsel bağlılık, örgütsel menfaatler doğrultusunda içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı olarak tanımlanmaktadır¹²¹.
- Kişinin kimliğini örgüte bağlayan, örgütsel davranış ya da yönelimler, örgütsel bağlılık olarak ifade edilmektedir¹²².
- Örgütsel bağlılık, kişinin örgütte kalmayı arzulaması, örgüt için yüksek performans göstermek istemesi ve örgütün hedefleri ile değerlerini kabul ederek onlara inanması unsurlarının bütünüdür¹²³.

¹¹⁸ Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, a.g.e., s.182.

¹¹⁹ Robert Kreitner and Angelo Kinicki, **Organizational Behavior**, 9th Edition, McGraw-Hill/Irwin, USA, 2010, s.166.

¹²⁰ Oscar Grusky, “Career Mobility And Organizational Commitment”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.10, Issue 4, March, 1966, s.488.

¹²¹ Yoash Wiener, “Commitment In Organizations: A Normative View”, **Academy of Management Review**, Vol.7, No.3, 1982, s.418.

¹²² Mary E. Sheldon, “Investments And Involvements As Mechanisms Producing Commitment To The Organization”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.16 Issue 2, June, 1971, s.143.

¹²³ Robert Dubin, Joseph E. Champoux and Lynn W. Porter, “Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.20 Issue 3, September, 1975, s.414.

- Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte psikolojik olarak bağlanmasıdır¹²⁴.
- Bir organizasyonun üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve toplum gibi çoklu öğelerinin hedefleriyle bütünleşme süreci, örgütsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır¹²⁵.
- Örgütsel bağlılık, çalışanların kendilerini içinde buldukları kurumla özdeşleştirme derecesidir¹²⁶.
- Bireyin örgütte çalıştığı zaman boyunca gösterdiği emek, çaba, kazandığı statü ve para gibi unsurları örgütten ayrılması durumunda yitireceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği kaygısı sonucu ortaya çıkan bağlılıktır¹²⁷.
- Örgütsel bağlılık, kişinin örgüt ile özdeşleşerek, kimlik birliği kurmasıdır¹²⁸.
- Örgütsel bağlılık, bireyin örgütte gönüllü olarak kalması, örgütün hedef ve değerleriyle maddi endişeler düşünmeden özdeşleşmesidir¹²⁹.

Reichers, 1985 yılında yayımlanan makalesinde örgütsel davranış konusunda çalışma yapan araştırmacıların, örgütsel bağlılık tanımlarında kullandıkları kriterleri belirlemiştir. Reichers'ın belirlemiş olduğu kriterler üç başlık altında toplanmaktadır: Yatırımlar, davranış ve nitelikler, birey-örgüt amaçlarının uygunluğu¹³⁰.

- **Yatırımlar:** Bağlılık, örgütün sunduğu ödül ve maliyetlerin fonksiyonudur. Örgütsel hizmet süresi ile paralel artış gösterir.
- **Davranış ve Nitelikler:** Bireylerin isteyerek, açık ve geri dönüşü olmayacak davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır.

¹²⁴ Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.16.

¹²⁵ Mehmet İnce ve Hasan Gül, **Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, s.5.

¹²⁶ John W. Newstrom and Keith Davis, **Organizational Behavior: Human Behavior At Work**, 9th Edition, McGraw-Hill, USA, 1993, s.198.

¹²⁷ İsmail Bakan, **Örgütsel Bağlılık**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2011, s.9.

¹²⁸ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, a.g.e., s.555.

¹²⁹ Güney, **Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü**, a.g.e., s.186.

¹³⁰ Balay, a.g.e., s.17, İnce ve Gül, a.g.e., s.7-8, Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.278.

- **Birey-Örgüt Amaçlarının Uygunluğu:** Örgütsel bağlılık, kişinin örgütsel amaç, hedef ve değerlerle özdeşleşip, onlar adına çaba sarf ettiğinde gerçekleşmektedir.

Örgütsel davranış konusunda uzman sosyal bilimciler, örgütsel bağlılık kavramının tanımında fikir birliğine varamamışlardır. Yukarıdaki tanımlar dikkate alındığında genel olarak örgütsel bağlılık; çalışanların örgüt değerlerini benimseyerek, örgüt çıkarları için çalışmaları ve kendilerini örgütle özdeşleşmiş olarak görmeleri olarak tanımlanabilir. Bunun yanı sıra örgütsel bağlılık, örgüt ile çalışan arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak da görülebilir. Çalışan, örgütün başarısına katkıda bulunurken, örgütün de kendisinin gereksinimlerini dikkate almasını bekleyebilir. Örgüt ile çalışan arasında karşılıklı memnuniyet var olduğu zaman, bu etkileşim örgütsel bağlılığı da pekiştirebilecektir.

B. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

İletişim ve bilgi teknolojilerinin gelişmesi, uluslararası rekabetin ortaya çıkması, insan haklarının önemszenmeye başlanması ve küreselleşme gibi faktörler, yönetim düşüncesinin değişmesine neden olmuştur. Yönetim ve organizasyon yapılarındaki bu köklü değişimler, post modern görüşleri de beraberinde getirmiştir.

1980'li yılların sonu ile 1990'lı yılların başında ortaya çıkmış olan yeni görüşler, destek bulmuşlardır. İşletme politikalarına radikal düzenleme getirmeye çalışmış olan görüşlerin odak noktası, kontrolden bağlılığa geçişi savunmuş olmalarıdır¹³¹. Kontrol odaklı işletmeler daha hiyerarşik yapılara sahipken, yeni düzende daha az hiyerarşik kademe bulunmaktadır. Yeni felsefeyi benimsemiş olan Japonlar da toplam kalite yönetimi adını verdikleri yaklaşımla başarılı sonuçlar elde etmişlerdir. Başarılarının ve yüksek kalitede üretim yapabilmelerinin önemli bir payı, çalışanların kurumlara olan bağlılığından kaynaklanmıştır.

Örgütsel bağlılık, yakın geçmişte gelişim göstermeye başlamış ve günümüzde araştırılmaya devam edilen bir kavramdır. Örgütsel bağlılık, kurumlar ve çalışanlar açısından önem teşkil etmektedir.

¹³¹ Duncan Gallie, Alan Felstead and Francis Green, "Employer Policies And Organizational Commitment In Britain 1992-97", **Journal of Management Studies**, Vol. 38, Issue 8, December, 2001, s.1081.

1. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi

Örgütsel bağlılık, kurumların olduğu kadar çalışanların da performansını arttırmaktadır. Örgüte bağlı olan çalışanlar, kendilerini kuruma ait hissediler ve kurumun hedeflerini, amaçlarını, ilkelerini benimserler.

Örgütsel bağlılık, örgütsel etki ve çıktılar üzerinde önemli bir değişken olarak kabul edilmektedir. Çalışanlar, örgütsel bağlılık dereceleri yükseldiği zaman, görevlerini ve belirlenen hedefleri eyleme dönüştürmede daha fazla çaba harcamaktadırlar. Söz konusu çalışanlar, kurumlarına daha sadık olmaktadır ve kurumlarıyla pozitif ilişki içinde bulunmaktadır. Kendilerini çalıştıkları kurumun bir parçası olarak gören çalışanlar, “benim kurumum” görüşünü benimsemektedirler. Düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar ise, çalıştıkları kurumu ve yaptıkları işi benimseyemedikleri için beklenen performansı gösterememektedirler¹³². Bu nedenle de örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, kurumları için daha değerlidirler. Çünkü çalışanların bireysel başarıları, kurumun başarısına da katkı yapmaktadır.

Çalışanların buldukları kurumu benimsemeleri, kariyer basamaklarını daha hızlı tırmanmalarını da sağlamaktadır. Buldukları kuruma bağlı olan çalışanlar, verilen görevleri benimserler ve başarılı olmak için gayret gösterirler. Kurumlar, başarılı çalışanlarını ücret artışı, prim, promosyon, terfi, ikramiye vb. şekillerde ödüllendirirler. Bu ödüller, çalışanları motive ederek, onların kuruma bağlılıklarını daha da arttırmaktadır.

2. Örgütsel Bağlılığın Kurumlar Açısından Önemi

Kurumlar, günümüzde rakip firmalarla başa çıkabilmek için performanslarını, ürünlerinin kalitelerini ve verimliliklerini arttırmak zorundadırlar. Bütün bunlara ek olarak, kurumların çevresel değişimleri de göz önünde bulundurmaları ve iyi analiz etmeleri gerekmektedir¹³³. Kurumların başarısı için en mühim faktör, çalışanlarının örgüte bağlılığı olarak gösterilmektedir.

Örgütsel bağlılık, kurumla çalışan arasındaki etkileşimin bir sonucudur. Çalışan, yüksek performansı karşılığında kurumundan kendisini motive etmesini beklemektedir. Kurum, çalışanın gereksinimlerini karşıladığında veya çalışanın ödüllendiğinde aralarında bağ oluşacaktır. Çalışanlarının örgütsel bağlılık

¹³² İnce ve Gül, a.g.e., s.14.

¹³³ a.g.e., s.13.

düzeylerinin yüksek olması, beraberinde yüksek verimlilik ve sürdürülebilir başarıyı da getirecektir.

Post modern yönetim düşüncesinde yer alan Japonların toplam kalite yönetimi anlayışı, toplam kalite felsefesine dönüşmüştür. Toplam kalite felsefesi, çalışanları her sürece dahil etmektedir ve çalışanların kurumsal ilkeleri benimsemelerini hedeflemektedir. Çalışanların kuruma güvenmelerini sağlamayı esas alan felsefe, onların başarıları karşılığında takdir edilmeleri gerektiğini belirtmektedir¹³⁴. Belirtilen özellikleri nedeniyle toplam kalite felsefesi, örgütsel bağlılık konusuna katkıda bulunmuştur. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olduğu kurumlarda, kurumların başarıya ulaşmaları günümüz şartlarında mümkün görülememektedir. Hem çalışanlar hem de kurumlar için önem taşıyan örgütsel bağlılık konusu, araştırmacılar tarafından tartışılmaya devam etmektedir.

C. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK GÖSTERGELERİ

Örgütsel bağlılık, öznel bir yapıya sahiptir ve bu nedenle insana, zamana, yere göre değişkenlik göstermektedir. Örgütsel bağlılık kriterleri, heterojen yapıda oldukları için bireylerin bağlılıklarını değerlendirmede genel bir yargıya varılması güçleşmektedir¹³⁵. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını tespit edebilmek için beş farklı gösterge kullanılabilir: Kurumun amaç ve değerlerini benimseme, kurum için fedakarlıklarda bulunma, kurum için çalışmaya arzulu olma, kurumla bütünleşme ve içselleştirme.

1. Kurumun Amaç ve Değerlerini Benimseme

Örgütsel bağlılık kavramının gelişimine öncülük eden Porter, Steers ve Mowday gibi araştırmacılar, bağlılığın söz konusu olabilmesi için, çalışanların kurumlarının amaç ve değerlerini kabul etmeleri ve bunlara inanmaları gerektiğini vurgulamışlardır. Kurumun amaç ve değerlerinin benimsenme derecesi, örgütsel bağlılığın en önemli göstergesi olarak kabul edilmiştir¹³⁶. Bir çalışanın, kurumun amaç ve değerlerini benimseyebilmesi için, kendi vizyonu ile kurumun vizyonunun paralellik göstermesi gerekmektedir. Çalışanın işe başlamadan önce kendisine sunulan kurum imajı ile işe başladıktan sonra karşılaştığı tablo arasındaki fark, onun örgütsel bağlılık derecesini tespit edecektir.

¹³⁴ Koçel, a.g.e., s.374-375.

¹³⁵ Hasan İbicioğlu, "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 15, Sayı 1, 2000, s.14, İnce ve Gül, a.g.e., s.9, Bakan, a.g.e., s.10.

¹³⁶ İbicioğlu, a.g.e., s.14, İnce ve Gül, a.g.e., s.9.

2. Kurum İçin Fedakarlıklarda Bulunma

Çalışanın benimsemiş olduğu amaç ve değerlere ulaşabilmek için kendisinden beklenilenden fazla performans göstermesi, örgütsel bağlılığın bir göstergesi olarak kabul edilmektedir¹³⁷. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, kurumun başarılı olabilmesi için gerekli özveride bulunurlar. Kurumun amaçlarını, kendi amaçları olarak benimsedikleri için bu amaçlara ulaşabilmek adına gönüllü olarak gayret sarf ederler.

3. Kurum İçin alışmaya Arzulu Olma

Çalışanın bulunduğu kurumda çalışmaya arzulu olması, örgütsel bağlılığın üçüncü göstergesidir. Çalışanın, bulunduğu kurumda mutlu olduğunu ve başka bir kuruma geçme niyetinde olmadığını belirtmektedir. Çalışmaya arzulu olan bireyler, örgüt üyeliklerini devam ettirmek isterler. Örgüt yeliğinin devam etmesini istemeleri, kurum için fedakarlıklarda bulunmaya hazır olduklarını ve kurumun amaçları ile hedeflerini benimsediklerini göstermektedir.

4. Kurumla Bütünleşme

Bütünleşme, alışanların birbirleriyle çelişen hareketlerde bulunmaması ve birbirlerini tutması, kurumun düzenini bozacak davranışlara tepki göstermesi, çalışanların kurumu bırakmak istememeleri ve kurum ilkelerinin çalışanlar tarafından kabul edilme derecesi olarak tanımlanabilir¹³⁸. Çalışanın kurumla ne derece bütünleştiği ve kurumun yaptığı işleri ne derece onayladığı, kendisini kuruma ait hissetme düzeyini belirlemektedir¹³⁹. Çalışanlarda aidiyet duygusunun oluşabilmesi için kurumun, çalışanlarına güven vermesi gerekmektedir.

5. İçselleştirme

İçselleştirme, rgtsel bağlılığın son göstergesidir. İçselleştirme, davranış biçimlerine yön veren değerlerin birleştirilmesini kapsayan bir etkileme srecidir¹⁴⁰. Çalışanların ve kurumun amaçları benzerlik gösterdiği takdirde, çalışanlar örgütsel amaçları içselleştirirler. Kurumun değerlerini içselleştiren çalışanların davranış biçimleri, kuruma uygun biçimde şkillenecektir.

¹³⁷ Bakan, a.g.e., s.10.

¹³⁸ Güney, **Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve rgtsel Davranış Terimler Sözlüğü**, a.g.e., s.40.

¹³⁹ İbicioğlu, a.g.e., s.15, İnce ve Gl, a.g.e., s.11.

¹⁴⁰ İnce ve Gl, a.g.e., s.11.

D. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılık, bireyler ve kurumlar üzerinde olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Örgütsel bağlılığın düzeyine göre sonuçları farklılaşmaktadır. Çizelge 2.1’de yüksek, ortalama ve düşük düzeylerdeki örgütsel bağlılığın, kurumlar ve çalışanlar üzerinde yaratabileceği olumlu ve olumsuz etkiler yer almaktadır.

Çizelge 2.1: Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Muhtemel Sonuçları

Bağlılık Düzeyleri	Bireysel		Kurumsal	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
	Düşük	<ul style="list-style-type: none"> Bireysel özgünlük ve yaratıcılık Daha etkili insan kaynakları kullanımı 	<ul style="list-style-type: none"> Kariyerin daha yavaş gelişmesi Olası ihraç, istifa veya örgütsel amaçları bozma 	<ul style="list-style-type: none"> Zayıf performans sahibi çalışanı ihraç ederek, yeni çalışan alma ve örgütsel morali yükseltme
Ortalama	<ul style="list-style-type: none"> İleri düzeyde bağlılık duygusu Güvenlik Yeterlilik Sadakat 	<ul style="list-style-type: none"> Sınırlı kariyer gelişimi Bağlılık düzeyinin zor anlaşılması 	<ul style="list-style-type: none"> Çalışanların kıdemlerinde artış Sınırlı ayrılma talebi Sınırlı iş devri Yüksek iş tatmini 	<ul style="list-style-type: none"> Çalışanların örgütsel vatandaşlıklarının sınırlanması Kurumsal ve bireysel taleplerin dengelenmesi Etkinlik düşüşü
Yüksek	<ul style="list-style-type: none"> Kariyer gelişimi ve yeterliliklerde artış Davranışların kurum tarafından ödüllendirilmesi İşe arzulu olma 	<ul style="list-style-type: none"> Kişisel gelişim ve fırsatların bastırılması Değişime karşı bürokratik direnç Aile ve sosyal ilişkilerde gerilim Çalışanlar arasında dayanışma eksikliği İş dışındaki organizasyonlar için sınırlı zaman ve enerji 	<ul style="list-style-type: none"> Güvenli ve dengeli iş gücü Çalışanların daha yüksek üretim için kurumun taleplerini kabul etmeleri Yüksek düzeyde performans ve görev rekabeti Örgütsel amaçların karşılanması 	<ul style="list-style-type: none"> İnsan kaynaklarının etkin kullanılmaması Kurumsal esneklik ve uyum eksikliği Geçmiş politika ve süreçlere aşırı güvenme Üstün çaba gösteren çalışanlara öfke duyma Kurum adına etik olmayan ve yasa dışı işler yapma

(Kaynak: Donna M. Randall, “Commitment And The Organization: The Organization Man Revisited”, **Academy of Management Review**, Vol.12, No.3, 1987, s.462, Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 29, Temmuz-Aralık, 2007, s.53, Balay, a.g.e., s.93-94.)

Çizelge 2.1'de görüldüğü gibi, araştırmacılar, örgütsel bağlılığın pek çok örgütsel davranış biçimiyle ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Performans, devamsızlık, işe geç gelme, işgücü devir oranı, stres ve işten ayrılma düşüncesi gibi davranışsal sonuçlar, örgütsel bağlılıkla etkileşim içindedirler.

1. Performans

Çalışanların performansı, örgütler için önemli kıstaslardan biridir. Araştırmacılar, örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar yapmışlardır. Ancak, bazı araştırmalarda örgütsel bağlılık ile performans ilişkisinin yönü pozitif elde edilirken, bazılarında negatif sonuçlar tespit edilmiştir.

Steers, ve Wiener ile Vardi, araştırmaları sonucunda örgütsel bağlılığın performansla ilişkisinin net olmadığını tespit etmişlerdir. Salancik, bireyin davranışsal eylemlerine bakılarak bağlılığın değerlendirilebileceğini belirtmiştir. Hedeflere ulaşmanın güçleştiği durumlarda, örgütsel bağlılıkta fark edilir derecede azalma meydana geleceği ve sonuçta da performansta düşüş yaşanacağı ileri sürülmüştür. Gouldner, örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin bireyin yaşadığı bölgeye göre değişeceğini ortaya koymuştur. Araştırma sonucuna göre, şehirde yaşayan kişilerin performansı ile örgütsel bağlılık ilişkileri negatif yönde, kırsal kesimde yaşayan kişilerin pozitif yöndedir¹⁴¹. Randall gibi bazı araştırmacılara göre ise performans ile örgütsel bağlılık ilişkisi, bağlılığın düzeyi ile ilgilidir. Çizelge 2.1'de yer aldığı gibi, yüksek örgütsel bağlılık düzeyi, örgütlerin yüksek performans elde etmelerini sağlamaktadır¹⁴².

Örgütsel bağlılık ile performans arasında pozitif yönde ilişki bulunduğu sonucunu elde eden araştırmaların tamamında performans ölçümleri, çalışanın kendi söylemlerine dayanmaktadır. Bazı araştırmalarda ise performans, araştırmacı tarafından nesnel kriterler temel alınarak ölçülmüştür. Meyer ve Allen, örgütsel bağlılık ve performans ilişkisinin pozitif olması gerektiğini savunmuşlardır ve negatif ilişki tespit eden araştırmaların nasıl bu yargıya vardıklarını araştırmışlardır. Negatif ilişki çıkmasının üç temel nedenini tespit etmişlerdir¹⁴³:

- Performans ölçümünün bazı kurumlar tarafından ciddiye alınmaması,

¹⁴¹ Akyay Uygur, "Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 1, 2007, s.75-76.

¹⁴² Randall, a.g.m., s.462

¹⁴³ Bakan, a.g.e., s.218.

- Araştırmalarda kullanılan performans kriterlerinin örgütsel bağlılığı ölçümlenen çalışanlar için önemsiz olması,
- Çalışanların motivasyonlarının göstergesi olan (alışanların kontrol edebildikleri) kriterlerin esas alınmaması.

Araştırmalarda, örgütsel bağlılığın farklı boyutlarla ölçülmesi gerektiği savunulmuştur. Performansın da çalışanlar için önemli olan kıstaslar temel alınarak değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Araştırmalarda negatif ya da düşük seviyede pozitif ilişki bulgularına rastlanmasına rağmen, hakim olan görüş örgütsel bağlılık ve performans ilişkisinin güçlü ve pozitif yönde olduğu şeklinde dir.

2. Devamsızlık

Devamsızlık, örgütsel bağlılığın davranışsal sonuçlarından biridir. Örgütsel bağlılık ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi tespit etmek için pek çok araştırma yapılmıştır.

alışan bireylerin, çalışma programı ve planına göre kurumda bulunması gerektiği zamanlarda görevinin başında olmaması devamsızlık olarak tanımlanmaktadır¹⁴⁴. Devamsızlık, gönüllü ve gönülsüz olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Gönüllü devamsızlık, kişinin kendi iradesiyle devamsızlık gerektirecek zorunlu bir durum ortada yokken işe gelmemesidir. Gönülsüz devamsızlık ise kişinin kendi iradesiyle oluşturmadığı, hastalık gibi zaruri nedenlerle ortaya çıkan devamsızlıktır¹⁴⁵.

Örgütsel bağlılık ve devamsızlık ilişkisini tespit etmek amacıyla yapılan araştırmaların çoğunda, anlamlı negatif ilişki bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça devamsızlık oranı azalmaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda ise, örgütsel bağlılık ve devamsızlık arasında ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. Devamsızlık oranının azalmasını sağlayan tek faktör örgütsel bağlılık olarak kabul edilmemektedir. Bu nedenle, ikisi arasındaki ilişki çok güçlü deęildir¹⁴⁶. Gönülsüz yapılan devamsızlıklar ise, çalışanların istemsiz gerçekleştirdikleri devamsızlıklar oldukları için örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilmemelidir.

¹⁴⁴ Güney, **Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü**, a.g.e., s.128.

¹⁴⁵ Bakan, a.g.e., s.233.

¹⁴⁶ İnce ve Gül, a.g.e., s.96.

3. İŖe Geç Gelme

DavranıŖsal bir sonuç olarak iŖe geç gelme, sosyal bilimciler tarafından incelenmiŖtir. Örgütsel bağlılık ile iŖe geç gelme arasındaki iliŖki, Angle ve Perry'nin araŖtırmasında saptanmaya alıŖılmıŖtır.

Angle ve Perry, 1981 yılında, Batı Amerika'da bulunan yirmi dört farklı otobüs Ŗirketi ile örgütsel bağlılığın sonuçları üzerine araŖtırma yapmıŖlardır. İŖe geç gelme oranları ile ilgili olarak on dört firmanın bilgilerine ulaŖabilmiŖlerdir. İŖe geç gelme ile örgütsel bağlılık arasında, anlamlı negatif iliŖki saptamıŖlardır. AraŖtırma sonucuna göre, örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek bireyler, görev yerlerinde zamanında bulunurlar. Diğer bir deyiŖle, örgütsel bağlılık düzeyi arttıça iŖe geç gelme oranı azalmaktadır¹⁴⁷. Örgütsel davranıŖ uzmanları, iŖe geç gelme ve örgütsel bağlılık iliŖkisini tespit etmek için yaptıkları araŖtırmalarda genel olarak aynı sonuca varmıŖlardır.

4. İŖgücü Devir Oranı

İŖgücü devir oranı, örgütsel bağlılığın en önemli davranıŖsal sonularındanndır. İŖgücü devir oranı veya iŖten ayrılma niyeti olarak adlandırılan davranıŖsal sonuçların, örgütsel bağlılık ile negatif iliŖkisi bulunduğu tespit edilmiŖtir. Buna göre, iŖgücü devir oranı arttıça örgütsel bağlılık düzeyi azalmaktadır. AraŖtırmalardan elde edilen sonuçlar, örgütsel bağlılık derecesi dŖük olan alıŖanların, iŖten ayrılma niyetlerinin fazla olduğu Ŗeklinde de yorumlanabilir¹⁴⁸.

alıŖtıkları kurumda gereksinimleri karŖılanan, motive olan ve ödüllendirilen bireylerin, kurumlarına bağlılık düzeyleri artacaktır. alıŖtıėı kuruma bağlı olan bireylerin, iŖten ayrılma niyetleri dŖük olmaktadır. Ancak iŖ gücü devir oranı, sadece bağlılıkla iliŖkili değildir.

İŖten ayrılma niyetini engelleyen faktörleri, 1981 yılında, Farrel ve Rosbult tespit etmiŖlerdir. İŖ tatmini, iŖe yapılan yatırımlar, alternatif iŖ seçenekleri ve ödüllendirme faktörleri, iŖten ayrılma niyetini engellemektedirler¹⁴⁹. alıŖtıėı kurumda tatmin olan bir kiŖi, iŖten ayrılmayı dŖünmeyeceėi gibi kuruma bağlanacaktır. Terfi, sosyal güvence gibi iŖe yapılan yatırımlar da kiŖilerin ayrılma niyetlerini azaltmaktadır. Alternatif iŖ imkanları, çok sayıda olursa örgütsel bağlılığı negatif yönde

¹⁴⁷ Harold L. Angle and James L. Perry, "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", **Administrative Science Quarterly**, Vol.26, Issue 1, March, 1981, s.1-14.

¹⁴⁸ İnce ve Gül, a.g.e., s.96.

¹⁴⁹ a.g.e., s.97.

etkileyecektir ve çalışanların işten ayrılma niyetlerini arttıracaktır. Ancak çalışanların seçenekleri az olursa, kuruma bağlılık düzeyleri artacaktır. Ödüllendirme ise, çalışanların motivasyonu için önemlidir. Başarılarının takdir edildiğini gören bireylerin, bağlılık derecelerinin artmasının yanı sıra işten ayrılma niyetleri de azalacaktır.

5. Stres

Psiko-sosyal faktörler tarafından ortaya çıkan stres, Ivancevich ve Matteson'un tanımına göre, kişi üzerinde fiziki ve/veya psikolojik etkiler yaratan herhangi bir dış etkinlik, durum ya da olay sonucu olan ve kişisel özellikler ya da psikolojik süreçlerle meydana gelen bir uyum tepkisidir¹⁵⁰. Tanıma göre stresin, kişisel kaynaklı olmasının haricinde, iş kaynaklı ya da dış çevre kaynaklı da olabileceği söylenebilir.

Örgütsel bağlılık ve stres arasındaki ilişkiyi konu alan, pek çok araştırma mevcuttur. Leong, Furnham ve Cooper, stres ve örgütsel bağlılık ilişkisi hakkında yapılan araştırmalar neticesinde, ortaya çıkan iki farklı görüş tespit etmişlerdir. İlk görüşe göre, yüksek derecede örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, düşük derecede örgütsel bağlılığa sahip çalışanlara göre stresten daha fazla etkilenmektedirler. İkinci görüşe göre ise, örgütsel bağlılık, çalışanları stresin olumsuz etkilerine karşı müdafaa etmektedir¹⁵¹. Literatürde yer alan araştırmaların çoğunda, ikinci görüşün tespit edildiği görülmektedir.

Begley, Czajka ve Mowday gibi araştırmacılar örgütsel bağlılık ve stres arasında negatif ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir. Araştırmacılara göre, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlarda, kurumla bütünleşme ve aidiyet hisleri daha fazladır. Bu duygular da çalışanları, stresin negatif etkilerinden korumaktadır¹⁵². Diğer bir deyişle, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek bireylerin, örgütsel stresleri az olmaktadır.

Mathieu ve Zajac ise, 1990 yılında gerçekleştirdikleri araştırmada, örgütsel bağlılık ve stres arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Araştırmaya göre, örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan bir kişi, örgüt içindeki sorunlardan daha fazla etkilenmektedir. Çünkü bu bireyler, örgütle kendilerini özdeşleştirdikleri için, örgüt

¹⁵⁰ Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.406.

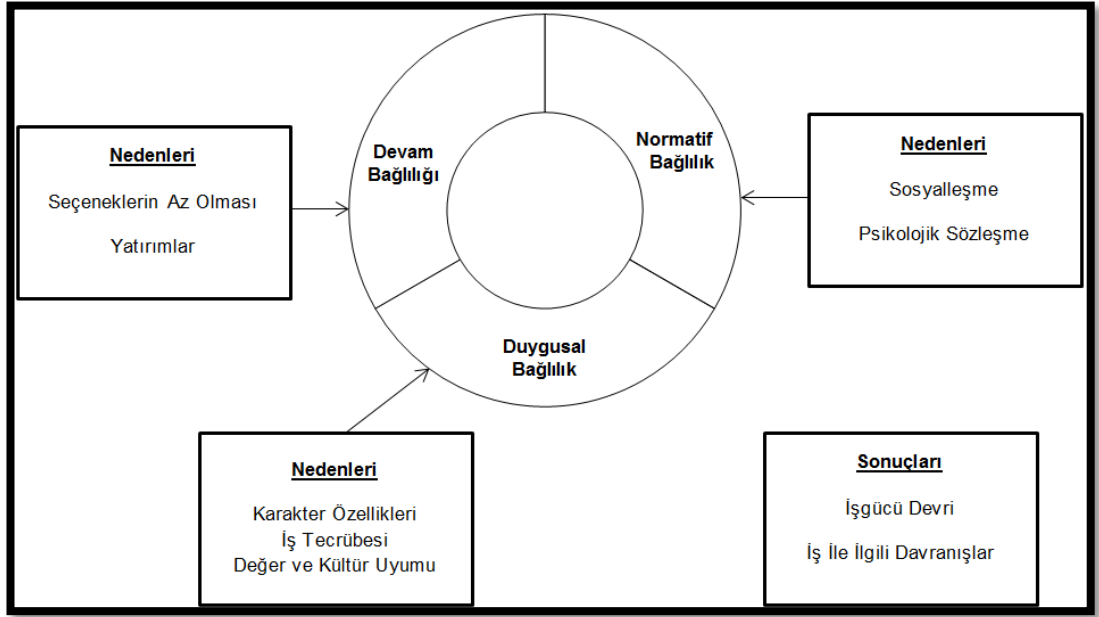
¹⁵¹ Özlem Uzun ve Elif Yiğit, "Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, Nisan, 2011, s.184.

¹⁵² Bakan, a.g.e., s.215-216.

çıkarlarını ya da hedeflerini tehlikeye sokan etkenlere karşı daha hassastırlar. Bu da stresten etkilenmelerine yol açmaktadır¹⁵³.

E. GENEL OLARAK ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BİÇİMLERİ

Literatürde, örgütsel bağlılık kavramının tanımı ile ilgili ortak bir görüş bulunmamaktadır. Örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılması konusunda genel olarak araştırmacıların, davranışsal ve tutumsal yaklaşımları inceledikleri saptanmıştır. Meyer ve Allen, bu yaklaşımlardan yola çıkarak çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli geliştirmişlerdir¹⁵⁴. Meyer ve Allen, geliştirdikleri modelde duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyut ileri sürmüşlerdir. Şekil 2.1'de Meyer ve Allen tarafından ortaya konmuş olan örgütsel bağlılık modeli yer almaktadır.



Şekil 2.1: Örgütsel Bağlılık Modeli (Kaynak: Kreitner and Kinicki, a.g.e., s.167, Deborah M. Powell and John P. Meyer, "Side-Bet Theory And The Three-Component Model Of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.65, 2004, s.169.)

¹⁵³ a.g.e., s.216.

¹⁵⁴ Raluca Rusu, "Affective Organizational Commitment, Continuance Organizational Commitment Or Normative Organizational Commitment?", *Revista Academiei Fortelor Terestre Management And Economics*, Nr. 2(70), 2013, s.193.

Örgütsel bağlılık biçimleri, genel olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde sınıflandırılmaktadır. Bahsi geçen üç bağlılık biçimi, aşağıda nedenleri ve sonuçlarıyla detaylandırılmıştır.

1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanların kurumda olmaktan memnun olmaları ve kurumda çalışmaya devam etmek istemeleri durumudur. Şekil 2.1’de, duygusal bağlılığın oluşmasının nedenleri, çalışanların karakter yapıları, edindikleri olumlu iş tecrübeleri ve örgüt kültürü ile örgütsel değerleri benimsemeleri olarak gösterilmiştir¹⁵⁵.

Porter ve arkadaşları, tutumsal bağlılık üzerine çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmaların temelinde duygusal bileşenler yer almaktadır. Mowday ve arkadaşları ise duygusal bağlılığı, bireyin özellikleri, işin özellikleri, iş tecrübeleri ve yapısal özellikler şeklinde dört farklı kategoriye ayırmışlardır¹⁵⁶. Araştırmacılar, farklı biçimlerde adlandırmış olsalar da çalışmaların temelinde örgütsel bağlılığın duygusal bileşeni yer almaktadır.

2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, çalışanların kurumda çalışmaya ihtiyaçları olduğu için oluşan bağlılıktır. Çalışanların, iş alternatiflerinin az olması ve kurumlarına zaman, gayret türünden yaptıkları yatırımlar devam bağlılığını oluşturan nedenlerdir.

Allen ve Meyer, devam bağlılığı boyutunun geliştirilmesinde, Becker’ın yan-bahis teorisinden esinlenmişlerdir. Becker, yan-bahis teorisi ile örgüte yapılan yatırımların, çalışanları örgüte bağladığı görüşünü ileri sürmüştür. Devam bağlılığı, kurumda kalarak elde edilecek maddi yararlarla ya da kurumdan ayrılmanın maliyetleri ile ilgili tutumdur¹⁵⁷. Araştırmacıların gerçekleştirdikleri çalışmalardan yola çıkarak, devam bağlılığı, çalışanların ihtiyaçları ve yaptıkları yatırımlar nedeniyle kurumda olmaları şeklinde tanımlanabilir.

¹⁵⁵ Kreitner and Kinicki, a.g.e., s.167.

¹⁵⁶ Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.290, Kreitner and Kinicki, a.g.e., s.167, Natalie J. Allen and John P. Meyer, “The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol.63, 1990, s.3-4.

¹⁵⁷ Howard S. Becker, “Notes On The Concept Of Commitment”, **American Journal of Sociology**, Vol.66, Issue 1, July, 1960, s.35, Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.290.

3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanların sosyalleşmelerine ve psikolojik sözleşmelerindeki beklentilerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Normatif bağlılığa sahip çalışanlar, buldukları kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmektedirler.

Normatif bağlılığın sonuçları, duygusal bağlılık kadar güçlü değildir ve kısa sürelidir¹⁵⁸. Örnek olarak, kişi kuruma karşı kendini borçlu hissettiği için çalışmaya devam ediyorsa, bu hissi geçtiği zaman kurumdan ayrılacaktır.

II. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Örgütsel bağlılık kavramı alanında yapılan çalışmalar, gelişimlerini henüz tamamlamamışlardır. Morrow'a göre süregelen çalışmalar, örgütsel bağlılık kavramından türeyen yeni kavramların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yeni kavramlar, mevcut kavramların geliştirilmiş ya da küçük değişiklikler yapılmış halleri olarak ileri sürülmüşlerdir¹⁵⁹. Örgütsel bağlılık kavramı, çoğu zaman psikolojik sözleşme, mesleğe bağlılık, itaat, sadakat, göreve bağlılık ve yönetime bağlılık gibi kavramlarla aynı anlamlarda kullanılabilir. Oysaki söz konusu kavramlar, örgütsel bağlılık ile farklı anlamlar taşımaktadırlar. Ancak örgütsel bağlılık kavramı, bu kavramlarla ilişki içindedir.

Psikolojik sözleşme, mesleğe bağlılık, itaat, sadakat, göreve bağlılık ve yönetime bağlılık kavramlarının, örgütsel bağlılık ile ilişkileri aşağıda detaylandırılmıştır.

A. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

Psikolojik sözleşme kavramı, 1960 yılında ilk olarak Argyris tarafından kullanılmıştır. Kavram, 1962 yılında Levinson, Price, Munden, Mandl ile Solley ve 1965 yılında Schein tarafından geliştirilmiştir. 1989 yılında ise Denise Rousseau, psikolojik sözleşmeyi bireysel bir kavram haline dönüştürerek son şekline getirmiştir.

Argyris, psikolojik sözleşme kavramını, lider ile çalışan arasında yapılan örtük ve yazılı olmayan bir anlaşma olarak tanımlamıştır. 1962 yılında Levinson, Price, Munden, Mandl ve Solley, psikolojik sözleşmeyi çalışanla örgüt arasındaki karşılıklı beklentilerin toplamı olarak nitelendirmişlerdir. Schein da benzer bir tanımlama yapmış ve çalışanla örgüt arasında yazılı olmayan karşılıklı beklentilerin psikolojik sözleşmeyi oluşturduğunu belirtmiştir. Psikolojik sözleşme kavramına en büyük

¹⁵⁸ Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.290.

¹⁵⁹ Bakan, a.g.e., s.12.

katkı, Schein'in ardından, 1989 yılında Denise Rousseau tarafından yapılmıştır. 1989 yılından sonra yapılan çalışmalar, çoğunlukla Rousseau'nun tanımına bağlı kalmıştır. Rousseau, psikolojik sözleşme kavramını ilişki boyutundan çıkartarak, bireye indirgemıştır. Ona göre psikolojik sözleşme, çalışan ve yönetici arasındaki yazılı olmayan koşul ve durumlara dair bireyin inançlarıdır. Tanıma göre, taraflardan en az biri karşı taraftan geleceğe ilişkin bir söz aldığına inanırsa psikolojik sözleşme gerçekleşmiş olmaktadır¹⁶⁰. Psikolojik sözleşme, çalışanın alacağı yetkilere karşılık kuruma ne katkı yapacağı konusundaki inançlarından oluşan yazılı olmayan ve sübjektif bir sözleşme olarak tanımlanabilir.

Günümüzde hızlı değişen ilişkiler söz konusu olduğu için, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmanın yolları araştırılmaktadır. Psikolojik sözleşme de bu yollardan biridir, ancak psikolojik sözleşmeler çalışanlara güçlenme fırsatı sunmalıdır. Kurumlar, çalışanlara kararlara katılım ve kariyer geliştirme gibi olanaklar sunmaktadırlar. Çalışanlara sunulan bu fırsatlar karşılığında, çalışanların kuruma bağlılığı istenmektedir¹⁶¹. Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere yapılmış olan çalışmaların sonucunda, iki kavram arasında pozitif güçlü ilişki bulunduğu belirtilmiştir¹⁶². Araştırmalara göre, çalışanın kurumla yaptığı psikolojik sözleşmede doğru tanımlanmış algılar yer alıyorsa, bu algılar çalışanın örgütsel bağlılık düzeyinin artmasını sağlamaktadır. Psikolojik sözleşmeye uyum gösterildiğinde örgütsel bağlılık düzeyi artmakta, psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde ise örgütsel bağlılık düzeyi düşmektedir.

B. MESLEĞE BAĞLILIK

Meslek, kişilerin yaşamsal etkinliklerini devam ettirebilmek ve kazanç elde edebilmek gayesiyle bir işte belirli bir süre çalışmalarını şeklinde tanımlanmaktadır¹⁶³. Mesleğe bağlılık ise, bireyin sahip olduğu uzmanlık ve beceri neticesinde mesleğinin yaşamındaki önemini anlaması ve bireyin mesleğiyle özdeşleşmesidir. Kişilerin meslekleri, yaşamlarında giderek daha önemli bir yer tutuyorsa kişiler, mesleklerinin

¹⁶⁰ Mark V. Roehling, "The Origins And Early Development Of The Psychological Contract Construct", **Academy of Management Best Papers Proceedings**, 1996, s.202-205, Necmettin Cihangiroğlu ve Bayram Şahin, "Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme", **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 11, 2010, s.2-3.

¹⁶¹ Fatih Karcioğlu ve Erkan Türker, "Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 24, Sayı 2, 2010, s.129.

¹⁶² Şule Aydın Tükeltürk, Nilüfer Şahin Perçin ve Berrin Güzel, "Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 10, Sayı 20, 2012, s.99.

¹⁶³ Bakan, a.g.e., s.13.

ideolojilerini içselleştirmeye başlamışlar ve mesleklerini ilerletebilmek için güdüler kazanmışlar demektir. Mesleğe bağlılık, üç alt boyutta incelenmektedir¹⁶⁴:

- **İşe Yönelik Genel Tutum:** İş ile ilgili değer yargılarını kapsamaktadır. Kişilerin işleri ile hayatlarını özdeşleştirmeleri durumudur. Bu durumda, kişilerin hayatlarında iş en ön plandadır.
- **Mesleki Planlama Düşüncesi:** Kişiler, bu durumda meslekleri ile ilgili geleceğe dair uzun vadeli planlama yaparlar. Mesleklerinde ilerleyebilmek için kendilerini geliştirmeye önem verirler.
- **İşin Göreceli Önemi:** Kişinin, işi ile iş dışındaki faaliyetleri arasındaki seçimlerini açıklamasıdır. Sosyal çevresini rahatsız etmesine rağmen kişinin çalışmayı seçmesi, bu duruma örnektir.

Mesleğe bağlılık, kişinin mesleğinde ilerlemek için gayret göstermesi, mesleği ile ilgili değerlere inanması ve kendini mesleğiyle özdeşleştirmesi şeklinde ifade edilebilir.

Mesleğe bağlılık ile örgütsel bağlılık ilişkisinin yönü hakkında, araştırmacılar fikir birliğine varamamışlardır. Literatürde, iki kavramın birbirleri ile negatif ilişkisi olduğunu belirten görüşlere daha sık rastlanmaktadır. Söz konusu görüşlere göre, mesleğe bağlılık ve örgütsel bağlılık, norm ve değerler temelinde uyumsuz özellik göstermektedirler. Sheldon, mesleğe bağlılığın iş tecrübeleri ile geliştiğini ve mesleğine bağlılığı yüksek düzeyde olan bir çalışanın, bireysel yatırımları olmadan kurumlarına bağlanamayacaklarını belirtmiştir. Mesleğin ön planda tutulduğu kurumlarda çalışanlar, kurumlarından çok mesleklerine bağlıdırlar. Mesleğin görece daha az önemli olduğu kurumlarda ise, mesleki ve bürokratik çatışmalar yaşanmaktadır. Bu tip kurumlarda çalışan bireyler, zorunlu olarak ya mesleki ya da örgütsel bağlılığı seçmek durumunda kalmaktadırlar. Çalışanların, örgütsel bağlılıktan çok, mesleki bağlılıklarını seçmeleri beklenmektedir. Thornton ise, mesleğe bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında tercih yapmanın zorunlu bir davranış olmadığını ve kişinin aynı anda hem kuruma hem de mesleğine bağlı olabileceğini savunmuştur. Randall ve Cote ise 1991 yılında gerçekleştirdikleri araştırmada, Thornton'un görüşünü savunmuşlardır. Kişinin, hem mesleğine hem de kurumuna

¹⁶⁴ Balay, a.g.e., s.36-37, İnce ve Gül, a.g.e., s.16-17.

aynı anda düşük ya da yüksek düzeyde bağlı olabileceğini belirtmişlerdir¹⁶⁵. Araştırmalardan çıkan sonuçlar değerlendirilecek olursa, mesleğe bağlılık ile örgütsel bağlılık temelde farklı değerlere sahip kavramlardır. Ancak, çalışanların iki bağlılık arasında tercih yapmak zorunda kalmaları ya da iki bağlılığa aynı anda sahip olmaları, örgütün yapısına, çalışanların beklentilerinin karşılanmasına ve koşullara bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir.

C. İTAAT

İtaat ve örgütsel bağlılık kavramları, sıklıkla birbirleri ile karıştırılmaktadırlar. Kavramlar, farklı anlamlar taşımalarına rağmen birbirlerini tamamlayıcı özelliktedirler.

İtaat, verilen emrin ya da ricanın yerine getirilmesi olarak tanımlanmaktadır¹⁶⁶. Başka bir deyişle, dışarıdan kaynaklanan bir görev hissidir. İtaatsizlik, yaptırım ve cezalarla sonuçlanabilmektedir. Örgütsel bağlılık ise, dış çevreden kaynaklanmamaktadır. Kaynağı emirler olmadığı gibi, bireylerin inanç ve değerlerine bağlıdır ve dışsal emirlerle örgütsel bağlılığın oluşturulması olanaksızdır. İtaat, örgütsel bağlılığın bileşeni olarak görülmemelidir. İtaat olmadan duyulan bağlılık anarşi getirir, bağlılık olmadan gösterilen itaat ise kurumun ilerlemesini sağlayacak adımların atılmasını engeller¹⁶⁷. Bu nedenle, iki kavram birbirini tamamlamaktadırlar.

D. SADAKAT

Sadakat, örgütsel bağlılık ile karşılaştırılan bir diğer kavramdır. Kavramlar, birbirlerinden farklıdırlar ve sadakat, örgütsel bağlılığa göre daha dar bir kavramdır.

Sadakat, içten ve sağlam dostluk, duygularda sağlamlık, ihanet etmeme, gerçeğe uygunluk anlamlarını taşımaktadır. Örgütsel sadakat ise, kişinin kendi çıkarlarından çok, bağlı bulunduğu kurumun çıkarlarını gözetmesi ve bu çıkarlara aidiyet göstermesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sadakat, örgütsel bağlılık gibi aidiyet duygusu içermektedir. Yalnız sadakat, bağlılıktan daha güçlü ve tek yönlüdür¹⁶⁸.

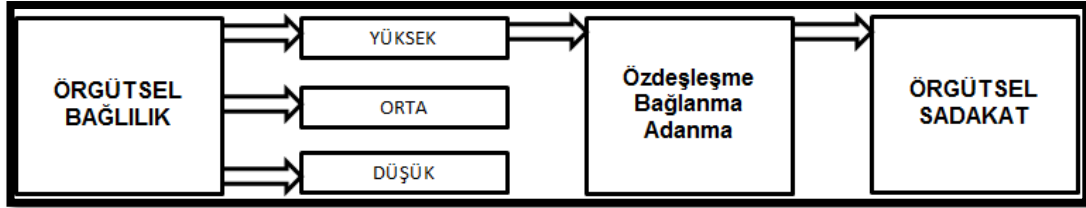
¹⁶⁵ Bakan, a.g.e., s.15, Balay, a.g.e., s.40-41, İnce ve Gül, a.g.e., s.18.

¹⁶⁶ Güney, **Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü**, a.g.e., s.130.

¹⁶⁷ Güner Çöl, "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", **İş Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2, Sıra 9, 2004, İnce ve Gül, a.g.e., s.23-24.

¹⁶⁸ Akyay Uygur ve Hakan Koç, "Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt 2, Sayı 4, 2010, s.80-81.

Örgütsel bağlılık ise, çalışanın kurumuyla amaç ve değerlerinin uygunluğuna göre derecelenmektedir. Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi, Şekil 2.2'de gösterilmiştir.



Şekil 2.2: Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi (Kaynak: Hakan Koç, “Örgütsel Bağlılık Ve Sadakat İlişkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 28, Bahar, 2009, s.208.)

Şekil 2.2’de görüldüğü gibi, yüksek düzey örgütsel bağlılığın uzun dönemdeki çıktısı, örgütsel sadakattir. Başka bir deyişle, örgütsel sadakatin oluşabilmesinin ön koşulu, yüksek düzeyde örgütsel bağlılıktır.

E. İŞE BAĞLILIK

İşe bağlılık ve örgütsel bağlılık, ilişkili olmalarına rağmen farklı kavramlardır. İşe bağlılık, çalışanın yaptığı iş ile bütünleşmesi, işini değerli görmesi ve yaptığı işe inanmasıdır.

İşe bağlılığı yüksek olan çalışanların yaptıkları işler, kendilerinin gözünde önemlidir. Bu çalışanlar, yaptıkları görevleri önemserler. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar ise, çalıştıkları kurum ile uyum içindedirler ve örgüt üyeliklerini devam ettirmek isterler. Hem işe hem de örgüte yüksek derecede bağlılık duyan çalışanlar ise, en fazla motivasyona sahip kişilerdir¹⁶⁹. İşe bağlılık gösteren çalışanlar, işe etkin şekilde iştirak ederler, işlerini yaşamlarının odak noktasında görürler, işlerini öz saygılarının temeli olarak algırlar ve kendilerini iş performansları ile tanımlarlar¹⁷⁰. İşe bağlılık düzeyi, çalışanın işine sarılmasını ya da işinden uzaklaşmasını göstermektedir.

¹⁶⁹ Gary J. Blau and Kimberly B. Boal, “Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism”, *Academy of Management Review*, Vol.12, No.2, 1987, s.289, Gary J. Blau, “Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism”, *Journal of Management*, Vol.12, No.4, 1986, s.578.

¹⁷⁰ Balay, a.g.e., s.45, Bakan, a.g.e., s.13, İnce ve Gül, a.g.e., s.19.

F. YÖNETİME BAĞLILIK

Yönetime bağlılık kavramı kanuna, kanun yapıcılara, yayınlayanlara ve yürütücü güçlere bağlılık anlamına gelmektedir¹⁷¹. Yönetime bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, kanunları ya da kuralları yerine getirirler.

Schwenk, bir kişinin yönetime yüksek derecede bağlılık duyarken, yönetim tarafından uygulanan bir eyleme düşük derecede bağlılık duyabileceğini ileri sürmüştür. Gilmer ise, üst düzey çalışanların yönetime bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Katz ve Kahn'a göre, hiçbir kurum yeterli bir otorite tanınması ve benimsemesi olmadan çalışamaz. Yönetimsel sistemi reddetme anarşizm olabildiği gibi, tümüyle benimseme ve onunla özdeşleşme de bağlılık anlamındadır¹⁷². Yönetime bağlılık, otorite sahiplerinin veya karar mercilerinin yürütmeye koydukları kuralları benimseme, kurallara göre davranma ve kuralların gereklerini yerine getirme şeklinde tanımlanabilir.

III. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri tespit etmek amacıyla pek çok araştırma yapılmıştır. Bu faktörler, literatürdeki yaygın kullanım doğrultusunda kişisel, kurumsal ve kurum dışı faktörler şeklinde gruplandırılarak ele alınmıştır.

A. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN KİŞİSEL FAKTÖRLER

Kişisel faktörlerin örgütsel bağlılıkla arasındaki ilişkiyi araştıran pek çok çalışma mevcuttur. Çalışmalar, kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Kişisel faktörler cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve hizmet süresi gibi kişisel ya da diğer bir deyişle demografik özelliklerden oluşmaktadır.

1. Cinsiyet

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, araştırmacılar tarafından sıklıkla ele alınmıştır. Daha önceleri ağırlıklı olarak erkek çalışanlar üzerinde yoğunlaşan araştırmacılar, kadın çalışanların sayılarının artmasıyla birlikte iki cinsten hangisinin örgütsel bağlılık düzeyinin fazla olduğu konusuna odaklanmışlardır.

¹⁷¹ Balay, a.g.e., s.47.

¹⁷² a.g.e., s.48-49.

Araştırmacıların elde ettikleri bulgular, birbirleriyle örtüşmemektedir. Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran bazı sosyal bilimcilerin çalışmalarının sonuçları aşağıda yer almaktadır¹⁷³:

- Hrebiniak ve Alutto'ya göre, kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, erkek çalışanlara göre daha yüksektir. Bu nedenle, kadınların çalıştıkları kurumları değiştirme eğilimleri daha düşüktür.
- Gökmen'e göre, erkek çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, kadın çalışanlara göre daha yüksektir.
- Mowday, Porter ve Steers, kadın çalışanların örgütsel bağlılıklarının, erkek çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğunu ileri sürmüşlerdir. Araştırmacılara göre kadın çalışanlar, kurumda buldukları pozisyonu elde etmek için erkek çalışanlara göre daha fazla engel aşmak zorundadırlar ve aştıkları engeller, kadın çalışanlar için örgüt üyeliğini daha mühim hale getirmektedir.
- Salami'nin 2008 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında elde ettiği bulgulara göre, cinsiyet farklılıklarının örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisi bulunmamaktadır. Bu nedenle cinsiyet, örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak görülmemelidir.
- Abdulla ve Shaw, cinsiyet ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmaya göre, erkeklerin devam bağlılıkları kadınlara oranla daha yüksektir, ancak duygusal bağlılık düzeylerinde iki cins arasında bir fark tespit edilememiştir.
- Cohen'e göre, mavi yakalı kadınların örgütsel bağlılık düzeyleri, erkeklere oranla daha yüksektir. Beyaz yakalı çalışanlarda ise, erkekler daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık göstermektedirler.

¹⁷³ Yuen-Onn Choong et al., "How Demographic Factors Impact Organisational Commitment Of Academic Staffs In Malaysian Private Universities: A Review And Research Agenda", **International Journal Of Academic Research**, Vol.4, No.3, May, 2012, s.74, Ülker Çolakoğlu, Tuğrul Ayyıldız ve Serhat Cengiz, "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 20, Sayı 1, Bahar, 2009, s.80, İnce ve Gül, a.g.e., s.64.

Kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha düşük düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiklerini savunan araştırmacılar, genel olarak iki neden ileri sürmüşlerdir. İlk neden, kadınların ailevi rollere verdikleri önem nedeniyle düşük düzeyde örgütsel bağlılık göstermeleridir. Bu görüşe göre, kadın çalışanlar aile yaşantılarını, kurumlarından daha ön planda tutmaktadırlar ve örgütsel görevlere zaman ayıramamaktadırlar. İkinci neden ise, kadınların işgücüne katılmalarının önünde engeller bulunmasıdır. Kadın çalışanların, erkek çalışanlara oranla daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiklerini savunan araştırmacılar ise, bunun nedenlerini kadın çalışanların kurumlarında daha istikrarlı olmaları ve karşılaştıkları engellere rağmen motivasyonlarını arttırabilmeleri olarak tespit etmişlerdir¹⁷⁴. Literatür incelendiğinde, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri görüşünün hakim olduğu görülmektedir.

2. Yaş

Örgütsel bağlılık ile yaş arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaların çoğunda, güçlü ve pozitif ilişki tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, insanların yaşları arttıkça örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır.

Yaş ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki tespit etmiş araştırmacılar da bulunmaktadır. Moris ve arkadaşları, 1993 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada, gençlerin iş yaşamına geçmek için sabırsız olmaları nedeniyle yüksek motivasyona sahip olduklarını vurgulamışlardır. Araştırmacılara göre, gençlerin sahip oldukları yüksek motivasyon, örgütsel bağlılık düzeylerini arttıracaktır. Meyer ve Allen da gençlerin iş tecrübelerinin az olmaları nedeniyle farklı iş seçeneklerinin az olacağını belirtmişlerdir. Alternatif iş olanakları az olan genç çalışanların, bu nedenle kurumlarına bağlılık göstereceklerini ileri sürmüşlerdir¹⁷⁵. Genç çalışanların, iş hayatına geçmek için hevesli olmaları ve tecrübesizlikleri nedeniyle fazla seçenekleri bulunmaması, onları kurumlarına bağlı hale getirmektedir. Alternatif iş olanaklarının azlığı nedeniyle kurumuna bağlılık gösterecek gençlerin örgütsel bağlılıkları, normatif bağlılık olarak tanımlanabilir.

Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişki bulan araştırmacılar, bu ilişkinin nereden kaynaklandığını tespit etmeye yönelik çalışmalar yapmışlardır ve farklı nedenler ileri sürmüşlerdir. Örgütsel bağlılık ve yaş arasındaki ilişkiyi ele alan bazı

¹⁷⁴ İnce ve Gül, a.g.e., s.62-63.

¹⁷⁵ Bakan, a.g.e., s.122-123.

çalışmalar ve çalışmalarda tespit edilmiş pozitif ilişkinin nedenleri aşağıda sıralanmıştır¹⁷⁶:

- Sommer, Bae ve Luthans, 1996 yılında Koreli çalışanlar üzerine yaptıkları çalışmada, yaş ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmişlerdir. Araştırmacılara göre, yaşlı çalışanlar, yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterme eğilimindedirler. Araştırmacılar, bunun nedenini yaşlı çalışanların kurumlarından daha az beklentileri olması şeklinde açıklamışlardır.
- Allen ve Meyer ile Abdulla ve Shaw, yaş ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir. Devam bağlılığı ile yaş arasında ise, güçlü bir ilişki tespit edememişlerdir.
- Angle ve Perry'e göre, çalışanların yaşı ilerledikçe alternatif iş olanakları azalacağından, çalışanlar kuruma bağlı hale geleceklerdir.

Yaşlı çalışanların, genç çalışanlara göre daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık göstermelerinin nedenleri genel olarak; yaşlı çalışanların iş tecrübelerinin fazla olmasına rağmen kurumlarından beklentilerinin az olması, iş seçeneklerinin yaş ile birlikte azalması ve risk almak istememeleri şeklinde sıralanabilir.

3. Medeni Durum

Sosyal bilimciler, örgütsel bağlılığın gelişmesinde medeni durumun önemli bir faktör olduğunu vurgulamaktadırlar. Evli ya da dul çalışanlar, bekar çalışanlara göre buldukları kurumdan ayrılmayı daha maliyetli görmektedirler¹⁷⁷. Bu nedenle, evli veya dul çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin, bekar çalışanlara oranla daha yüksek olduğu söylenebilir.

Abdulla ve Shaw'a göre, çalışanların medeni durumları ile devam bağlılıkları ve normatif bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki bulunmasına rağmen, duygusal bağlılıkları ile arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Salami, evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiklerini vurgulamıştır. Salami'ye göre evli çalışanlar, ailelerine karşı olan maddi yükümlülükleri nedeniyle

¹⁷⁶ Adnan Iqbal, "An Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Ranks and Organizational Commitment", **International Journal of Business and Management**, Vol.5, No.3, March, 2010, s.18, Bakan, a.g.e., s.122, Choong et al., a.g.m., s.74.

¹⁷⁷ Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, a.g.m., s.80, İnce ve Gül, a.g.e., s.64.

kurumlarına daha bağılırlar¹⁷⁸. Araştırmalar, genellikle evli çalışanlar ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Bekar çalışanların ise, sorumluluklarının daha az olduğu düşünülmekte ve bu nedenle kurumlarına bağlılık ihtiyaçlarının daha az olacağı ileri sürülmektedir.

4. Eğitim Düzeyi

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer demografik özellik, çalışanların eğitim düzeyleridir. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ilişki bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça kurumların bağlılık düzeyleri düşmektedir.

Steers, Mathieu, Zajac, Angle, Perry, Morris, Glisson ve Durick gibi araştırmacılar, çalışmalarında, eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ilişki tespit etmişlerdir¹⁷⁹. Negatif ilişkinin nedenleri arasında, eğitim düzeyi yüksek bireylerin ücret beklentilerinin fazla olması ve iş alternatiflerinin fazla olması gösterilebilir. Eğitim düzeyi düşük bireylerin ise, iş bulma olanakları daha sınırlı olduğu için çalıştıkları kuruma bağlılık düzeyleri yüksektir.

5. Hizmet Süresi

Örgütsel bağlılık, hizmet süresi ile güçlü ve pozitif ilişki göstermektedir. Meyer, Allen, Salami, Cohen, Gaertner, Nollen, Mathieu ve Zajac gibi sosyal bilimciler, çalışmalarında pozitif ilişkiyi tespit etmişlerdir¹⁸⁰. Meyer ve Allen, hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelerken yaş faktörünü kontrol altına almışlardır. Bu durumda, hizmet süresi ile bağlılık arasındaki ilişkinin zayıfladığını tespit etmişlerdir. Buradan hareketle, hizmet süresi ve örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişkiyi oluşturan temel öğenin yaş olduğu söylenebilmektedir¹⁸¹. Örgütsel bağlılık ve hizmet süresi arasındaki ilişki, zayıf ya da güçlü olarak şekil değiştirirse bile her zaman pozitif yönlüdür.

Çalışanların hizmet süreleri arttıkça, kurumlarından elde edecekleri kazançlar da artmaktadır. Kazancı artan bir çalışan, kurumuna bağlılık duymaktadır. Ayrıca, hizmet süresi fazla olan çalışanların, kurumları için gösterdikleri çaba da bağlılık düzeylerini yükseltmede etkilidir.

¹⁷⁸ Choong et al., a.g.m., s.74, Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, a.g.m., s.80.

¹⁷⁹ Iqbal, a.g.m., s.18, İnce ve Gül, s.67.

¹⁸⁰ Bakan, a.g.e., s.124, Iqbal, a.g.m., s.18-19.

¹⁸¹ Bakan, a.g.e., s.125.

B. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN KURUMSAL FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılık ile etkileşim içinde olan birçok kurumsal faktör bulunmaktadır. İşin niteliği, ücret, denetim, iş arkadaşları, kurumun büyüklüğü gibi değişkenler, kurumsal faktörler olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılığın kurumsal faktörlerle olan ilişkisi aşağıda detaylandırılmıştır.

1. İşin Niteliği

İşin niteliği, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden biridir. Yapılan işin niteliği, kurum tarafından gerçekleştirilecek iş analizleri sonucunda son halini almaktadır. İş analizi, işin niteliği hakkındaki verilerin sistematik olarak toplanması ve değerlendirilmesidir. Toplanan veriler, kurumlarda hangi işlerin yapıldığı hakkında bilgi verir ve bunlar, iş tanımları olarak adlandırılır. Çalışanların bu işleri yapabilmeleri için sahip olmaları gereken nitelikler ise iş gerekleridir. Çalışan ile çalışanın yapacağı işi, en uygun şekilde birleştirmek amacıyla işin nitelikleri çeşitli şekillerde düzenlenmektedir. İş tasarımı olarak adlandırılan bu düzenlemeler; işin yalınlaştırılması, iş rotasyonu, işin zenginleştirilmesi, kalite çemberleri, bağımsız çalışma grupları gibi şekillerde olabilir. İş analizinden başlayarak iş tasarımına kadar uzanan teknik işlevler, işin niteliğini belirlediği gibi, çalışanlar ile kurumun gereksinim ve amaçlarını uyumlu hale getirmektedir¹⁸². İşin niteliği, çeşitli teknik aşamalar neticesinde belirlendiği zaman çalışanlar, kurumları tarafından kendi donanımlarına uygun işlerde görevlendirileceklerdir. Çalışanların yapacakları işin niteliği ile ilgili beklentileri, kurum tarafından böylelikle karşılanacaktır ve çalışanların kurumlarına bağlılık düzeyleri artacaktır.

İşin çalışanları motive etme potansiyeli, güçlük derecesi, çalışana sorumluluk yüklemesi gibi niteliklerinin her biri, örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Araştırmacılar tarafından, iş zenginleştirme de işin niteliği ile ilgili bir faktör olarak değerlendirilmiştir. İş zenginleştirme, çalışanın işi ile ilgili karar alma, planlama ve kontrol etme konularında yetkilendirilmesidir. Çalışanın yaptığı iş üzerinde yetkilerinin artması, araştırmacılara göre çalışanların kuruma bağlılık düzeylerini yükseltmektedir¹⁸³. Bu noktada, kurumlar tarafından gerçekleştirilecek iş analizinin ve iş tasarımının önemi ortaya çıkmaktadır. İşin niteliğinin çalışanın beklentilerini karşılaması, örgütsel bağlılık için önemli bir faktördür.

¹⁸² Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s.81-101.

¹⁸³ İnce ve Gül, a.g.e., s.71.

2. Ücret

Çeşitli bilim dalları tarafından ele alınan ücret; ekonomi biliminde “emeğin fiyatı”, sosyal politikada “çalışanın geçim aracı”, iş kanununda “iş görenin fikri ve fiziki çalışmaları karşılığı” şeklinde tanımlanmıştır¹⁸⁴. Ücret, aynı zamanda örgütsel bağlılığı etkileyen en temel kurumsal faktörlerden biridir.

Çalışanın ücret düzeyi, yaptığı işi çekici hale getirmektedir. Çalışanın ücret düzeyinde artış olması durumu, genellikle örgütsel bağlılık düzeyini de yükseltmektedir¹⁸⁵. Çalışanın aldığı ücretin düşük olması halinde ise örgütsel bağlılık düzeyi azaltmaktadır. Yapılan bir araştırmanın sonucunda ücret düzeyinin düşük olması, işten ayrılmada en önemli etkenlerden biri olarak tespit edilmiştir¹⁸⁶. Araştırmalardan ücret ile örgütsel bağlılığın paralel hareket ettikleri sonucuna varılabilir. Ücreti, sadece çalışanın aylık düzenli kazancı olarak algılamak doğru olmaz. Primler ve ikramiyeler gibi dışsal ödüller de ücret faktörünün içinde yer almaktadırlar ve bağlılıkla pozitif ilişki içinde bulunmaktadırlar.

3. Kontrol

Çalışanlar, işleri ile ilgili karar alırken onlara denetim olanağı tanınması kontrol olarak ifade edilmektedir¹⁸⁷. Diğer bir deyişle, çalışanların sorumlu oldukları işleri idare etme fırsatlarının bulunması, onların kontrol yetkisine sahip olmaları anlamına gelmektedir.

Baskıcı yönetimin olduğu kurumlarda, çalışanlar üzerinde sıkı bir denetim bulunmaktadır. Bu tip kurumların çalışanları, zorluklarla karşılaştıkları zaman mücadele etmek yerine kurumdan ayrılmayı tercih etmektedirler. Lepper ve Greene, sıkı denetim altındaki çalışanların işlerine olan bağlılıklarının azaldığını ileri sürmüşlerdir. Sıkı denetim, aynı zamanda çalışanların iş tatminlerini de azaltmaktadır. Karar alma sürecine dahil edilen çalışanlar ise daha fazla sorumluluk almaktadırlar ve çalışanların kurumlarına olan bağlılıkları artmaktadır. Darden ve arkadaşları, işleri ile ilgili kontrol yetkisine sahip olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir¹⁸⁸. Günümüzde kurumların çalışanlarının fikirlerine sıkça başvurdukları gözlemlenmektedir. Post modern

¹⁸⁴ Gonca Kılıç, “Kariyer Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara, 2008, s.86.

¹⁸⁵ Balay, a.g.e., s.68.

¹⁸⁶ İnce ve Gül, a.g.e., s.73.

¹⁸⁷ Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.282.

¹⁸⁸ İnce ve Gül, a.g.e., s.74.

yönetim yaklaşımları ile gelişen esnek organizasyonlarda, çalışanlar karar alma sürecine dahil edilmektedirler. Hiyerarşik basamakların azaldığı kurumlarda, çalışanlar işleri ile ilgili kararları kontrol etme hakkına sahiptirler. İşleri ile ilgili sorumluluk alan çalışanların, kurumlarına bağlılık düzeyleri de yükselmektedir.

4. İş Arkadaşları

Çalışanın iş arkadaşları ile ilişkilerinin örgütsel bağlılığı etkilediği, yapılan araştırmalarla tespit edilmiştir. İş arkadaşları ile iyi ilişkiler içinde olan bir çalışan, kurumuna yüksek düzeyde bağlılık göstermektedir. İlişkileri kötü olan çalışanların ise bağlılık düzeyleri düşmektedir.

Çalışanların iş arkadaşları ile ilişkilerinin gelişmesinde, takım çalışması önemli bir yer tutmaktadır. Aynı takımda yer alan çalışanların bağlılık düzeylerinin artmasında, aşağıdaki unsurlar önemli olmaktadır¹⁸⁹:

- Amaçları, hedefleri ve gelişimleri gibi açılardan homojen olan takımlar, heterojen takımlara göre daha yüksek düzeyde bağlılık gösterirler.
- Ortak amaçlar doğrultusunda hareket eden takımlarda bağlılık daha yüksektir.
- Takım içinde rakip olmak yerine işbirliği yapmayı tercih eden ve farklı takımları rakip gören gruplarda bağlılık daha fazladır.
- Sosyal ilişkileri gelişmiş olan takımlar, diğer takımlara göre daha yüksek düzeyde bağlılık gösterirler.

Takım çalışmasının en önemli özelliği, bir çalışanı, takım arkadaşları ile ortak hedef, ortak değer ve ortak amaç güden bir konuda beraber ilerlemeye ve onlarla ortak başarı elde etmeye yönlendirmesidir. Aynı takımda yer alan bireylerin ilişkileri gelişme gösterir. İş arkadaşları ile ilişkileri olumlu yönde gelişen çalışanların, örgütsel bağlılık düzeyleri de yükselmektedir.

5. Kurumun Büyüklüğü

Bir kurumun büyüklüğünü niceliksel ve niteliksel kriterler belirlemektedir. Kurumun istihdam ettiği personel sayısı, çalışanlara ödenen ücretlerin toplamı, kullanılan

¹⁸⁹ Bakan, a.g.e., s.185-186, İnce ve Gül, a.g.e., s.80.

hammadde miktarı, belirli bir zaman zarfında yapılan satışların toplamı, kurumun bulunduğu bina ya da arazi alanı gibi kriterler, niceliksel büyüklüğü ifade etmektedirler. Niteliksel büyüklük ise, kurumun bulunduğu pazarın büyüklüğü, üretimde kullanılan sermaye ve emek unsurlarının payı, kurumun kredi sağlayabilme olanağı, kurumun pazarlık gücü gibi kriterlerdir¹⁹⁰. Örgütsel bağlılık ile kurumun büyüklüğü arasındaki ilişkiyi araştıran sosyal bilimciler, genel olarak kurumda çalışan personel sayısını ele almışlardır.

Araştırmacılar, kurumun büyüklüğü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yönü ile ilgili görüş birliğine varamamışlardır. Sommer ve arkadaşlarına göre, büyük ölçekli kurumlarda çalışanlar birbirleri ile asgari düzeyde iletişim içindedirler. Bu durumun, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini düşürdüğünü ileri sürmüşlerdir. Ancak, kurum ölçek olarak büyüye bile yetkilendirme etkin şekilde yapılırsa bağlılığın değişmeyeceğini vurgulamışlardır. Mathieu ve Zajac ise, kurumun büyüklüğü ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olmadığını belirtmişlerdir. Robbins, örgütsel bağlılık ile kurumun büyüklüğü arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Bir kurumun büyüdükçe profesyonelleşeceğini belirten Robbins, büyük kurumlarda etkin kariyer planlaması ve düzenli ücret sistemleri olacağından çalışanların bağlılık düzeylerinin artacağını vurgulamıştır¹⁹¹. Araştırma sonuçlarına göre, kurumun büyüklüğü ve örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır. Ancak, ilişkinin yönünün pozitif olması, kurumun profesyonel şekilde kendini geliştirebilmesine bağlıdır.

C. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN KURUM DIŞI FAKTÖRLER

Kurum dışı faktörler, dış çevreden kaynaklanırlar. Kurumun içinde bulunduğu sektörün durumu, çalışanlara sunulan yeni iş imkanları, çalışanların uzmanlık dereceleri ile kurumun hizmet verdiği ülkenin sosyal, politik ve ekonomik durumu, kurum dışı faktörleri oluşturmaktadır. Belirtilen kurum dışı faktörlerden yeni iş imkanları ve uzmanlaşma ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

¹⁹⁰ Hatice Güçlü, "Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Eskişehir, 2006, s.67.

¹⁹¹ Bakan, a.g.e., s.175.

1. Yeni İş İmkanları

Kurum dışı faktörler içinde örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktör, yeni iş imkanlarıdır. Yeni iş imkanları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğuna dair araştırmacılar görüş birliğine varmışlardır.

Çalışanın başka işe geçme fırsatı olmasına rağmen örgütte kalmayı tercih etmesi sık rastlanan bir durum olmamakla birlikte, bu tip durumlarda kurumla doğrudan ilişkisi olmayan nedenlerin mevcut olabileceği düşünülmektedir¹⁹². Gilbert ve Ivancevich, çalışanların başka bir işe geçiş kolaylıklarının bulunması durumunda örgütsel bağlılık düzeylerinin düştüğünü tespit etmişlerdir¹⁹³. Çalışanlar için alternatif iş olanakları fazlaştığı zaman, çalışanların kurumlarına bağlılık düzeyleri düşmektedir.

2. Uzmanlaşma

Uzmanlaşma, bireyin mesleğinde ilerlemesi ve mesleğiyle özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Araştırmacılar, genel olarak, alanında uzmanlaşmış kişilerin örgütsel bağlılık ile mesleğe bağlılık arasında seçim yapmak durumunda olduklarını ileri sürmüşlerdir. Daha güncel çalışmalarda ise araştırmacılar, bu kişilerin hem örgütlerine hem de mesleklerine bağlı olabilmelerinin mümkün olduğunu belirtmişlerdir¹⁹⁴. Uzmanlaşma konusunda yaşanan ikilemi azaltmak için, mesleki değerlerle kurumsal değerlerin bütünleştirilmesi önerilmektedir¹⁹⁵. Mesleğinde uzman bir çalışan için, uzmanlaştığı alanın değerleri ile çalıştığı kurumun değerlerinin uyumlu olmaları önemlidir. Değerler uyumlu olduğu takdirde, çalışanın hem mesleki hem de örgütsel bağlılık göstermesi beklenmektedir.

IV. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN YAKLAŞIMLAR

Örgütsel bağlılık ile ilgili, sosyal bilimcilerin görüş birliği sağladıkları tek nokta, örgütsel bağlılığın çok boyutlu olmasıdır. Örgütsel bağlılık kavramının boyutları konusunda farklı yaklaşımlar mevcuttur. Kanter, Etzioni, Wiener, O'Reilly ile Chatman, Penley ile Gould, ve Allen ile Meyer, tutumsal bağlılık üzerine

¹⁹² a.g.e., s.210.

¹⁹³ Jacqueline A. Gilbert and John M. Ivancevich, "A Re-examination of Organizational Commitment", **Journal of Social Behavior and Personality**, Vol.14, Issue 3, September, 1999, s.390-392.

¹⁹⁴ Adrian Harrell, Eugene Chewning and Martin Taylor, "Organizational-Professional Conflict and the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Internal Auditors", **Auditing**, Vol.5, Issue 2, Spring, 1986, s.110.

¹⁹⁵ İnce ve Gül, a.g.e., s.85.

yoğunlaşarak örgütsel bağlılık kavramını açıklamışlardır. Becker ile Salancik ise, örgütsel bağlılığı davranışsal açıdan ele almışlardır.

A. BECKER'İN YAKLAŞIMI

Becker'in yan bahis yaklaşımı, davranışsal yaklaşım içerisinde değerlendirilmektedir. Allen ve Meyer, genel görüşün aksine, yan bahis yaklaşımının tutumsal yaklaşım kapsamında ele alınması gerektiğini savunmuşlardır. Yan bahis, bir davranışla alakalı kararın o davranışla alakası olmayan çıkarları etkilemesidir. Yan bahislerin sayısı arttıkça, çalışanın örgüte bağlılığı da artmaktadır¹⁹⁶. Diğer bir ifadeyle çalışan, değer verdiği bir şeyi örgütüne yatırım yapmak için ortaya koyduğu zaman yan bahis yapmış olmaktadır. Örgüte fazla yatırım yapan bir çalışanın, örgütten ayrılmasının maliyeti de fazla olacağından, alternatif iş fırsatları çalışana cazip gelmemeye başlamaktadır.

Kişilerin örgütlerine bağlanmalarını sağlayan ve gelecekteki davranışlarını sınırlayan yan bahisler, çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır¹⁹⁷:

Genel Kültürel Beklentiler: Kişi, mevcut davranışlarının kültürel beklentileri ihlal etmesi durumunda yaptırımla karşılaşacağı düşüncesi nedeniyle, davranışlarını sınırlayarak yan bahislere girebilir. Bu düşünceye sahip bireyler, çok sık iş değiştirmeleri sonucunda toplumun kendilerine güvensiz ve düzensiz kişiler olarak bakmasından endişe duyarlar.

Bürokratik Düzenlemeler: Bürokratik düzenlemeler nedeniyle kişiler, işlerinden ayrılmak isteseler bile devam etmek zorunda kalabilirler. Örneğin, aylık sigortası kurum tarafından ödenen bir çalışan, işten ayrılması durumunda bu sigortanın kesileceğini göz önüne alarak çalışmaya devam edebilir.

Yüz Yüze Etkileşim: Çalışanlar, diğer örgüt üyeleri ile ilişkileri sonucunda onların gözünde bir izlenim elde ederler. Diğer üyelerle iletişimde olumlu izlenim bırakan bir çalışan, bunu kaybetmemek için davranışlarını düzenlemektedir.

¹⁹⁶ George Ritzer and Harrison M. Trice, "An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory", **Social Forces**, Vol.47, Issue 4, 1969, s.475, İnce ve Gül, a.g.e., s.49.

¹⁹⁷ Becker, a.g.m., s.36-38.

Sosyal Roller: Çalışan, içinde bulunduğu sosyal role uyum sağlamışsa, bulunduğu pozisyonu korumak ister. Sosyal pozisyonunu koruma isteği, çalışanın başka bir role uyum sağlamasının zor olmasından kaynaklanmaktadır.

Çalışanlar kültürel beklentiler, bürokratik düzenlemeler, bireysel ilişkiler ve sosyal roller nedenleriyle yan bahis yapmaktadırlar. Yan bahislerinin sayısı artan bir çalışan için, örgütten ayrılmanın maliyeti de artacaktır. Böylelikle, çalışanlar örgütlerine bağlı hale geleceklerdir.

B. KANTER'İN YAKLAŞIMI

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin çıkarlarının örgütlerle uyumlu hale gelmesi sürecinde oluşmaktadır. Kanter, örgütsel bağlılığın sadece örgüt normlarına bağlanmayla oluşamayacağını, sistemin diğer boyutlarına da bağlılık gösterilmesi gerektiğini belirtmiştir. Kanter, örgütsel bağlılığı devam bağlılığı, birleşme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç biçimde tanımlamıştır¹⁹⁸:

Devam Bağlılığı: Çalışanların örgütte kalıcı olmak için veya örgüte katılmak için gerçekleştirdikleri fedakarlıkları ifade etmektedir. Devam bağlılığı, mantıksal yönelimleri kapsar. Çalışanlar, örgütten ayrılmanın kendilerine sunacağı fayda ve maliyetleri analiz ederler. Eğer örgütten ayrılmanın maliyeti fazla ise, çalışanlar, örgütte kalmak için fedakarlık yapmaya devam ederler.

Birleşme Bağlılığı: Sosyal ilişkilere ve grup dayanışmasına olan bağlılıktır. Grup içinde dayanışma fazla, rekabet ve kıskançlık az ise, dışarıdan kaynaklanacak tehditlere karşı birleşme bağlılığı faydalı olmaktadır.

Kontrol Bağlılığı: Bireyin, örgütün kendisinden beklediklerini doğru, etik ve değerlerine uygun bulmasıyla ortaya çıkmaktadır. Örgütün kendisinden talep ettiklerini uygun bulan kişiler, örgüt kurallarını korurlar ve otoriteye itaat ederler.

Kanter, üç bağlılık türünün de birbirleriyle ilişkisi olduğunu belirtmiştir. Çalışanlarda üç bağlılık biçimi aynı anda mevcut olursa, Kanter'e göre, örgütler daha başarılı

¹⁹⁸ Rosabeth Moss Kanter, "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities", **American Sociological Review**, Vol.33, No.4, August, 1968, s.500-501.

olacaklardır¹⁹⁹. Kanter'in bağıllık türlerinden devam bağıllığının rollerle, birleşme bağıllığının ilişkilerle ve kontrol bağıllığının ise kurallarla ilgili olduğu söylenebilir. Üç bağıllığı aynı anda gösteren bir çalışan, örgütün tüm sistemine bağlı olduğunu da göstermiş olacaktır.

C. ETZİONİ'NİN YAKLAŞIMI

Etzioni'nin örgütsel bağıllık yaklaşımı, makro örgütsel temele dayalı sosyolojik bir teoridir²⁰⁰. Etzioni'ye göre, kurumların çalışanlar üzerinde sahip oldukları güç, çalışanların kuruma olan bağıllıkları ile ilgilidir²⁰¹. Etzioni, örgütsel bağıllığın pozitif, nötr ve negatif şeklinde üçlü bir süreç olarak görülebileceğini belirtmiştir. Bu bağlamda, örgütsel bağıllığı ahlaki, hesaplı ve yabancılaştırıcı bağıllık olarak üçe ayırmıştır²⁰²:

Ahlaki Bağıllık: Örgütsel hedefleri kabul etme ve örgütsel değerlerle özdeşleşme sonucunda oluşmaktadır. Örgütsel kimlik kazanma olarak da tanımlanabilmektedir²⁰³. Çalışanın kurumuna maddi nedenlerden çok manevi nedenlerle bağıllık göstermesi, ahlaki bağıllığın temelini oluşturmaktadır²⁰⁴. Ahlaki bağıllık, Etzioni'nin örgütsel bağıllık sürecine göre pozitif konumdadır.

Hesaplı Bağıllık (Çıkara Dayalı Bağıllık): Çalışanla kurum arasındaki mübadele ilişkisine dayalıdır. Hesaplı bağıllık gösteren çalışanlar, kurumlarına yaptıkları katkının karşılığında ödül beklemektedirler²⁰⁵. Örgütsel bağıllık sürecinde hesaplı bağıllık, nötr konumdadır ve çalışanların kurumlarına çok yoğun bir bağıllık göstermeleri beklenmez.

Yabancılaştırıcı Bağıllık: Etzioni tarafından ilk olarak 1961 yılında, hapisanelerde ve askeri birliklerde uygulanan zorlayıcı ve baskıcı

¹⁹⁹ John R. Hall, "Social Organization and Pathways of Commitment: Types of Communal Groups, Rational Choice Theory and Kanter Thesis", **American Sociological Review**, Vol.53, October, 1988, s.680.

²⁰⁰ Severin Hornung, "Alienation Matters: Validity And Utility Of Etzioni's Theory Of Commitment In Explaining Prosocial Organizational Behavior", **Social Behavior And Personality**, Vol.38, Issue 8, 2010, s.1082.

²⁰¹ Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.283.

²⁰² Lucy A. Newton and Lynn McFarlane Shore, "A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition", **Academy of Management Review**, Vol.17, No.2, 1992, s.277.

²⁰³ Larry E. Penley and Sam Gould, "Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.9, 1988, s.46.

²⁰⁴ Hornung, a.g.m., s.1082.

²⁰⁵ Penley and Gould, a.g.m., s.46.

sistemi ifade etmek için kullanılmış bir kavramdır. Makro örgütsel bir kavram olan yabancılaştırıcı bağlılık, bireyler üzerinden iki şekilde açıklanabilmektedir: İlki, örgütün iç çevresi üzerindeki kontrolün eksikliği ile oluşan yabancılaştırıcı bağlılıktır. İkincisi ise, çalışanın bulunduğu örgüt dışında başka alternatifi olmamasını algılaması nedeniyle meydana gelen bağlılıktır²⁰⁶. Yabancılaştırıcı bağlılık, negatif bir bağlılık türüdür.

Yukarıda yer alan tanımlara göre, ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık, çok yoğun bağlılık davranışlarıdır. Ahlaki bağlılık, bireyin kurumuyla özdeşleşmesi anlamındadır ve pozitif yönlüdür. Yabancılaştırıcı bağlılık ise, bireyin kuruma karşı olan negatif eğilimini ifade etmektedir. Hesaplı bağlılık, çok yoğun bir bağlılık biçimi değildir. Hesaplı bağlılık gösteren bireyler, kuruma sağladıkları katkıların karşılığını almak isterler.

D. SALANCIK'İN YAKLAŞIMI

Salancik, bağlılığın bireyin hareketleri sonucunda oluştuğunu belirtmiştir. Birey, hareketleri aracılığıyla davranışlarını ve eylemlerini güçlendiren inançlara bağlanmaktadır. Salancik'e göre bağlılık, her yerde mevcuttur ama çoğu zaman davranışlara etkileri fark edilmemektedir. Örgütlerde bağlılığın yararlı ya da zararlı şekillerde oluşabileceğini vurgulayan Salancik, bunun kişinin neye bağlandığı ile ilişkili olarak değişeceğini ifade etmiştir. Salancik, davranışsal bağlılık kavramının savunucularındandır ve kişilerin davranış biçimleri ile bağlılığın ortaya çıkacağını ileri sürmüştür²⁰⁷.

Salancik'in davranışsal bağlılık yaklaşımına göre örgütsel bağlılık, kişilerin davranışlarını teşhis edebilmeleri sonucunda oluşmaktadır. Bireyi davranışlarına bağlayan üç özellik mevcuttur: Davranışın görülmesi, geri alınamaması ve gönüllü olarak yapılması. Bu özellikler çerçevesinde, kişilerin bağlılık düzeyleri tespit edilmektedir. Tutumların da bağlılıkta önemli olduğunu belirten Salancik, tutumlarla davranışlar uyumlu ise bağlılığın oluşacağını vurgulamıştır²⁰⁸. Özetle, çalışanların tutumları ile davranışlarının tutarlı olması sonucu örgütsel bağlılık oluşabileceği ve davranışsal bağlılık kavramında tutumların da önemli yer tuttuğu söylenebilir.

²⁰⁶ a.g.m., s.47.

²⁰⁷ Gerald R. Salancik, "Commitment Is Too Easy!", **Organizational Dynamics**, Vol.6, Issue 1, Summer, 1977, s.62.

²⁰⁸ Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.287, İnce ve Gül, a.g.e., s.53.

E. WIENER'İN YAKLAŞIMI

Wiener, örgütsel hedefler ve çıkarlar doğrultusunda davranmak için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamını örgütsel bağlılık olarak tanımlamaktadır. Wiener'e göre örgütsel bağlılık gösteren bireylerin sergiledikleri davranışlar, kendi çıkarları için değil, doğru ve etik olanı yaptıklarına inandıkları içindir. Wiener, normatif bağlılık çerçevesinde aşırı sadakat, etik yükümlülükler ve dengeli bağlılık olarak isimlendirdiği üç farklı tip örgütsel bağlılık tanımlamıştır²⁰⁹.

Aşırı sadakat, genelleştirilmiş sadakat ve itaat temeline dayanmaktadır. *Etik yükümlülükler*, çalışan ile örgütün değerlerinin örtüşmesi sonucunda oluşmaktadır. Örgütlerin çalışanlarından beklediği bu iki tip bağlılık ve arzu edilen davranışlar, örgütsel değerlere ve beklentilere bağlı olarak gelişmektedirler. Bununla birlikte, etik yükümlülükler ile oluşan bağlılık, vicdani kanaatlerin değişim göstermesi sonucunda yok olabilmektedir. Bu nedenle örgütler, aşırı sadakat yerine çalışanların bireysel seçimler yapmalarını ve inisiyatif kullanmalarını tercih etmektedirler. *Dengeli bağlılık* ise hem genelleştirilmiş sadakat ve itaatın en üst noktada olması, hem de çalışan ile örgütün değerlerinin tamamen örtüşmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örgüt ile çalışanın değerlerinin uyumsuz olması durumunda, sadakat ve itaat yüksek düzeyde olsa bile çalışan örgüte yabancılaşacaktır²¹⁰. Wiener'in örgütsel bağlılık yaklaşımı, tutumsal bağlılık temellidir ve normatif bağlılık çerçevesinde geliştirilmiştir. Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık modelinde yer alan normatif bağlılık bileşeni, Wiener'in ortaya koymuş olduğu örgütsel bağlılık yaklaşımının geliştirilmesi ile oluşturulmuştur.

F. MOWDAY, PORTER VE STEERS'İN YAKLAŞIMI

Mowday, Porter ve Steers örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte ilgisinin göreceli gücü şeklinde tanımlamışlardır. Örgütsel bağlılık kavramını, en az üç faktörün oluşturduğunu belirtmişlerdir²¹¹:

- Örgütsel hedef ve değerleri kabul etme ve onlara güçlü bir inanç duyma,
- Örgüt yararına fedakarlıklarda bulunmaya istekli olma,
- Örgüt üyeliğini devam ettirmek için güçlü bir arzu duyma.

²⁰⁹ Wiener, a.g.m., s.421.

²¹⁰ a.g.m., s.423

²¹¹ Richard M. Steers, "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, Vol.22, March, 1977, s.46, Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.288.

Özetle, örgütsel bağlılık, kişinin örgüte inanması, örgüt için çalışmaya istekli olması ve örgütte kalmayı arzulaması sonucunda oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık daha çok manevi duygular temelinde ortaya çıkmaktadır.

Araştırmacılar, 1982 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada, örgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel hedefler, değerler ve amaçlarla özdeşleşmesi ve bunlar için çalışmaya istekli olmasını ifade etmektedir. Davranışsal bağlılık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere olan bağlılığını anlatmaktadır²¹². Allen ve Meyer, duygusal bağlılık bileşenini Mowday, Porter ve Steers'in ortaya koymuş oldukları model üzerinden geliştirmişlerdir.

G. O'REILLY VE CHATMAN'IN YAKLAŞIMI

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı, bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanması olarak ifade etmişlerdir. Örgütsel bağlılığı, üç ayrı temele dayandırmışlardır²¹³: Uyum, özdeşleşme ve içselleşme.

Uyum: Örgütsel hedeflerin kabul edilmesidir. Çalışanın örgüte olan inancı ile ilgili değildir, daha çok ödül kazanma isteği ve cezadan kaçınma durumları söz konusu olduğunda oluşmaktadır²¹⁴. Çalışanın örgüte uyum göstermek ve ödül elde edebilmek adına, inançları doğrultusunda olmasa dahi hedefleri kabul etmesi olarak da ifade edilebilir.

Özdeşleşme: Çalışanın diğer örgüt üyeleriyle tatmin edici ilişkiler kurmak istemesi nedeniyle, örgütsel değerleri ve hedefleri kabul etmesi sonucu ortaya çıkmaktadır²¹⁵. Bu durumda çalışanlar, diğer üyelerle ilişkilerini geliştirmek ve ilişkilerinin sürekliliğini sağlayabilmek için örgütte kalmak isterler.

İçselleştirme: Kişinin kendi değerleri ile örgütsel değerlerin uyumlu hale gelmesi sonucu oluşan örgütsel bağlılıktır²¹⁶. Kişisel ve örgütsel değerleri uyum sağlayan çalışanlar, örgütsel hedeflere de bağlanırlar.

²¹² Balay, a.g.e., s.24.

²¹³ David F. Caldwell, Jennifer A. Chatman and Charles A. O'Reilly, "Building Organizational Commitment: A Multifirm Study", **Journal of Occupational Psychology**, Vol.63, Issue 3, 1990, s.247.

²¹⁴ Robert J. Vandenberg, Robin M. Self and Jai Hyun Seo, "A Critical Examination of the Internalization, Identification, and Compliance Commitment Measures", **Journal of Management**, Vol.20, No.1, 1994, s.123.

²¹⁵ Vandenberg, Self and Seo, a.g.m., s.123, İnce ve Gül, a.g.e., s.35.

²¹⁶ Vandenberg, Self and Seo, a.g.m., s.123, İnce ve Gül, a.g.e., s.35, Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.284.

Örgütsel bağlılık boyutlarından içselleştirme, en güçlü bağlılık biçimidir. Uyum boyutunda ise, bağlılık zayıftır ve verilecek ödüller ile cezalara göre kolay değişiklik gösterir. Özdeşleşme, içselleştirmeye göre daha az yoğun bir bağlılıktır ve temeli ilişkilere dayanmaktadır.

H. PENLEY VE GOULD'UN YAKLAŞIMI

Penley ve Gould, Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımından yola çıkarak, onun belirlediği ahlaki, hesaplı ve yabancılaştırıcı bağlılık boyutlarını geliştirmişlerdir. Etzioni'nin yaklaşımındaki eksiklikleri tespit eden Penley ve Gould, örgütsel bağlılık boyutlarının ilişkili olduğu değişkenleri de 1988 yılında yaptıkları araştırma neticesinde belirlemişlerdir. Penley ve Gould'a göre, Etzioni'nin yaklaşımı örgütsel bağlılığı oldukça iyi açıklamaktadır, ancak aşağıda yer alan üç nedenden ötürü literatürde çok fazla ilgi görmemiştir²¹⁷:

- Model, karmaşık bir yapıya sahiptir. Ahlaki bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık boyutlarının ikisi de duygusal içeriklidir, ancak birbirleri ile ilişkisiz mi yoksa birbirlerine karşıt mı oldukları açıklanmamıştır.
- Model, makro örgütsel yapıdadır. Etzioni, örgüt çalışanlarının tek bir bağlılık boyutu ile ilgili tutum ve davranış sergileyebileceklerini ileri sürmüştür. Penley ve Gould ise örgütlerde birden fazla bağlılık türünün aynı anda görülebileceğini vurgulamışlardır.
- Model, ölçüm açısından kısıtlara sahiptir. Modelin test edilebileceği uygun ölçek bulunmamaktadır.

Penley ve Gould'un, ahlaki, hesaplı ve yabancılaştırıcı bağlılık boyutlarının tanımlarında Etzioni'ye bağlı kaldıkları görülmektedir. Etzioni'den farklı olarak araştırmacılar, bağlılık boyutlarının ilişkili oldukları değişkenleri tespit etmişlerdir. Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık boyutları ve ilişkili oldukları değişkenler, aşağıda yer almaktadır²¹⁸:

Ahlaki bağlılık: Örgütsel hedefleri kabul etmektir. Örgüt üyeliği ile ilişkilidir ve işine aşırı düşkünlük, iş saatleri dışında çalışmak, eve iş götürmek gibi davranışları içermektedir.

²¹⁷ Penley and Gould, a.g.m., s.45-47.

²¹⁸ a.g.m.

Hesaplı bağlılık: Değişim temeline dayanmaktadır. Çalışanlar, örgüte yaptıkları katkıların karşılığında ödül ya da teşvik beklemektedirler. Hesaplı bağlılık, çalışanların davranışları ile ilişkilidir ve çalışanın ödül elde etmek için fazla sorumluluk üstlenmesi, kendini gösterme çabaları gibi davranışları içermektedir.

Yabancılaştırıcı bağlılık: Örgütün iç çevresindeki kontrol eksikliği veya çalışanın örgüt dışında iş bulma seçeneği olmadığını algılaması nedenleri ile oluşmaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılığa sahip çalışanların örgütten ayrılmamalarının nedenleri ciddi finansal kayıp yaşama korkusu, alternatiflerin olmaması gibi sebeplerdir. Yabancılaştırıcı bağlılık, “kariyer denetim odağı” değişkeni ile ilişkili bulunmuştur. Diğer bir deyişle, birey, kariyer planı üzerinde kontrolü olmadığını düşündüğünde yabancılaştırıcı bağlılık düzeyi artmaktadır.

Penley ve Gould'un, Etzioni'nin yaklaşımın mikro düzeye çekerek, değişkenler eşliğinde yeni bir sınıflandırma ortaya koydukları söylenebilir. Araştırmalarda, çalışanların aynı anda üç farklı bağlılık davranışı gösterebilecekleri de belirtilmektedir.

I. ALLEN VE MEYER'İN YAKLAŞIMI

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılık kavramını üç ayrı unsur temelinde ifade etmişlerdir: Örgüte hissi şekilde bağlılık, örgütten ayrılmanın maliyetinin algılanması ile oluşan bağlılık ve örgüte devam etme yükümlülüğü olması durumunda oluşan bağlılık. Allen ve Meyer, bu üç unsur çerçevesinde örgütsel bağlılığın bileşenlerini duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak tanımlamışlardır²¹⁹. Araştırmacıların tanımladığı örgütsel bağlılık bileşenleri, literatürde yer alan çalışmalardan esinlenilerek ve onların geliştirilmesi ile oluşturulmuşlardır. Örgütsel bağlılığın üç bileşen modeli, kavramın genel boyutlarını da ifade etmektedirler.

Duygusal Bağlılık: çalışanların örgüte hissi olarak bağlanmalarını ve örgütle özdeşleşmelerini ifade etmektedir²²⁰. Allen ve Meyer'in duygusal bağlılık tanımı, Mowday, Porter ve Steers'in “kişilerin kendilerini örgütleri ile ifade edebilmeleri” şeklinde yapmış oldukları tanımla hemen hemen

²¹⁹ John P. Meyer, Natalie J. Allen and Catherine A. Smith, “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.78, No.4, 1993, s.539.

²²⁰ Allen and Meyer, a.g.m., s.1.

örtüşmektedir²²¹. Duygusal bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, örgütte kalmak istedikleri için çalışmaya devam ederler. Örgütün hedefleri, amaçları ve değerleriyle özdeşleşen çalışanlar, örgütün bir parçası olmaktan memnuniyet duyarlar.

Devam Bağlılığı: çalışanın örgütten ayrılmasının yaratacağı maliyetlerin fazla olması nedeniyle örgütte kalması sonucunda oluşmaktadır. Örgütten ayrılmak prim veya teşviklerin kesilmesi, sosyal güvence kaybı, ilişkilerin bozulması gibi maliyetlere sebep olabilir. Allen ve Meyer, devam bağlılığını oluşturan nedenleri, kişinin örgüte yaptığı yatırımlar ve alternatif iş imkanlarının eksikliği olarak ikiye ayırmışlardır²²². Devam bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar, örgütte kalmaya ihtiyaçları olması nedeniyle çalışmayı sürdürmektedirler. Başka bir ifadeyle devam bağlılığı, çalışanın bulunduğu kurumdan ayrılması sonucu elde edeceği kazanımları ve maliyetleri tespit ederek, maliyetlerin kazanımlarından fazla olacağını algılaması ile ortaya çıkan bir bağlılık biçimidir.

Normatif Bağlılık: çalışanların örgütte kalmayı bir yükümlülük olarak görmelerinden kaynaklanan bir bağlılık şeklidir. Normatif bağlılık gösteren kişiler, örgütte bulunmayı etik ve doğru olarak görmektedirler²²³. Örgütlerin çalışanların eğitimlerine maddi açıdan katkı yapmış olmaları, kariyer gelişimleri için onları eğitimlere göndermeleri gibi önceden alınmış ödüllerin neticesinde de çalışanlarda normatif bağlılık gelişebilmektedir²²⁴. Normatif bağlılık, çalışanların örgütlerine kendilerini borçlu hissetmeleri, örgütsel sadakat göstermeleri ve örgütte kalmayı etik olarak algılamaları gibi nedenlerle ortaya çıkmaktadır.

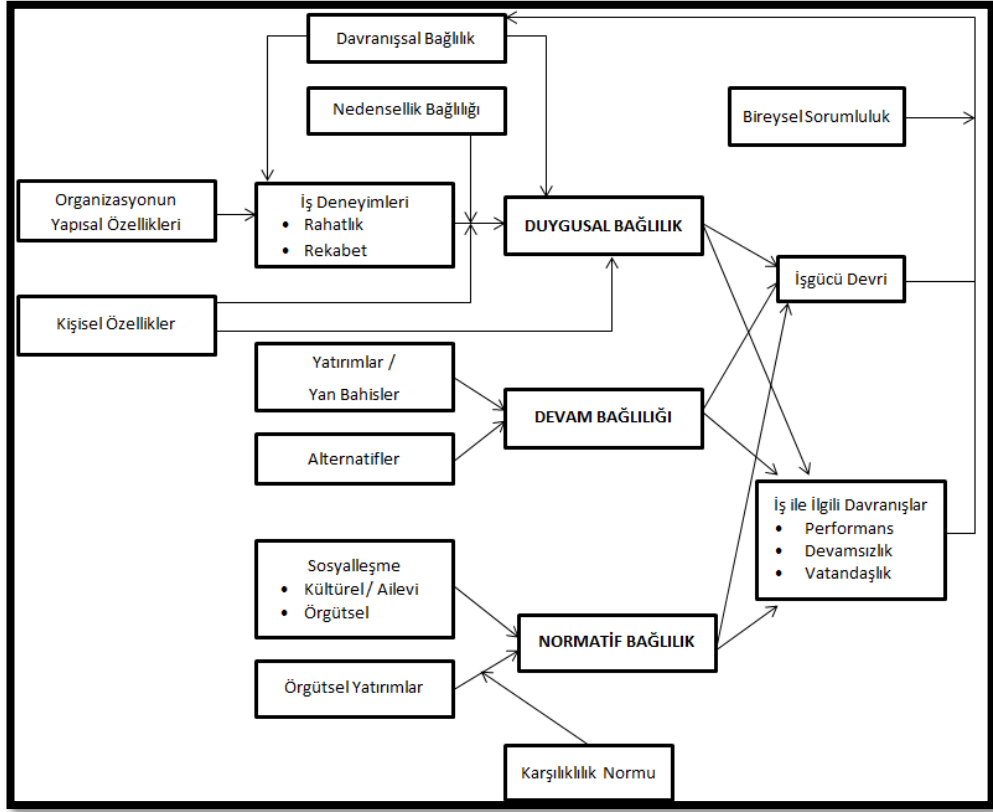
Şekil 2.3'te Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modeli yer almaktadır. Modelde duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık bileşenlerinin çalışanlar üstünde oluşmasının nedenleri ve bu bağlılık biçimlerinin örgütsel çıktıları ifade edilmiştir.

²²¹ Ünsal Sığırı, "İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer Ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 7, Sayı 2, 2007, s.264.

²²² John P. Meyer, D. Ramona Bobocel and Natalie J. Allen, "Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post-Entry Influences", **Journal of Management**, Vol.17 Issue 4, 1991, s.721.

²²³ Sığırı, a.g.m., s.264.

²²⁴ John P. Meyer and Natalie J. Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Vol.1, No.1, 1991, s.72.



Şekil 2.3: Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Modeli (Kaynak: Meyer and Allen, a.g.m., s.68.)

Üç bağlılık bileşeninin de çıktıları örgütsel davranışlar ve iş gücü devrine dayanmaktadır. Normatif bağlılık, örgütsel yatırımlar ve sosyalleşme sonucunda oluşmaktadır. Devam bağlılığının oluşmasının nedenleri, yatırımlar, yan bahisler ve alternatiflerin azlığıdır. Duygusal bağlılık ise örgütün yapısal özelliklerinin, iş tecrübelerinin ve kişisel özelliklerin etkisiyle oluşmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

I. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, ÖZELLİKLERİ, TEMEL BOYUTLARI, ÖĞELERİ, FONKSİYONLARI VE OLUŞUMU

Dünyada küreselleşme süreciyle birlikte, hızlı değişimler yaşanmaya başlanmıştır. Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde insanlar, bilgiye kolay erişebilir hale gelmişlerdir. İnsanların donanımlarının artması, yönetim anlayışlarını da değiştirmiştir. Bireyleri makine olarak gören klasik yönetim düşüncesi yerine, insanın sahip olduğu bilgi birikimine önem veren modern yönetim yaklaşımları ortaya çıkmıştır. 1980'li yıllarda ortaya çıkan düşüncelerle birlikte, farklı kültürlere sahip insanları ortak paydada birleştirebilmenin yolları da aranmıştır. Örgüt kültürü konusunda yapılmış çalışmalar neticesinde, kavram, işletmelerde çalışan bireylerin ortak değerler çerçevesinde buluşması olarak tanımlanabilmektedir.

Toplum kültürü seviyesinden incelendiği zaman, örgüt kültürü kavramı, bir alt kültür olarak ifade edilmektedir²²⁵. Kültür, pek çok farklı disiplin tarafından ele alınmış bir kavramdır. Kültür, genel anlamıyla insanların gereksinimlerini karşılamak için oluşturdukları maddi ve manevi her şeydir. Sosyal bilimcilerin çoğu, Taylor'un kültür tanımını benimsemişlerdir. Taylor, bilgi, inanç, örf, adet, ahlak ve sanattan ve bireyin toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden meydana gelen kompleks bir bütünü kültür olarak tanımlamıştır²²⁶. Örgüt kültürü, toplum kültüründen bağımsız düşünülmemelidir. İşletmelerde çalışan bireylerin her biri, farklı toplumsal kültürlere sahip olabilmektedirler. Bireyleri, tek bir kültürde buluşturmak işletmelerin sürdürülebilirlikleri açısından önemli bir husustur. Bu nedenle, günümüzde örgüt kültürü konusunda çalışmalar gerçekleştirilmeye devam etmektedir.

²²⁵ M. Sezai Türk, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s.3.

²²⁶ Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.183.

Örgüt kültürü, insan odaklı bir kavramdır. İnsan odaklı olması nedeniyle, birçok farklı sosyal bilim dalı örgüt kültürü kavramını ele almıştır. Örgüt kültürü konusunda, araştırmacılar pek çok farklı tanım yapmışlardır ve farklı yaklaşımlar ileri sürmüşlerdir.

A. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI VE TANIMI

Örgütler, bireylerin ve grupların davranış biçimlerini belirlemede önemli bir rol oynarlar. Örgüt kültürü, çalışanların örgüt değerlerini, inançlarını, kurallarını ve hedeflerini benimsemeleri şeklinde ifade edilebilir. Çalışanların örgüt kültürünü benimsemeleri, işletmelerin başarısına da etki etmektedir. Kavram, sosyal bilimciler tarafından 1980 yılında ortaya çıkartılmıştır ve daha sonraları geliştirilmiştir.

Örgütsel davranış kapsamında yer alan kavramlar, farklı disiplinler tarafından incelendikleri için, kavramların tanımları konusunda görüş birliği bulunmamaktadır. Örgüt kültürü kavramı da bu nedenle farklı tanımlara sahiptir. Örgüt kültürü ile ilgili araştırmacıların yapmış oldukları tanımlardan bazıları aşağıda yer almaktadır:

- Örgüt kültürü, bireylerin örgütsel işleyişi anlamalarına yardım eden ve örgütsel davranışları ile ilgili onlara normlar sağlayan ortak değerler ve inançlar bütünüdür²²⁷.
- Örgüt kültürü, çalışanların sosyal ve ekonomik ilişkilerini düzenleyen ve problemlerini çözüme ulaştıran ortak düşünce, değer ve inançlardan oluşan bir bütündür²²⁸.
- Örgüt kültürü, bir grubun dış çevreye adaptasyonunda ve iç çevreyle bütünleşmesinde yaşadığı problemleri çözebilmek için keşfettiği, bulduğu ya da geliştirdiği düşüncelerdir²²⁹.
- Örgüt kültürü, tipik davranış biçimlerini meydana getiren ortak değerler ve inançlardan oluşan örgütsel sistemdir²³⁰.

²²⁷ Rohit Deshpande and Frederick E. Webster, "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", **Journal of Marketing**, Vol.53, January, 1989, s.4.

²²⁸ Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.184.

²²⁹ Edgar H. Schein, "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", **Organizational Dynamics**, Summer, 1983, s.14.

²³⁰ George G. Gordon, "Industry Determinants Of Organizational Culture", **Academy of Management Review**, Vol.16, No.2, 1991, s.397.

- Örgüt kültürü, bir örgütün maddi öğelerine ve üyelerinin davranış biçimlerine yansıyan örgütün tarihi boyunca edildiği deneyimler, değerler ve inançlar bütünüdür²³¹.
- Örgüt kültürü, bireylerin birbirleriyle kurdukları güven temelli ilişkiler ve işbirliğine dayalı faaliyet göstermelerini sağlayan şebeke ve topluluklardan meydana gelen sosyal sermaye ve zenginlik oluşturmak üzere kullanıma sokulan bilgi, mülkiyet, deneyim ve enformasyonu harekete geçiren entelektüel sermayeden oluşur²³².
- Örgüt kültürü, örgütü bir arada tutan ortak ideolojiler, varsayımlar, değerler, tutumlar, inançlar, beklentiler ve normlardır²³³.
- Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki bireylerin ve grupların davranışını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir²³⁴.

Araştırmacıların yapmış oldukları örgüt kültürü tanımları dikkate alınarak, genel bir tanım yapılabilir. Genel anlamda örgüt kültürü, örgüt içinde çalışan bireylerin örgütsel hedefleri, değerleri ve inançları benimseyerek ortak bir paydada buluşmaları, örgütle özdeşleşmeleri ve davranış biçimlerini örgüte göre şekillendirmeleridir.

B. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Bir örgüt, diğer örgütlerden örgüt kültürü sayesinde ayırt edilmektedir. Her örgütün kendi değerleri, normları, inançları ve hedefleri bulunmaktadır. Çalışanların, örgütsel normlara bağlanmaları ve ortak değerlere sahip olmaları örgüt kültürünü oluşturmaktadır.

Örgüt kültürünün oluşumu, şirketlerin kurucuları ile başlamaktadır. Kurucuların felsefesi, örgüt kültürünü şekillendirmektedir. İşletmenin oluşumunda, işe alım kriterleri, kurucular tarafından belirlenmektedir. Yöneticilerin ve çalışanların istihdam edilmesinin ardından, kurucular daha geri plana çekilebilmektedirler. Böylelikle,

²³¹ Ruzena Lukasova, "Organizational Culture: Relationship Between Organizational Character and Behaviour", **Management of Organizations: Systematic Research**, Issue 32, 2004, s.95.

²³² Z. Beril Akıncı Vural ve Gül Coşkun, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007, s.9.

²³³ Turhan Erkmen, **Örgüt Kültürü**, Beta Basım, İstanbul, 2010, s.7.

²³⁴ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, a.g.e., s.166.

yöneticiler, çalışanlarını belirlerken onları sosyalleştirme süreçlerini de kendileri tespit ederler. Sosyalleşme süreci sonrası, örgütle uyum sağlayan çalışanlar, örgüt kültürünü de benimsemiş olurlar²³⁵. Aile şirketlerinde, kurucuların aynı zamanda yöneticilik görevini de üstlendikleri gözlemlenebilmektedir. Tam olarak kurumsallaşamamış aile şirketlerinde, kurucuların vizyonu, değerleri ve inançları ön planda yer almaktadır. Kurucuların yetişmiş oldukları toplum kültürü, örgüt kültürüne de hakim olabilmektedir. Bu tip şirketlerin kurucuları, çalışanlarının da kendi kültürlerine uyum göstermelerini beklemektedirler. Ancak, Koç ve Sabancı gibi kurumsallaşmış aile şirketlerinde kurucular, işletmenin oluşumunun ardından geri plana çekilirler ve yöneticiler istihdam ederler. Kurumsal yapıya sahip şirketlerde ailevi değerler ve inançlar yerine, örgütsel değerler ve inançlar oluşturulmaktadır. Diğer bir deyişle, kurumsal şirketlerde, örgüt kültürü çalışanların değerleri ile örgütün değerlerinin uyum göstermedeki başarısına göre şekillenerek oluşmaktadır.

Örgüt kültürü, işletmelerin sürdürülebilir başarı elde etmelerini sağlamak için rekabet avantajı sağlamaktadır. Bunun nedeni, işletmelerin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli olan örgüt kültürünün, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesi aşamasında da yardımcı bir araç olmasından kaynaklanmaktadır²³⁶. Örgüt kültürü, hem işletmeler hem de yöneticiler için önemlidir. Örgüt kültürü olmayan bir işletmede, başarı elde edilmesi mümkün değildir. Örgüt çalışanları için, paylaşılan örgütsel değerler, inançlar ve hedefler olmaması durumunda, işletmelerin gelişmeleri ve ilerlemeleri imkansız hale gelmektedir. Çalışanların örgütsel davranışları üzerinde, örgüt kültürü önemli bir rol oynamaktadır.

1. Örgüt Kültürünün Çalışanlar Açısından Önemi

Örgüt kültürü, çalışanların davranışları üzerinde etkilidir. Bir işletmede çalışan bireylerin her biri, farklı toplumsal kültürlerde yetişmiş kişiler olabilirler. Farklı kültürlere sahip bireylerin bir grup ya da takım oluşturmaları kolay değildir. Örgütsel değerler, hedefler, inançlar gibi örgütsel sistemi oluşturan kavramlar, çalışanları ortak paydada buluşturmaktadır. Örgütsel sistemin, çalışanlara açık bir şekilde anlatılması gerekmektedir. Çalışanların, örgütsel değerleri, inançları ve hedefleri anlayarak benimsemeleri durumunda, örgüt kültürü oluşmaktadır.

²³⁵ Robbins ve Judge, a.g.e., s.530.

²³⁶ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, a.g.e., s.166.

İşe yeni başlayan çalışanlar, sosyalleşme süreci ile örgüt kültürüne adapte olmaktadır. Sosyalleşme süreci, Şekil 3.1'de detaylandırılmıştır.



Şekil 3.1: Sosyalleşme Süreci (Kaynak: Robbins ve Judge, a.g.e., s.528.)

Sosyalleşme sürecinin ilk basamağı, öğrenme aşamasıdır. Bu aşamada bireyler, çalışmaya başlamadan önce işletme ile ilgili bilgiler edinirler ve beklentiye sahip olurlar. Karşılaşma aşamasında, birey, çalışmaya başladığı zaman, öğrenme aşamasında oluşturduğu beklentilerinin gerçekle uyumlu olup olmadığını fark eder. Son basamak olan uyum aşamasında çalışanlar, işletmeye ve iş arkadaşlarına alışmaya başlarlar. Karşılaşma aşaması ile uyum aşaması arasındaki süreçte problem yaşayan bireyler, uyum aşamasında problemleri çözmek için veya kendi davranışlarını değiştirmek için değişikliğe gitmektedir. Böylelikle, işe yeni başlayan çalışanlar, sosyalleşme sürecinin ardından örgüt kültürünü benimsemeye başlarlar²³⁷. Örgütsel yapının ve değerlerin, çalışanlar tarafından benimsenmesi ve içselleştirilmesi durumunda, örgüt kültürü güçlenmektedir. Güçlü örgüt kültürü, çalışanların örgütsel bağlılıklarını kuvvetlendirdiği için değişime karşı dirençlidir²³⁸. Güçlü örgüt kültürünün sonuçları, çalışanlar için üç başlıkta sıralanmaktadır²³⁹:

- Örgütsel değerlerin ve normların kabul edilmesi, davranışsal ihlallerin tespit edilmesine yardımcı olmaktadır ve sosyal kontrolün sağlanmasını kolaylaştırmaktadır.
- Amaçlara odaklanılmasını sağlamaktadır. Böylelikle, işletmenin birimleri arasında koordinasyon da kolaylaşmaktadır.
- Örgütsel amaçlar ve çalışanların davranışları arasında meydana gelen uyum, çalışanların performanslarını arttırmaktadır.

²³⁷ Robbins ve Judge, a.g.e., s.528-529.

²³⁸ Stephen P. Robbins, **Essentials of Organizational Behavior**, 6th Edition, Prentice-Hall International, USA, 2000, s.250.

²³⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 4. Basım, Alfa Aktüel, Bursa, 2008, s.351.

Diğer bir ifadeyle, bireylerin işe başlamalarının ardından geçirdikleri sosyalleşme süreci ile adapte oldukları örgüt kültürünün, çalışanların davranışlarını düzenlediği, onları amaçlara yönlendirdiği ve sonuçta performanslarını arttırdığı söylenebilmektedir.

2. Örgüt Kültürünün Yöneticiler Açısından Önemi

Örgüt kültürünü çalışanların benimseyebilmelerinde en önemli görev yöneticilere aittir. Şirketlerde işe yeni başlayan çalışanlar için düzenlenen oryantasyon programları, yöneticiler tarafından hazırlanmaktadır. Yöneticiler, sosyalleşme süreci olarak adlandırılan programları hazırlayarak, çalışanları örgütle uyumlu hale getiren kişilerdir. Örgüt kültürü güçlü olan bir şirkette, çalışanların performansları artacaktır. Böylelikle yöneticiler, belirledikleri hedeflere başarı ile ulaşabileceklerdir.

Yöneticiler, örgüt kültürünü korumakla yükümlüdürler ve örgüt kültürünü geliştirerek sosyal bir olguya dönüştürmek için çabalamalıdır²⁴⁰. Örgüt kültürü, yöneticilerin kişisel gelişimleri için de önemlidir. Yöneticiler, örgüt kültürü sayesinde bilgi, beceri ve tecrübe kazanırlar ve örgütün temel değer ve dinamiklerine uyumlu şekilde gelişirler²⁴¹. Örgütsel değerleri içselleştirmiş bir yönetici, çalışanlarının örgüt kültürüne daha kolay adapte olmalarını sağlayabilecektir.

3. Örgüt Kültürünün İşletmeler Açısından Önemi

İşletmeler, sektörlerinde artan rekabetle baş edebilmek için stratejiler geliştirmektedirler. Çünkü işletmelerin, hem iç çevrelerinde hem de dış çevrelerinde yaşanan değişimlere uyum sağlamaları gerekmektedir. Geliştirilen stratejilerin başarı ile uygulanabilmesi, işletmelerin entelektüel sermayelerine bağlıdır. İnsan unsurunun odak noktası haline geldiği günümüz işletmelerinde, istenilen hedeflere ulaşabilmek için iyi tanımlanmış bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.

Araştırmacılar, işletmelerin sektörel güçlerinden çok, örgüt kültürlerinin rekabet avantajı sağladığını ileri sürmüşlerdir. Başarılı işletmelerin özel kurumsal stratejiler geliştirdiklerini ve sektördeki varlıklarını sürdürerek teknolojik üstünlük sağladıklarını ileri süren araştırmacılara göre, bunun altında yatan asıl güç kaynağı orijinal bir kültür geliştirerek bu kültürü iyi yönetmeleridir²⁴². İşletmeler, kendi değerleri,

²⁴⁰ Vural ve Coşkun, a.g.e., s.26.

²⁴¹ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, a.g.e., s.168.

²⁴² Erkmen, a.g.e., s.11.

inançları ve hedefleri doğrultusunda kültürlerini oluştururlar. Bu nedenle, her işletmenin kültürü farklı olmaktadır. Diğer bir deyişle, örgüt kültürü, işletmelerin birbirlerinden farklılaşmalarını sağlamaktadır.

C. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalarda araştırmacılar, örgüt kültürünün çeşitli özelliklerini tespit etmişlerdir. Araştırmacılar, kavramın tanımı konusunda görüş birliğine varamamış olmalarına rağmen, özellikleri ile ilgili ortak görüşlere sahiptirler.

Bazı araştırmacılar, örgüt kültürünü oluşturan yedi temel özellik olduğunu ileri sürmüşlerdir²⁴³:

- **Yenilikçi Olma ve Risk Alma:** Çalışanların yenilikçi olmaları ve risk alabilmeleri için cesaretlendirilme derecesidir.
- **Detayları Önemseme:** Çalışanların analiz ve detaylara karşı hassasiyet göstermeleri ile ilgili beklenti derecesidir.
- **Sonuç Odaklı Olma:** Yönetimin sonuçlara ulaşmada kullanılan teknik ve süreçler yerine doğrudan sonuca odaklı olma derecesidir.
- **İnsan Odaklı Olma:** Yönetimin aldığı kararlarda, sonuçların çalışanların üzerinde yarattığı etkiyi dikkate alma derecesidir.
- **Takım Odaklı Olma:** İş ile ilgili faaliyetlerin bireysel bazda olmasının yerine, takımlar halinde organize edilme derecesidir.
- **Saldırganlık:** Çalışanların uyumlu olmaları yerine saldırgan ve rekabet içinde olmalarının derecesidir.
- **İstikrar:** Örgütsel faaliyetlerin gelişme yerine, durağan ve mevcut şekilde devam etme derecesidir.

Araştırmacılar, tespit ettikleri yedi temel özelliğin her birinin devinim içinde olduklarını belirtmişlerdir. Özelliklerin derecelerine göre çalışanların davranış

²⁴³ Charles A. O'Reilly III, Jennifer Chatman and David F. Caldwell, "People And Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit", **Academy of Management Journal**, Vol.34, No.3, September, 1991, s.502, Robbins, **Essentials of Organizational Behavior**, a.g.e., s.235, Robbins ve Judge, a.g.e., s.520.

biçimlerinin ve işlerin yapılış şekillerinin tespit edilebileceğini ifade etmişlerdir²⁴⁴. Özellikler incelendiğinde, yenilikçi olmanın, risk almanın, detayları önemsemenin ve saldırganlığın çalışanların davranış biçimleri ile ilgili oldukları söylenebilir. Bu durumda, sonuç odaklılık, insan odaklılık, takım odaklılık ve istikrarlılık ise işlerin yapılış şekilleriyle ilgilidir.

Newstrom ve Davis, örgüt kültürünün dört farklı özelliği olduğunu belirtmişlerdir²⁴⁵:

- **Ayirt Edicidir:** Her işletmenin kendi tarihi, iletişim şekli, sistemi, misyonu, vizyonu, hikayesi ve mitleri bulunmaktadır ve bunların toplamı, işletmeleri ayirt edici kılan kültürü oluşturmaktadır.
- **Durağandır:** Örgüt kültürü, dengeli ve durağandır. Değişimi ise oldukça yavaştır.
- **Dolaylı Olarak Anlaşılır:** Örgüt kültürü, örtüktür ve dolaylı anlatımlarla anlaşılabilir.
- **Semboller:** Birçok kültür, inançların ve değerlerin temelini oluşturan sembollerle gösterilir.

Araştırmacıların tespit ettikleri özelliklerden hareketle, genel olarak örgüt kültürünün işletmeler için ayirt edici olduğu, örtük bir kavram olduğu ve dolaylı anlatımlarla veya sembollerle anlaşılabilirliği ifade edilebilir.

Eren, örgüt kültürünün özellikleri ile ilgili yapılmış çalışmalarını inceleyerek araştırmacıların görüş birliği sağladıkları özellikleri tespit etmiştir. Araştırmacılara göre örgüt kültürünün özellikleri şunlardır²⁴⁶:

- Örgüt kültürü, öğrenilmiş ya da sonradan edinilmiş bir olgudur.
- Örgüt kültürü, düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da oluşturulan davranışsal kalıplar biçimindedir.

²⁴⁴ Robbins, **Essentials of Organizational Behavior**, a.g.e., s.235.

²⁴⁵ Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.189-190, Newstrom and Davis, a.g.e., s.59.

²⁴⁶ İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe ve H. Çetin Bedestenci, **Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004, s.32-33, Vural ve Coşkun, a.g.e., s.18-20, Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, a.g.e., s.138-139.

- Örgüt kültürü, üyelerce paylaşılabilir özelliktedir.
- Örgüt kültürü, yazılı değildir. Bu nedenle, örgüt üyelerinin zihinlerinde inanç ve değerler olarak yer alır.

Özetle, örgüt kültürünün öğretilebilir olduğu, davranış biçimlerini etkilediği, paylaşılan değerlerden oluştuğu ve yazılı olmadığı söylenilebilmektedir.

D. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL BOYUTLARI

Sosyal bilimciler, örgüt kültürünü tanımlarken bazı kriterleri göz önünde bulundurmuşlardır. Bu kriterler, örgüt kültürünün temel boyutlarını oluşturmaktadırlar. Örgüt kültürünü oluşturan normlar, amaçlar, geribildirim, bağlılık, yapı ve güç boyutları aşağıda tanımlanmışlardır:

Normlar: Çalışanların, örgüt içindeki davranış biçimlerini belirleyen ve diğer örgüt üyeleri ile nasıl etkileşimde bulunmaları gerektiği konusunda yol gösteren kurallar bütünüdür. Normlar, örgütün kültürel değerlerine uygun olarak geliştirilen davranış ölçütleridir²⁴⁷. Bazı araştırmacılar, örgüt kültürünü, örgüt içi normlara bağlılık olarak tanımlamışlardır²⁴⁸. Örgüt kültürünün oluşturulmasında önemli rol oynayan normlar, zamanla oluşurlar ve örgüt içi kuralları meydana getirirler.

Amaçlar: Amaç, başarılması gereken iş ile ilgili açık ve net bir anlatımdır. Amaçlar, ölçülebilir, yazılı ve gerçekçi olmalıdır²⁴⁹. Örgüt kültürünün oluşmasında değerler ve inançlar, daha ön planda olmalarına rağmen, örgütün amaçları ile çalışanların amaçlarının uyumu da örgüt kültürü için önem teşkil etmektedir.

Geribildirim: Etkileşim içindeki bireylerin birbirlerini nasıl algıladıklarına ilişkin verdikleri karşıt mesaj, geribildirim olarak ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle geribildirim, yapılan bir davranışın sonucu ile ilgili bilgi vermektir²⁵⁰. Bir örgütte çalışanların geribildirimde bulunmaları, davranış ihlallerinin tespit edilmesini sağlamaktadır. Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını

²⁴⁷ Nezahat Güçlü, "Örgüt Kültürü", *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 6, 2003, s.151.

²⁴⁸ Güney, *Örgütsel Davranış*, a.g.e., s.184.

²⁴⁹ M. Şerif Şimşek ve Said Kınır, *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006, s.249-250.

²⁵⁰ Güney, *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*, a.g.e., s.95.

yönlendirici nitelikte bir kavramdır. Bu nedenle, geribildirimün örgüt kültürünü güçlendireceği söylenebilir.

Bağlılık: Çalışanların, örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşmeleri, onları benimsemeleri ve örgütte kalmayı istemeleri, örgütsel bağlılığı meydana getirmektedir²⁵¹. Örgüt kültürü kavramı, örgüt değerlerinin bütünü temsil etmektedir. Çalışanlar, örgüt kültürünü benimsedikleri zaman değerleri de benimsemiş olacaklarından örgütsel bağlılıkları artacaktır. Bu nedenle örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ile ilişkili bir kavramdır.

Yapı: Bir işletmede sorumlulukları, emir-komuta ilişkisini, denetimi ve gelişimi düzenleme şekli ile çalışanların örgütlenme biçimi, örgütsel yapıyı oluşturmaktadır²⁵². Örgütsel yapı, örgüt kültürü çerçevesinde oluşturulmaktadır.

Güç: Başkalarını etkileyebilme yeteneği olarak tanımlanan güç, yöneticiler tarafından kişilik özellikleri, pozisyonları ve faaliyetleri sonucunda da elde edilebilmektedir²⁵³. Güç, örgüt kültürünün önemli boyutlarından biridir ve örgüt kültürü konusunda uzman pek çok araştırmacı tarafından incelenmiştir.

E. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞELERİ

Kültür, kompleks bir kavramdır. Bu nedenle, kavramı oluşturan öğeler de çeşitlidir. Araştırmacılar, farklı öğelere değinmişlerdir. Örgüt kültürünü meydana getiren unsurlar; değerler, normlar, semboller, kahramanlar, liderler, hikayeler, mitler, törenler, ritüeller, ayinler ve dil gibi soyut ve somut öğelerdir.

1. Değerler

Örgüt kültürünün en temel ögesi değerlerdir. Kavramın tanımlarında, araştırmacıların hemfikir oldukları husus, örgüt kültürünün paylaşılan değerlerden oluşmasıdır.

Hofstede, kültürün çekirdeğini değerlerin oluşturduğunu belirtmiştir²⁵⁴. Deal ve Kennedy, işletmeleri rakiplerinden ayırt eden kişiliklerinin değerler sayesinde

²⁵¹ Vural ve Coşkun, a.g.e., s.144.

²⁵² Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.185.

²⁵³ Newstrom and Davis, a.g.e., s.404.

²⁵⁴ Geert Hofstede and Gert Jan Hofstede, **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, McGraw-Hill, USA, 2005, s.8.

oluşturduğunu ileri sürmüşlerdir²⁵⁵. Schein, başarılı olmak isteyen işletmelerin paylaşılan değerlere sahip olmaları gerektiğini belirtmiştir. İşletmelerin kurucularının ve yöneticilerinin, kendi değerleriyle oluşturdukları örgüt kültürünü, çalışanlara benimsetmeleri durumunda ortak değerler oluşacağını ve başarıya ulaşılacağını vurgulamıştır²⁵⁶. Bazı araştırmacılar ise kurumsal değerleri, örgütün bütününe yönelik genel ifadeler olarak tanımlamışlardır²⁵⁷. Genel olarak, değerlerin örgüt kültürünün belirleyicileri oldukları söylenebilir. Örgütlerin kuruluşlarında rol alan kişiler, kendi değerleri ile oluşturdukları örgüt kültürünü çalışanlara benimsetebilmek için paylaşılan değerler yaratmalıdırlar. Çalışanlar ile örgütün değerleri uyumsuz olduğu takdirde, işletmelerin başarılı olabilmeleri mümkün değildir.

2. Normlar

Normlar, en genel tanımıyla kurallar bütünü olarak ifade edilebilir. Hayatın her alanında normlar mevcut olduğu gibi, örgüt içinde de normlar bulunmaktadır.

Normlar, örgüt kültüründe davranış biçimlerini etkileyen, örgütsel sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Araştırmacılar, normları örgüt değerlerine uygun olarak geliştirilen, çalışanlar tarafından benimsenen davranış standartları olarak tanımlamışlardır²⁵⁸. Normların özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir²⁵⁹:

- Yol gösterici kurallardır.
- Davranışları biçimlendirir.
- Örgüt içi ilişkilerde istikrarlılık sağlar.
- Değerlere bağlı olarak oluşur ve değerlerden etkilenir.
- Yazılı olmayan, informal beklentilerdir.

Örgüt değerleri ile meydana gelen normlar, yazılı olmamalarına rağmen değerlere göre daha belirgindir. Çünkü normlar, davranışları biçimlendirmektedir ve

²⁵⁵ Cem M. Kozlu, **Kurumsal Kültür – Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**, Defne Yayıncılık, İstanbul, 1986, s.65.

²⁵⁶ Edgar H. Schein, **Organizational Culture And Leadership**, 3rd Edition, Jossey-Bass, USA, 2004, s.28.

²⁵⁷ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.339.

²⁵⁸ Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, a.g.e., s.51.

²⁵⁹ Helen C. Boucher and Christina Maslach, "Culture and Individuation: The Role of Norms and Self-Constructs", **The Journal of Social Psychology**, Vol.149, Issue 6, 2009, s.677-693, Erkmén, a.g.e., s.50, Türk, a.g.e., s.19

davranışlar gözlemlenebilen eylemlerdir. Normlar, örgüt içinde çalışanların davranışlarını standardize eden ve kontrolü kolaylaştıran kültürel öğeler olarak tanımlanabilirler.

3. Semboller

Semboller, örgüt kültürünün içinde yer alan ve örgüt için özel anlam taşıyan kelime ve nesnelere²⁶⁰. Başka bir tanıma göre sembol, başkaları için anlam ifade eden bir nesne, eylem ya da olay olabilmektedir²⁶¹. Sembollerin anlam yüklü öğeler oldukları söylenebilir. Semboller, kültürlerin ifade edilme biçimleridir. Örgüt kültürü, sembollerle somut şekle dönüşmektedir. İşletmeler, oluşturdukları örgüt kültürü çerçevesinde kendilerini logolarla, reklamlarla ya da kelimelerle anlatmaya çalışırlar. Örneğin, Apple şirketinin kullandığı ısırılmış elma logosu, bilişim sektörü ile ilgilenen kişiler için anlam ifade etmektedir ve onlara markayı ya da markanın ürünlerini çağrıştırmaktadır.

Araştırmacılar, sembollerin örgüt kültürü ile arasındaki ilişkinin güçlü ya da zayıf olduğu konusunda farklı görüşler savunmuşlardır. Hofstede, sembolleri, örgüt kültürünü paylaşan kişiler tarafından algılanabilecek kelimeler, resimler, nesnelere ve jestler olarak tanımlamıştır. Yeni semboller oluşturmak kolaydır ve böylelikle eski semboller kaybolmaktadır. Örgüt kültürünün kolay değişmeyen yapısına nazaran semboller kolaylıkla değişebilmektedirler. Bu nedenle Hofstede, kültürün diğer öğeleri ile karşılaştırıldığında, sembollerin örgüt kültürü ile ilişkisinin daha zayıf olduğunu ileri sürmüştür²⁶². Bazı araştırmacılar ise örgüt kültürünün, normların, değerlerin ve deneyimlerin örgüt yapısını güçlendirmeleri ile oluştuğunu vurgulamışlardır. Araştırmacılara göre semboller, bu süreçte ortaya çıkan öğelerdir. Ritüeller, mitler, örgüt dili ve hatta kurumun bulunduğu bina ile binanın tasarımı bile sembollerin oluşmasına katkı sağlamaktadırlar. Dolayısıyla, sembollerin örgüt kültürünün en kapsayıcı öğesi olduğu kabul edilmiştir. Dil, ritüel, mitler gibi diğer öğelerin ise sembollerin çözümlenmiş halleri oldukları belirtilmiştir²⁶³. İki karşıt görüşün ortak noktası ise, sembollerin kültürü yansıtan öğeler olduğudur.

²⁶⁰ Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.188.

²⁶¹ Richard L. Daft, **New Era Of Management**, 9th Edition, South-Western Cengage Learning, Canada, 2010, s.77.

²⁶² Hofstede and Hofstede, a.g.e., s. 7.

²⁶³ Kaushik Kundu, "Influence of Organizational Culture on the Institution Building Process of an Organization", **CURIE Journal**, Vol.2, No.4, 2009, s.51.

Sembollerin örgüt kültürünü somutlaştıran öğeler oldukları ve anlam yüklü oldukları konusunda, araştırmacılar aynı görüşe sahiptirler.

4. Kahramanlar

Kahramanlar, gerçek kişiler olabildikleri gibi gerçek dışı figürlerde olabilmektedirler. İnsanların rol modelleri olarak belirledikleri kahramanlar vardır. Kahramanlar, insanların davranışlarını bilerek ya da bilmeyerek etkilemektedirler. İnsanlar, rol model olarak gördükleri kişiler gibi olabilmek için davranış biçimlerini değiştirirler ve onların bulunduğu noktaya gelebilmek için çaba gösterirler.

Örgütsel kahramanlar, çalışanlara örnek olacak şekilde davranışlar sergilemelidirler²⁶⁴. Çünkü bu kahramanlar, örgütsel değerleri, inançları ve hedefleri, kısaca örgüt kültürünü çalışanlara en kolay benimsetebilecek kişilerdir.

5. Hikayeler

Hikayeler, çalışanların daha önceleri dinledikleri veya tanık oldukları geçmişteki olaylardır. Hikayeler, gerçek olabildikleri gibi rivayet ya da söylenti şeklinde de anlatılabilmektedirler. Hikayelerin amacı, örgüt değerlerini, normlarını ve vizyonunu çalışanlara aktarmaktır. Örgütsel hikayeler, kuruma ve yöneticilere bağlılığı arttırmak için temel mesajlar içermektedirler. Hikayeler, olumlu ya da olumsuz içerikli mesajlardan oluşabilmektedirler. Örgütün, çalışanların performansları karşılığında ödül vermesi ve bunun diğer çalışanlara aktarılması olumlu bir hikayedir. Örgüte zarar veren, etik dışı işler yapan bir kişinin işten ayrılmaya zorlanması ise olumsuz bir hikayedir²⁶⁵. Hikayeler, akılda kalıcıdır ve çalışanlar hikayelerle örgüt kültürünü daha kolay anlayabilirler. Olumlu ya da olumsuz her örgütsel hikaye bir sonuç içermektedir. Sonuçlardan ders çıkarabilen çalışanlar, örgütün kendilerinden beklediklerini de tespit edebilirler.

6. Mitler

Mitler, hikayelerin abartılı şekli olarak tanımlanabilirler. Mitler, örgütsel inançlardan oluşurlar, bu nedenle eleştirilemezler. Daha çok çalışanlara örgütsel değerleri

²⁶⁴ Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.187, Daft, a.g.e., s.77.

²⁶⁵ Kozlu, a.g.e., s.73, Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.343, Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.186-187.

öğretici nitelikte olan mitler, örgüt kültürünün benimsenmesine yardımcı olan öğeler arasında yer almaktadırlar.

Antik dönemlerde meydana gelmiş doğaüstü olayları anlatmak için yaratılmış mitler, örgütlerde gerçeği de yansıtacak şekilde kurgulanmış hikayelerdir. Mitler, geleneklerden, seçimlerden, ön yargılardan ya da klişelerden türemektedirler. İçeriklerine göre dört başlıkta toplanabilirler²⁶⁶:

- **Rasyonelleştirici Mitler:** Daha önceleri gerçekleşmiş olayları örgütle uyumlu hale getirerek ve aralarında ilişki kurarak gelecekteki eylemler için kurallar oluştururlar.
- **Değerlendirici Mitler:** Pozitif-negatif, iyi-kötü, uyumlu-uyumsuz durumlar arasında düzen yaratırlar. Örgütün değer sistemine dayanan mitlerdir.
- **Nitelendirme ve Uzaklaştırma Mitleri:** Değerlendirici mitlerle belirlenen özel kategorilerle, iş görenler için karşıtlıkları belirten hikayeler bütünüdür.
- **İkilik Mitleri:** Örgüt gerçeği ile toplumsal değerlerin yansımından meydana gelirler ve çalışanların değerleri arasında var olabilecek gerilimleri açıklarlar.

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkarak mitler için, örgütsel inançları idealize ederek anlatan abartılı öyküler denilebilir.

7. Törenler

Araştırmacılar, törenleri, örgütün temel değerlerini ve amaçlarını açıklayan etkinlikler topluluğu olarak tanımlamışlardır. Törenler, farklı amaçlarla düzenlenebilirler. Geçiş törenleri, ödül törenleri, açılış ve kapanış törenleri gibi farklı çeşitlerde olabilirler²⁶⁷.

Törenler, örgütsel bütünlüğü sağlamaya yönelik etkinliklerdir. Törenlerin amacı, örgüt değerlerini çalışanlara aktarmak, birlik ve beraberliği sağlamaktır.

²⁶⁶ Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, a.g.e., s.57-58, Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.187.

²⁶⁷ Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.186.

8. Ritüeller ve Ayinler

Ritüel, standartlaşmış faaliyetler dizisi olarak tanımlanmaktadır. Ritüellerin en önemli özellikleri tekrarlanabilir olmalarıdır. Çalışanların, ritüeller sayesinde örgüt kültürünü benimsemeleri beklenmektedir²⁶⁸. Törenlere benzer olarak ritüellerin de çalışanlara örgütsel değerleri ve inançları aktarabilmek için düzenlenen etkinlikler oldukları söylenebilir. Her örgütün ritüelleri vardır. Üniversitelerde her yeni akademik yıl başlangıcında düzenlenen açılış etkinlikleri, ritüellere örnek olarak gösterilebilir. Ritüel, bir tiyatro oyununu sahneye koymak gibi düşünülebilir. Çünkü ritüeller de tiyatrolar gibi, çok iyi planlanmış faaliyetler bütünüdür.

Ayinler ise örgütsel normları ve inançları pekiştirmek için düzenli olarak yapılan davranışlar ve törenler bütünüdür. Örgütlerde düzenlenen ayinler, dinsel olarak algılanmamalıdır. Düzenli gerçekleştirilen toplantılar, örgütsel ayinler olarak tanımlanmaktadır. Örnek olarak, olağan genel kurul toplantıları gösterilebilir. Bu tip toplantılar, örgüt değerlerinin ve normlarının yatırımcılara aktarıldığı ayinler olarak kabul edilmektedirler²⁶⁹.

Özetle ayinler ve ritüeller, örgütün iç ve dış çevresine değerlerini, inançlarını ve normlarını aktardığı faaliyetler olarak ifade edilebilirler. Ayinlerin ve ritüellerin bir diğer ortak özelliği ise, düzenli şekilde tekrarlanmalarıdır.

F. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN FONKSİYONLARI

İşletmelerin devamlılıklarını sağlamaları için büyük önem arz eden örgüt kültürünün pek çok fonksiyonu bulunmaktadır. Kavram hakkında araştırma yapan sosyal bilimciler, örgüt kültürünün farklı fonksiyonlarını tespit etmişlerdir.

Araştırmacıların çalışmaları incelendiğinde tespit edilen örgütsel kültür fonksiyonları aşağıda yer almaktadır²⁷⁰:

- Örgütü çevresinden ayırır ve örgüt yapısını biçimlendirerek, sınırlandırır.
- Çalışanlara örgütsel kimlik kazandırır.

²⁶⁸ Harrison M. Trice and Janice M. Beyer, "Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials", **Journal of Management Review**, Vol.9, No.4, 1984, s.655, Joanne Martin, **Organizational Culture: Mapping the Terrain**, Sage Publications, USA, 2002, s.66.

²⁶⁹ Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, a.g.e., s.61-62.

²⁷⁰ Robbins, **Essentials of Organizational Behavior**, a.g.e., s.238, Robbins ve Judge, a.g.e., s.523-524, Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.190-191, Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.345-346.

- Denetimi ve koordinasyonu sağlar.
- Çalışanların bireysel çıkarlarının ötesinde daha büyük bir olguya bağlanmalarını sağlar.
- Sosyalleşme sürecinde etkilidir.
- Problemleri çözme aracı olarak kullanılır.
- Moral ve güdüleme aracıdır.
- Sosyal sistemin istikrarını sağlar.
- Çalışanların etkililiğini ve performanslarını artırır.
- Çalışanların tutum ve davranışlarına yön veren kontrol mekanizmasıdır.

Yukarıda belirtilen fonksiyonlara dayanarak örgüt kültürünün, hem örgütün yapısını hem de çalışanların davranışlarını belirlediği ifade edilebilir. Bu bağlamda iyi tanımlanmış bir örgüt kültürü, örgütün dış ve iç çevreleriyle uyum içinde olmasını sağlamaktadır.

Schein, örgüt kültürünün fonksiyonlarını iki boyut altında toplamıştır. Örgüt kültürünü yapısal bir konsept olarak tanımlayan Schein, örgütün iç ve dış problemlerinin çözümünde kültürün işlevleri ile ilgili varsayımlarda bulunmuştur. Örgütün hayatta kalma ve dış çevresi ile uyum problemlerinin çözümünde örgüt kültürünün işlevleri şunlardır²⁷¹:

- **Misyon ve Strateji:** Temel misyon ve öncelikli görevler çerçevesinde ortak anlayışlar oluşturabilmek.
- **Amaçlar:** Örgütün temel misyonundan oluşturulmuş amaçlar üzerinde fikir birliği sağlamak.

²⁷¹ Schein, **Organizational Culture And Leadership**, a.g.e., s.88-112, Vural ve Coşkun, a.g.e., s.20-21.

- **Araçlar:** Amaçlara ulaşmak için kullanılacak örgütsel yapı, iş bölümü, ödül sistemi ve yönetim sistemi gibi araçlar üzerinde ortak anlayışlar geliştirmek.
- **Ölçüm:** Bilgi ve kontrol sistemleri gibi, çalışanların performanslarının ölçümünde kullanılan kriterler üzerinde ortak anlayışlar geliştirmek.
- **Düzenleme:** Amaçlara ulaşamadığı durumlarda onarıcı veya iyileştirici stratejiler oluşturma konusunda ortak fikir geliştirmek.

Shein'a göre örgütün iç çevresi ile uyum probleminin çözümünde örgüt kültürünün işlevleri ise şu şekildedir²⁷²:

- **Ortak Dil ve Kavramsal Sınıflamalar Yaratmak:** Örgüt kültürü, çalışanların birbirleri ile iletişime geçmelerini ve anlaşmalarını kolaylaştırır. Böylece kavramsal sınıflamalar yapılabilir.
- **Grup Sınırlarını Belirlemek:** Grupların sınırlarını belirler ve gruba dahil edilme ile gruptan çıkarılma kriterlerini oluşturur.
- **Güç ve Yetki Dağıtmak:** Örgütler, belirledikleri kriterler kapsamında, çalışanlarına güç ve yetki dağıtırlar. Bu konuda uzlaşma sağlanması, çalışanların olası tepkilerini ve kaygılarını yönetmeye yardımcı olmaktadır.
- **Samimiyet, Arkadaşlık ve Sevgi İle İlgili Normlar Geliştirmek:** Örgüt içi ilişkilerin, kurallarla belirlenmesi gerekmektedir.
- **Ödülleri ve Cezaları Belirlemek:** Her grup, iyi ve kötü davranışların neler olduğunu bilmelidir. Hangi tip davranışların ödüllendirildiği ya da cezalandırıldığı konusu net olmalıdır.
- **Açıklanamayanı Açıklamak – İdeoloji ve İnanç:** Her toplumda olduğu gibi, her örgütte de açıklanamayan olaylar yaşanabilir ve bu

²⁷² Schein, **Organizational Culture And Leadership**, a.g.e., s.88-112, Vural ve Coşkun, a.g.e., s.20-21.

olayların çalışanlara izah edilmek üzere anlamlandırılması gerekmektedir.

Araştırmacıların çalışmalarında tespit etmiş oldukları fonksiyonlar, aynı zamanda bir örgütün yaşamına devam edebilmesi için gereken koşullardır. Özetle, örgüt kültürü eksik olan ya da iyi tanımlanmamış kurumların ayakta kalmaları mümkün görülmemektedir.

G. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgüt kültürü, bir süreç sonunda oluşmaktadır. Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden pek çok faktör bulunmaktadır. İç ve dış çevre faktörleri olarak iki başlık altında detaylandırılan faktörler, kendi içlerinde de çeşitlendirilmektedirler. Örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen iç ve dış çevre faktörlerinden bazıları aşağıda sıralanmıştır²⁷³:

İç Çevre Faktörleri:

- İşletmelerin faaliyet alanı ve üretim konusu kapsamında oluşturulan amaç ve hedefler,
- İşletmelerin sahipleri ve kurucuları, örgütlerini kendi felsefeleri doğrultusunda şekillendirirler. Kurucuların ve sahiplerin kişilikleri, tecrübeleri, inançları, değerleri ve örfleri, örgüt kültürünün oluşumunda temel öğelerdir,
- Yöneticiler ve liderler, örgütün geleceğine ilişkin stratejik kararların verilmesinde ve hedeflerin belirlenmesinde aktif rol oynadıkları için örgüt kültürünü de şekillendirirler,
- Örgütün yapısı ve biçimsellik düzeyi,
- Yöneticilerin çalışanları ile aralarındaki iletişim, destek ve yardımın derecesine göre örgüt kültürünün benimsenmesi kolay ya da zor olmaktadır. Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki mesafenin az

²⁷³ Hümeıra Taşçıoğlu, "Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalete Etkisi: Bir Örnek Olay", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Sakarya, 2010, s.10-12, Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.192-193, Bakan, Büyükebeşe ve Bedestenci, a.g.e., s.28-29.

olması, örgüt kültürünün çalışanlar tarafından daha kısa sürede benimsenmesini sağlamaktadır,

- Alt kültürler,
- Bireysel katılım ve girişim,
- Risk toleransı,
- Örgütün belirlediği amaç ve hedeflerle ilgili başarı beklentilerinin derecesi,
- Örgüt içinde çalışan bireylerin koordineli bir şekilde çalışmalarını için yönlendirilmeleri,
- Çalışanların davranış biçimlerini denetim altında tutan normlar,
- Çalışanların kendilerini örgütle özdeşleştirme derecesi,
- Ödül sisteminin adil ve yansız olması,
- Çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere cevap vermeleri durumunda, onlara gösterilen desteğin derecesi,
- Örgütte kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleri.

Dış Çevre Faktörleri:

- Toplumsal kültür,
- Örgütün sosyal çevresi,
- Devlet,
- Yasalar,
- Tüketiciler,
- Rakipler,

- Müşteriler.

Kısaca, örgütlerin iç çevresinin uyumu ile dış çevrelerinde yaşanan değişimler, örgüt kültürünün oluşumuna etki etmektedirler. Kurucular ile başlayan örgüt kültürü oluşturma süreci, diğer faktörlerin de devreye girmesiyle karmaşık bir yapıya dönüşmektedir. Bu nedenle, örgüt kültürü kavramının kompleks yapısını çözebilmek için yapılan çalışmalar, günümüzde de devam etmektedir.

II. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

Örgüt kültürünün etkileşim içinde olduğu kavramlar bulunmaktadır. Örgüt iklimi, örgüt kimliği, toplum kültürü ve örgüt içi iletişim, örgüt kültürü ile ilişkili kavramlardır. Bu bölümde, örgüt kültürünün bahsi geçen kavramlarla ilişkileri detaylandırılacaktır.

A. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İKLİMİ

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları, iç içe geçmiş kavramlardır. İki kavramın, benzer yönleri olduğu gibi farklılıkları da bulunmaktadır. Araştırmacılar, kavramların arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarabilmek için pek çok çalışma yapmışlardır. Bazı araştırmacılar, kavramlar arasındaki benzer noktalar üzerinde dururken, bazıları farklılıkları üzerine yoğunlaşmışlardır.

Örgüt iklimi ile ilgili yapılan ilk araştırmalar, psikoloji biliminden ortaya çıkmıştır²⁷⁴. Örgüt iklimi, çalışanların iş çevreleri ile ilgili algıdır. Diğer bir deyişle, örgütün çalışanlar için ifade ettiği anlamlar, örgüt iklimini meydana getirmektedir²⁷⁵. Örgüt kültürü tutumları, hizmet kalitesini ve işgücü devrini etkilemektedir. Tutumlar ise örgüt iklimini etkileyerek, çalışanların performansları ile motivasyonlarını değiştirebilmektedir. Örgüt iklimi, bireylerin performansları ve tutumları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir²⁷⁶. Literatürde yer alan tanımlardan yola çıkarak, örgüt iklimi, çalışanların ortak algılarını ve içinde buldukları ortak koşulları anlatan bir kavram olarak tanımlanabilmektedir.

²⁷⁴ Z. Ferhan Aydoğan, "Örgüt Kültürü ve İklimi", **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 2, 2004, s.9.

²⁷⁵ Lawrence R. James et al., "Organizational And Psychological Climate: A Review Of Theory And Research", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.17, Issue 1, 2008, s.15.

²⁷⁶ Prabhjot Kaur Mahal, "Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation", **The IUP Journal of Management Research**, Vol.8, No.10, 2009, s.40.

Örgüt iklimi, örgüt kültürünün içinde belirli bir yeri teşkil etmektedir. Algıları ve öznel süreçleri düzenleyen örgüt kültürü, iklime etki etmektedir. Örgüt iklimi, çalışanlar tarafından paylaşılan algılardır. Örgüt kültürü ise değerler ve inançlar bütünüdür. Bu nedenle, örgüt kültürünün iklime göre daha net bir kavram olduğu belirtilmektedir²⁷⁷. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları arasındaki farklar, Çizelge 3.1'de yer almaktadır.

Çizelge 3.1: Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Kavramları Arasındaki Farklar

Örgüt Kültürü	Örgüt İklimi
Belirleyicidir	Değerleyicidir
Nitel araştırmalarla belirlenir	Nicel araştırmalarla belirlenir
Sosyoloji ve antropoloji temellidir	Psikoloji temellidir
Uzun sürelidir	Kısa sürelidir
Normları oluşturur	Normlara uyulup uyulmadığını gösterir
Paylaşılan varsayımlardır	Paylaşılan algılardır

(Kaynak: Denison, a.g.m., s.625, Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, a.g.e., s.67-68.)

Kavramlar arasında yer alan farklılıklar incelendiğinde, örgüt kültürünün örgüt iklimine göre daha kapsamlı bir kavram olduğu çıkarımı yapılabilir. Farklılıklara rağmen, iki kavram yakın ilişki içindedirler. Örgüt kültürü, örgüt ikliminin oluşmasında belirleyici bir role sahiptir. Örgüt iklimi de örgüt kültürü tarafından oluşturulan normların denetleyicisi niteliğindedir.

B. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT KİMLİĞİ

Örgüt kimliği, örgüt kültürü ile karıştırılan ve aynı anlamda kullanılan bir kavramdır. Ancak, iki kavram birbirinden farklıdır. Örgüt kültürü, paylaşılan değerler ve normlar bütünüdür. Örgüt kimliği ise, örgüt kültürü çerçevesinde oluşturulan ve bilinçli bir

²⁷⁷ Daniel R. Denison, "What Is The Difference Between Organizational Culture And Organizational Climate? A Native's Point Of View On A Decade Of Paradigm Wars", **Academy of Management Review**, Vol.21, No.3, July, 1996, s.624, Aydoğan, a.g.m., s.15-16.

şekilde meydana getirilen strateji özelliğine sahip bir kavramdır. Örgüt kimliği, imaj yaratmaya yöneliktir. Çalışanların kendilerini örgütleri ile tanımlamalarını sağlar²⁷⁸. Örgüt kimliği, örgütün kültürel değerlerinin yorumlanmış şekli olarak ifade edilmektedir²⁷⁹. Örgüt kimliği, çalışanların örgütü algılama şekilleri, örgüte karşı olan hisleri ve düşünceleri, kendilerini örgütle özdeşleştirme dereceleri ile ilgilidir²⁸⁰. Tanımlardan yola çıkarak örgüt kimliği, örgüt kültürü kapsamında meydana getirilen, iç ve dış çevreye örgütü tanıtan strateji niteliğinde bir kavram olarak kabul edilebilir.

Çalışanların örgütle özdeşleşme derecesi, örgüt kimliği ile kendilerini tanımlamaları için önemlidir. Örgütün değerleri ve inançları paylaşılabilecek hale gelmemişse, örgüt üyeleri kendilerini örgüt kimliği ile tanımlamazlar. Örgüt kültürü, bu noktada önem taşımaktadır. Doğru oluşturulmuş bir örgüt kültürü ile çalışanlar, örgütsel değerleri, normları, inançları ve hedefleri benimserler. Paylaşılan değerler sayesinde, çalışanlar kendilerini örgütle bütünleştirirler ve örgüt kimliği ile kendilerini tanımlayabilirler. Örgüt kimliğinin çalışanlar tarafından benimsenmesi için, güçlü bir örgüt kültürü gerekmektedir.

C. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE TOPLUM KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü ile toplum kültürü yakın ve güçlü bir ilişki içindedirler. Örgüt kültürü, örgütün yaşam evresi boyunca toplum kültürü tarafından etkilenmektedir. Örgütün oluşumunda kurucular, kendi kültürleri çerçevesinde bir örgüt kültürü meydana getirirler. Örgütün içinde yer alan bütün bireylerin örgüt kültürüne adapte olmaları beklenmektedir. Ortak değerler yaratılamaması durumunda örgüt içinde çatışmalar yaşanabilir ve örgütün hayatta kalması zorlaşır. Ancak, örgüt bünyesindeki her çalışan farklı kültürlere mensup olabilmektedir. Bu nedenle sosyalleşme süreci adı verilen işe başlama ve alışma evresinde, çalışanların örgüt kültürüne uyum göstermeleri sağlanmaktadır.

Kültür, bir toplumun üyesi olarak kişilerin edindiği bilgi, sanat, gelenek, yetenek, beceri ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür²⁸¹. Örgüt kültürü, bu bütünün içinde bir alt kültürdür. Kültür, öğrenilebilen bir kavram olduğu için bireyler, çalıştıkları kurumun kültürüne uyum sağlayabilirler.

²⁷⁸ Türk, a.g.e., s.12, Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, a.g.e., s.68

²⁷⁹ Ghislain Deslandes, "Corporate Culture Versus Organizational Identity: Implications for Media Management", **Journal of Media Business Studies**, Vol.8, No.4, 2011, s.25.

²⁸⁰ Taşçıoğlu, a.g.e., s.30.

²⁸¹ Bozkurt Güvenç, **İnsan ve Kültür**, 11. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2005, s.101

D. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Hayatın her alanında var olan iletişim, bilgi alışverişi yapılmasını sağlayan bir araç olarak ifade edilebilir. Örgütsel iletişim, örgüt kültürü ile güçlü bir ilişkiye sahiptir.

Araştırmacılar, örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişki ile ilgili çalışmalar yapmışlardır. Çalışmaların neticesinde yapılmış bazı tanımlar, aşağıda yer almaktadır²⁸²:

- Kültür, iletişimdir ve iletişim, kültürdür.
- Kültür, iletişimin sonucudur.
- Kültür, iletişim sürecinden arta kalandır.
- Pek çok kültür ögesi, küçük grupların iletişim sistemlerinin bir parçası olarak tecrübe edilmiştir.
- Kültür, insanların etkileşimi bağlamında öğrenilen, gözden geçirilen, korunan ve tanımlanan bir kavramdır.

Literatürde yer alan ifadelerden hareketle, örgüt kültürü, iletişimin bir parçası veya sonucu olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla, iletişim olmadan örgüt kültürü oluşturulması mümkün değildir.

Örgütsel iletişim, örgütsel amaçları gerçekleştirmek ve hedeflere ulaşmak için oluşturulmaktadır. Örgütsel iletişim, iki yolla oluşturulabilir: İlki, örgüt içindeki hiyerarşik yapı ile tanımlanan biçimsel iletişimdir. İkincisi, örgüt içindeki pozisyonlardan bağımsız olarak çalışanlar arasında kurulan biçimsel olmayan iletişimdir²⁸³. Örgütsel iletişimin en önemli amacı, ilişkileri düzenlemek ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçların uyumlu hale gelmesini sağlamaktır²⁸⁴. Kişisel amaçları örgütle uyumlu hale gelen çalışanların, örgütlerine bağlılık düzeyleri de artacaktır. Örgütle özdeşleşen bir çalışan, örgüt kültürünü benimsemiş demektir.

²⁸² Maryan S. Schall, "A Communication-Rules Approach to Organizational Culture", **Administrative Science Quarterly**, Vol.28, Issue 4, 1983, s.559.

²⁸³ Emanoil Muscalu, Ramona Todericiu and Lucia Fraticiu, "Efficient Organizational Communication - A Key To Success", **Studies in Business and Economics**, Vol.8, Issue 2, 2013, s.75.

²⁸⁴ Erhan Eroğlu ve Çiğdem Sarıkamış, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Başarı Teknik Servis A.Ş.'de Bir Uygulama", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 2008, s.54.

III. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KONUSUNDA YAPILAN SINIFLANDIRMALAR

Parsons, Deal ve Kennedy, Handy, Kirsch-Trux, Graves, Hofstede, Schneider, Ansoff, Kets De Vries ve Danny Miller, Toyohiro Kono gibi araştırmacılar, örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Örgüt kültürü konusunda çalışma yapan araştırmacılar, kavramı kendi yorumlamaları ile farklı şekillerde sınıflandırmışlardır. Bu sınıflamalardan bazıları aşağıda detaylandırılmış, bazıları ise genel hatlarıyla aktarılmıştır.

A. PARSONS'UN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLAMASI

Talcott Parsons, örgüt kültürünün değerler çerçevesinde oluştuğunu ileri sürmüştür²⁸⁵. Sistem yaklaşımının savunucusu olan Parsons, dört fonksiyon üzerinde durmuştur. Uyum, amaçlar, bütünleşme ve yasallık olarak belirlediği fonksiyonlar, örgütün kültürel değerleri aracılığıyla tamamlanmaktadır. Parsons, kültürel değerlerin örgütün çevresine uyum sağlayabilmesine yardımcı öğeler olduklarını belirtmiştir²⁸⁶. Başka bir açıdan bakıldığında, örgüt değerlerinin çalışanlar tarafından paylaşılır hale gelmesi, örgüt kültürünü güçlendirmektedir. Örgüt kültürü güçlü olan işletmeler, dış çevrede de güçlü konuma gelmektedirler. Bu nedenle kültürün temelini oluşturan değerlerin, örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi ve içselleştirilmesi önemlidir.

Parsons, örgüt kültürünü belirleyen değerleri sekiz başlıkta toplamıştır²⁸⁷:

- **Teknik Değerler:** Olayların bilimsel yönü ile ilgili bilgiler, inançlar ve uygulamalardır.
- **Ekonomik Değerler:** Arza ve talebe bağılı olarak oluşan tüketici davranışlarını yönlendiren eğilim ve uygulamalardır.
- **Sosyal Değerler:** İnançlar, yaşam biçimleri, tercihler ve eğilimleri içermektedir.
- **Psikolojik Değerler:** Kişisel eğitim, gereksinim ve seçimlerdir.

²⁸⁵ O'Reilly III, Chatman and Caldwell, a.g.m., s.492.

²⁸⁶ Erkmen, a.g.e., s.75, Türk, a.g.e., s.47, Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.194-195.

²⁸⁷ Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.195, Türk, a.g.e., s.48, Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, a.g.e., s.143-144.

- **Politik Değerler:** Ülkelerin ve işletmelerin yönetim biçimlerini anlatan kurallar, inançlar ve uygulamalardır.
- **Estetik Değerler:** Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalardır.
- **Ahlaki Değerler:** Genel ahlak, örf, adet ve aile eğitime dayanan uygulamalardır.
- **Dini Değerler:** Din ve buna bağlı olan inançlar, kurallar ve uygulamalardır.

Örgütsel sistemin oluşumunda ve gelişiminde, değerler önemlidir. Örgüt kültürü, değerler üzerine inşa edilmektedir. Değerler, örgütü çevreye adapte etmektedirler. Başarılı bir örgüt olabilmenin kurallarından biri, sağlam temellere dayalı kültürel değerlerle örgütsel sistemi kurabilmektir.

B. DEAL VE KENNEDY’NİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLAMASI

Terrence Deal ve Allan Kennedy, örgüt kültürü ile ilgili çalışmalarında çevre koşullarına yoğunlaşmışlardır. Deal ve Kennedy, iki boyutlu değişken üzerinde dört farklı kültür biçimi tespit etmişlerdir²⁸⁸. Şekil 3.2’de Deal ve Kennedy’nin örgüt kültürü tipleri yer almaktadır.

Çevreden Geribildirim		
	Hızlı	Yavaş
Yüksek Risk Kararları	Sert Erkek – Maço Kültürü	Bahis – İddia Kültürü
Düşük Risk Kararları	Sıkı Çalış – Sert Oyna Kültürü	Süreç Kültürü

Şekil 3.2: Deal ve Kennedy’nin Örgüt Kültürü Biçimleri (Kaynak: Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, a.g.e., s.152.)

²⁸⁸ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, a.g.e., s.152-154, Erkmen, a.g.e., s.87-89, Türk, a.g.e., s.52-55, Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, a.g.e., s.98-100, Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.193-194.

Şekil 3.2'de görüldüğü üzere dört kültür biçimi, sert erkek – maço, sıkı çalış – sert oyna, bahis – iddia ve süreç kültürleri olarak adlandırılmışlardır. Araştırmacıların belirledikleri kültür tipleri aşağıda detaylandırılmıştır²⁸⁹:

Sert Erkek – Maço Kültürü: Maço kültüründe örgütler, yüksek risk alarak karar verirler. Verilen kararlara çevreden geri dönüş hızlı olur. Geribildirimler, olumlu veya olumsuz olabilirler. Kararları doğru ya da yanlış verildikleri, hızlı bir şekilde öğrenilir.

Bu kültürü uygulayan işletmelerde reklam, davet, danışmanlık gibi hususlar önem taşır. Örgütlerin karar alıcıları, riskli kararlar almaktan çekinmedikleri için çalışanların gözünde kahraman olarak görülürler. Sert erkek kültürlerinde işletmeler, kısa vadeli başarıları önemserler ve içgüdüsel davranışlar sergilerler.

Sıkı Çalış – Sert Oyna Kültürü: Bu kültürde alınan kararlar düşük riskli olmalarına rağmen, çevreden geribildirimler hızlı olmaktadır. Çalışanlar, risk üstlenmeye istekli değillerdir. Risk alınmadığı için, kararların getirileri düşük düzeydedir. Bu nedenle çalışanlar, yüksek performans göstererek ayakta kalmaya çabalarlar. Performansı yüksek olan çalışan, diğer çalışanların gözünde kahraman olarak görülebilir. Örgütler, çalışanların performansını yükseltebilmek için toplantılar, oyunlar, yarışmalar düzenleyerek motivasyonlarını arttırmaya çalışırlar. Sıkı çalış – sert oyna kültürünün temelinde, yüksek performans göstererek örgüt üyeliğini devam ettirebilmek vardır.

Bahis – İddia Kültürü: Bahis kültüründe yüksek riskli kararlar alınır, kararların sonuçları ise uzun vadede geri dönmektedir. Genellikle yüksek bütçeli yatırımlar yapan ve uzun vadeli stratejiler uygulayan işletmelerde görülür. Örneğin işletmeler, piyasaya sürecekleri ürünlerle ilgili araştırma – geliştirme yatırımları yapmaları durumunda sonuçlarını uzun yıllar beklemek zorunda kalabilirler.

²⁸⁹ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, a.g.e., s.152-154, Erkmen, a.g.e., s.87-89, Türk, a.g.e., s.52-55, Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, a.g.e., s.98-100, Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.193-194.

Süreç Kültürü: Düşük riskli kararlar alınan ve kararların sonuçlarının düşük hızda elde edildiği işletmelerde hakim olan kültürdür. Yöneticilerin belirlediği iş akış süreci, süreç kültüründe önemlidir. Çalışanlar, belirlenen süreç dahilinde görevlerini yerine getirirler. Süreç kültüründe, ayrıntılara önem verilir. Bu kültür, bürokrasinin tipik bir örneği olarak gösterilebilir.

Araştırmacıların belirledikleri kültür biçimleri incelendiğinde, hangi tip şirketlerde hangi kültürün kullanıldığı tespit edilebilir. Sert erkek – maço kültürünü uygulayan işletmeler, yatırımlarının geri dönüşlerini hızlı elde etmek isterler. Hastanelerde çalışan cerrahlar, ameliyatları esnasında riskli kararlar vermek zorunda kalabilirler ve hasta üzerindeki sonuçlarını hızlı bir şekilde gözlemlerler. Bu nedenle, hastanelerde bu kültür, cerrahlar tarafından uygulanabilmektedir. Sıkı çalış – sert oyna kültüründe, kararlar düşük riskli olmasına rağmen geri dönüşler hızlı elde edilmektedir. Yemek şirketlerinde, bu kültür uygulanabilmektedir. Yemek şirketleri, müşterinin talebini hızlı karşılamak zorunda oldukları için, yüksek performans göstermeleri gerekir. Kararların riski çok düşüktür, müşteriden geribildirim ise hızlı alınmaktadır. Bahis – iddia kültüründe yüksek risk, yavaş geribildirim vardır. Ağır sanayilerde, bu kültür görülebilmektedir. Helikopter üreticileri, yüksek bütçeli yatırım yaparlar, ancak üreticilere geribildirimler oldukça yavaştır. Süreç kültüründe ise, işletmeler düşük riskli kararlar alırlar ve sonuçların elde edilmesi düşük hızda gerçekleşir. Kamu kurumları ve büyük ölçekli firmalarda, bu kültür uygulanır. Hiyerarşik basamakların fazla olduğu şirketler, süreç kültürüne uygundur.

C. HANDY’İN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLAMASI

Handy, örgüt kültürünü Antik Yunan Tanrılarının isimleriyle sınıflandırmıştır. “Yönetimin Tanrıları” adlı kitabında detaylandığı örgüt kültürü sınıflamasında dört tanrıdan bahsetmiştir. Handy’e göre Zeus güç kültürünü, Apollo rol kültürünü, Athena görev kültürünü ve Dionysus birey kültürünü temsil etmektedir. Handy’nin örgüt kültürü sınıflaması şu şekildedir²⁹⁰:

Güç kültürü (Zeus): Bu kültürü kullanan işletmeler, genellikle görev odaklı örgütlerdir. Handy, güç kültürünü örümcek ağına benzetmiştir. Ağın orta noktası gücü temsil etmektedir. Ağ genişledikçe, dış çepere

²⁹⁰ Charles Handy, **Gods of Management: The Changing Work of Organizations**, 4th Edition, Oxford University Press, USA, 1995, s.13-28, Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, a.g.e., s.90-94.

doğru gcnni yitirmektedir. Başka bir deyişle, gücü kültüründe merkezileşme önemlidir.

Zeus, tanrıların kralı olarak görülmektedir. Zeus, hızlı karar verebilmeyi, gücü ve karizmayı temsil etmektedir. Zeus kültürü olarak da tanımlanan gücü kültürü, daha çok kck ölçekli işletmelerde görülmektedir. Aile işletmelerinde kurucu Zeus olarak tanımlanabilir. Akrabalar, işletmede ağırlıklı olarak görev aldıkları için Zeus, akrabalarını belirli pozisyonlara yerleştirerek ağını kurar. Zeus kültürü, yatırım bankalarında ve politik gruplar arasında da görülebilmektedir.

Gücü kültüründe karar alma hızı çok yüksektir. Ancak, hızlı karar alınması kaliteyi garantilememektedir. Kalite, Zeus'un ve Zeus'a yakın kişilerin yeteneklerine bağlıdır. Gücü kültüründe güven, denetime göre daha az maliyetlidir ve empati önemlidir. Bu kültürün etkili olabilmesi için detaylara takılmadan hızlı davranışlar sergilemek gerekmektedir. Detayların maliyeti, hatalı kararların maliyetinden çok daha yüksektir. Gücü kültüründe bireylere önem verilir, çabaları ödüllendirilir ve serbest Şekilde karar vermelerine izin verilir.

Rol kültürü (Apollo): Rol kültüründe çalışanların kişilik özellikleri önemsenmez. Bu kültürde, rollerin ve işlerin tanımlanması önemlidir. Rol kültürü, bireylerin rasyonel olduklarını varsayar ve her Őeyin mantık çerçevesinde halledilebileceğini ya da halledilmesi gerektiğini vurgular.

Apollo, kurallardan sorumlu tanrıdır. Apollo kültürüne sahip örgütler, gelecek hakkında tahminlerde bulunabilirler. Geçmişi analiz ederek, geçmişte yapılmış doğru ve yanlışları tespit ederler ve yeni kurallar geliştirerek geleceği Şekillendirirler. Ancak, yapılan analizlerde çevrenin durağan ve öngörülebilir olduğu varsayılmaktadır. Rol kültüründe bireyler, makinenin bir parçası olarak görülürler. Rol, görevler dizisidir ve sabittir. Bireyler, rollerine uyum sağlarlar. Bu kültürde önemli olan işlerin tamamlanmasıdır. Rol kültüründe etkinlik, standart hedeflere ulaşılması anlamını taşımaktadır.

Apollo kültürü, çevrenin öngörülebilir olduğu durumlarda etkilidir. Değişime ayak uydurmada sorun yaşayan Apollo kültürü, standart kurallara, prosedürlere ve iş tanımlarına bağlıdır. Bürokrasinin hakim olduğu örgütlerde, bu kültüre daha sık rastlanılmaktadır.

Görev Kültürü (Athena): Görev kültüründe yönetim, devamlılık ve sorunların başarı ile çözümü olarak görülmektedir. Bu kültürde ilk olarak problem tespit edilir, sonra çözüm yolları tanımlanır, daha sonra bir ekip belirlenir, onlara çözüm için gerekli kaynaklar tahsis edilir ve sonuç beklenir. Sonuçlara göre gösterilen performans yargılanır.

Athena, savaş tanrıçasıdır ve problem çözücüdür. Athena kültüründe, gücün temeli uzmanlıktır. Yaş, kıdem ya da üst yönetime yakınlık gibi konular, bu kültürde önemli değildir. Bu kültürde, takım çalışması ön plandadır. Takıma faydalı olabilmek için bireylerin, yaratıcı, yetenek sahibi ve öngörülü kişiler olmaları gerekmektedir.

Athena kültürü, çalışanları görev etrafında örgütleyen, onlara kontrol yetkisi tanıyan, takım çalışmasına uyarlanabilen, esnek ve duyarlı çevreye uyumun esas olduğu bir kültür biçimidir.

Birey Kültürü (Dionysus): Birey kültürü, profesyoneller tarafından tercih edilmektedir. Bu kültürde, bireyler ön plandadır. Kişiler, kendi kimliklerini ve özgürlüklerini, birey kültürü sayesinde muhafaza ederler. Diğer üç kültürde, birey örgüt için çalışmaktadır. Dionysus kültüründe ise örgüt, bireyler için mevcuttur.

Dionysus kültürünü savunanlar, patron konumunu kabul etmezler. Bu kültürde, sadece işbirliği temelli yatay ilişkiler kurulabilmektedir. Birey kültüründe her şey, kişi temellidir ve kişilerin gereksinimlerini karşılamaya yöneliktir.

Özetle Handy, örgüt kültürünü güç, rol, görev ve birey temelli olarak dört sınıfa ayırmıştır. İşletmelerde, dört farklı tip kültür aynı anda var olabilmektedir. Departmanlar bazında kültür biçimleri farklılaşabilir. Örneğin, bir işletmenin hızlı karar alması gereken yatırımcılarla ilişkiler departmanları güç kültürünü benimserken, hukuk departmanları birey kültürünü benimseyebilirler.

D. KIRSCH – TRUX'UN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLAMASI

Kirsch ve Trux, örgüt kültürünü işletmelerin tutumlarına bağlı olarak sınıflamışlardır. Örgütler, iç veya dış çevrelerinde yaşanan değişimler karşısında üç farklı tutum sergilemektedirler. Kirsch ve Trux'a göre örgütler, muhafazakar, yenilikçi ve liberal – analizci tutumlar gösterebilirler²⁹¹. Söz konusu tutumların detayları aşağıdadır²⁹²:

- **Muhafazakar Tutumlar:** Örgütün yapısında meydana gelebilecek değişiklikleri kabul etmeyen, mevcut yapıda bulunan değerleri ve kuralları korumaya yönelik tutumlardır.
- **Yenilikçi Tutumlar:** Örgütün değişime açık olması durumunda sergilediği tutumlardır. Bu tutumu sergileyen örgütlerde uzmanlaşma temelli üç farklı sonuç ortaya çıkmaktadır. Uzmanlaşma şu şekillerde meydana gelebilir; özel alanda çalışan uzmanlar, farklı alanlarda çalışan uzmanlar, tüm alanlar hakkında bilgi sahibi olup birine yoğunlaşan uzmanlar.
- **Liberal – Analizci Tutumlar:** Muhafazakar ve yenilikçi tutumlar arasında köprü niteliğindeki tutumlardır. Örgütler, aşırı uçlardan kaçınırlar. Tam anlamıyla muhafazakar ya da yenilikçi tutumlar sergilemeyen örgütler, orta noktada yer alırlar.

Araştırmacılar, örgüt kültürünü tutumlar çerçevesinde sınıflamışlardır. Araştırmacıların, tutumları örgütlerin çevresel değişimlere karşı olan tepkilerine göre ayırdıkları söylenebilir. Buna göre; değişime direnç gösteren örgütler muhafazakar tutumlar, değişime açık olan örgütler yenilikçi tutumlar ve değişime aşırı direnç göstermeyen ya da tam anlamıyla uyum sağlamayan örgütler liberal – analizci tutumlar sergilemektedirler.

²⁹¹ Nurettin İbrahimoglu ve Özlem Yaşar Uğurlu, "KOBİ'lerde İç Girişimcilik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sektörel Bir Araştırma", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 31, Sayı 1, 2013, s.107.

²⁹² Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.197-198.

E. GRAVES'İN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLAMASI

Graves, örgüt kültürünü barbar, monarşik, başkanlık ve paranoyak şeklinde dört ayrı başlıkta sınıflamıştır. Bunlar şunlardır²⁹³:

Barbar Kültürü: Resmîyetin ön planda olduğu kültür biçimidir. Egoların tatmin edilmesi önemlidir. Örgüt üyeleri, öncelikli olarak işlerini düşünürler. Yöneticiler, astlarını korumazlar. Örgüt liderleri, karizmatik özelliğe sahip kişilerdir. Ekipler, istikrarlı bir çalışma ortamına sahip değillerdir. Çalışma ortamlarında panik hakimdir. Örgüt üyeleri kendi aralarında, olumsuzluklar karşısındaki çaresizliklerini paylaşırlar.

Monarşik Kültür: Örgütsel bağlılık ve çalışma azmi, bu kültürde önemlidir. Bürokratik işler ise fazla önemsenmez. Monarşik kültür, liderlerin yeteneklerine bağlıdır. Liderlerin yeteneklerinin değişmesine bağlı olarak, terfiler belirlenir.

Başkanlık Kültürü: Demokratik kültür olarak da adlandırılan başkanlık kültüründe seçimle başa gelen liderler, çalışanların gereksinimlerini ve taleplerini toplu şekilde ele alırlar. Çalışanlar, üstlerini yetersiz bulsalar bile yöneticilerin görev süreleri kısıtlı olduğu için onlara katlanabilirler.

Paranoyak Kültür: Bu kültürün temelini düzen, statü ve geleneksel yöntemler oluşturmaktadır. Paranoyak kültürde değişime sık rastlanmaz ama bu durum yanlışları doğurabilir. Bireyselliğe, belli bir dereceye kadar izin verilir. Örgütsel sistemin dengesini bozabilecek bireysel davranışlar engellenir.

F. HOFSTEDÉ'İN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLAMASI

Geert Hofstede, 1980 yılında, 40 farklı ülkede yer alan IBM şirketi çalışanları ile tutum ve değerlere ilişkin bir çalışma yapmıştır. Araştırma sonucunda, örgüt kültürünün toplum kültüründen etkilendiğini ileri sürmüştür. Dört farklı kültürel değer tespit eden Hofstede'in araştırmasını, 1987 yılında Bond ve arkadaşları 23 farklı

²⁹³ Zehra Uygun, "Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Üzerine Etkisi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya, 2011, s.30-31, Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.198.

ülkede gerçekleştirmişlerdir. Bond ve arkadaşlarının araştırması neticesinde bir kültürel boyut daha olduğu tespit edilmiştir. Belirlenmiş olan kültürel boyutlar şunlardır²⁹⁴: Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik – kolektivizm, erkeklik – dişilik ve son olarak eklenen uzun dönemli planlama.

Güç Mesafesi: Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi ifade eden güç mesafesi boyutu, aynı zamanda toplumdaki eşitsizliği de anlatmaktadır²⁹⁵. Güç mesafesi, örgütlerde yüksek ya da düşük düzeyde görülebilmektedir.

Yüksek güç mesafesi bulunan örgütlerde²⁹⁶;

- Hiyerarşi, üst ve alt pozisyonlarda var olan eşitsizliği yansıtır,
- Merkezileşme önemlidir,
- Denetim kadrosu fazla sayıdadır,
- Üst ve alt pozisyonlar arasında maaş farkı yüksektir,
- Yöneticiler, üst yönetime ve resmi kurallara itimat ederler,
- Astlar, kendilerine ne yapmaları gerektiğinin söylenmesini beklerler,
- İdeal patron, yardımsever otokrattır,
- Astlarla yöneticilerin ilişkisi duygusaldır,
- İmtiyazlar ve statü sembolü normal görülür,
- Beyaz yakalılar, mavi yakalılara göre daha değerli görülürler.

²⁹⁴ Geert Hofstede, "Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts", **Organization Studies**, Vol.19, No.3, 1998, s.480, Erkmen, a.g.e., s.71, Hofstede and Hofstede, a.g.e., s.23, Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.199.

²⁹⁵ Marieke De Mooij and Geert Hofstede, "The Hofstede Model: Applications To Global Branding and Advertising Strategy and Research", **International Journal of Advertising**, Vol.29, Issue 1, 2010, s.102.

²⁹⁶ Geert Hofstede, "Cultural Dimensions In Management And Planning", **Asia Pacific Journal of Management**, Vol.1, No.2, January, 1984, s.83, Hofstede and Hofstede, a.g.e., s.59, Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.199.

Düşük güç mesafesi bulunan örgütlerde²⁹⁷;

- Hiyerarşi, örgüt içi rolleri belirler,
- Ademi merkeziyet mevcuttur,
- Denetim kadrosu az sayıdadır,
- Örgütte personeller arası maaş farkı fazla değildir,
- Yöneticiler, astlarına ve kendi tecrübelerine itimat ederler,
- Astlar, kendilerine danışılmasını beklerler,
- İdeal patron, işi bilen demokrattır,
- Astlarla yöneticilerin ilişkisi öğreticidir,
- İmtiyazlara ve statü sembollerine izin verilmez,
- Mavi yakalıların yaptığı işlerle beyaz yakalıların yaptığı işler aynı statüde görülürler.

Güç mesafesinin, örgüt içinde yöneticilerin çalışanlara karşı olan tavır ve tutumlarını ifade ettiği söylenebilir.

Belirsizlikten Kaçınma: Belirsizlikten kaçınma, çoğunlukla riskten kaçınma ile karıştırılmaktadır. İnsanların kendilerini güvence altına almaları, belirsizlikten kaçınma ile ilgili değildir²⁹⁸. Belirsizlikten kaçınma, toplum ya da örgüt üyelerinin belirsizlik nedeniyle kendilerini rahatsız hissetmelerinin derecesidir²⁹⁹. Belirsizlikten kaçınma, örgütlerde güçlü ya da zayıf şekilde ortaya çıkabilir.

Belirsizlikten kaçınmanın güçlü olduğu örgütlerde³⁰⁰;

- Çalışan değişimi azdır ve hizmet süreleri uzundur,

²⁹⁷ Geert Hofstede, "Cultural Dimensions In Management And Planning", **Asia Pacific Journal of Management**, Vol.1, No.2, January, 1984, s.83, Hofstede and Hofstede, a.g.e., s.59, Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.199.

²⁹⁸ Mooij and Hofstede, a.g.m., s.103.

²⁹⁹ Hofstede, **Cultural Dimensions In Management And Planning**, a.g.m., s.83.

³⁰⁰ Hofstede and Hofstede, a.g.e., s.189, Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.200-201, Erkmen, a.g.e., s.71-72.

- Kurallara ihtiyaç duyulmaktadır,
- Çalışanlarda meşgul olma ihtiyacı vardır ve sıkı çalışma içgüdüğü mevcuttur,
- Biçimselliğe ve kesinliğe ihtiyaç duyulmaktadır,
- Uzmanlara ve teknik çözümlere güvenilir,
- Tepe yöneticiler, günlük işlerle ilgilenirler,
- Kararların içeriklerine odaklanılır,
- İş stresi yüksektir.

Belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu örgütlerde³⁰¹;

- Çalışanların değişimi fazladır ve hizmet süreleri kısadır,
- Çok gerekmediği sürece kurallara ihtiyaç duyulmaz,
- Sadece gerektiğinde sıkı çalışılır,
- Belirsizlik ve kaosa karşı tolerans bulunur,
- Sağduyulara güvenilir,
- Tepe yöneticiler, stratejilerle ilgilenirler,
- Kararların sürecine odaklanılır,
- İş stresi azdır.

Bireylerin belirsizlik ortamında sergiledikleri tutumlar ile belirsizlik ortamının zayıf olduğu durumlarda gösterdikleri tutumlar, kültürün belirsizlikten kaçınma boyutunu oluşturmaktadır. Kişilerin, belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu durumlarda daha

³⁰¹ Hofstede and Hofstede, a.g.e., s.189, Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.200-201, Erkmen, a.g.e., s.71-72.

rahat hareket ettikleri ve daha az endişe duydukları söylenebilir. Aksi durumda ise, kişilerin kaygılarının arttığı ve denetim ihtiyacı duydukları ifade edilebilir.

Bireycilik – Kolektivizm: Toplumlarda veya örgütlerde bireysel değerlerin mi yoksa ekip değerlerinin mi hakim olduğunu gösteren bir kültürel boyuttur³⁰². Bireyci örgütlerde görevler, ilişkilerden daha önemlidir. Kişiler, kendilerini diğer çalışanlardan bağımsız olarak değerlendirirler. Bu tip örgütlerde yönetim, bireylerin yönetilmesi anlamındadır. Bireysel başarılar ve bireysel talepler ön plandadır. Kolektivist örgütlerde, çalışanlar arasındaki ilişki aile gibidir ve ahlaki temellere dayanır. İlişkiler, görevlerden daha önemlidir. Yönetim, grupların yönetimi şeklindedir. Bu tip örgütlerde çalışanlar, kurumlarını diğer kurumlardan ayrı tutarlar ve kurumlarına bağlılık gösterirler³⁰³. Özetle, bireyci örgütlerin kişisel değerlerle, kolektivist örgütlerin ortak değerlerle yapılandırıldığı söylenebilir.

Erkeklik – Dişilik: Kültürün bu boyutu, cinsiyetlere yüklenen rolleri içermektedir. Dişi kültürler ve erkek kültürler, birbirlerinden keskin bir şekilde ayrılmaktadırlar. Zıt iki kutubu temsil eden erkek ve dişi kültürlerin özellikleri aşağıda yer almaktadır:

Dişi kültüre sahip örgütlerde³⁰⁴;

- Yönetim, anlaşmaya dayalıdır,
- Çatışmalar, karşılıklı görüşülerek çözümlenirler,
- Ödül sistemi adaletlidir,
- Küçük ölçekli işletmelerde daha sık görülür,
- Bireyler, yaşamak için çalışırlar,
- Erkekler ve kadınlar eşit kariyer fırsatlarına sahiplerdir,
- Kişiler arası huzur, başarıdan ve güçten daha önemlidir.

³⁰² Abdullah Kalkan, "Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal Ve Görgül Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya, 2013, s.46.

³⁰³ Hofstede and Hofstede, a.g.e., s.104, Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.200.

³⁰⁴ Kalkan, a.g.e., s.47, Hofstede, **Cultural Dimensions In Management And Planning**, a.g.m., s.84, Hofstede and Hofstede, a.g.e., s.104, Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.201.

Erkek kültüre sahip rgtlerde³⁰⁵;

- Yönetim, kararlı ve agresiftir,
- atışmalarda zm aranmaz, güçlü olanın kazanması beklenir,
- Ödül sistemi adaletlidir,
- Büyük lekli işletmelerde daha sık görülür,
- İnsanlar, çalışmak için yaşarlar,
- Kariyer, erkekler için zorunludur, kadınlar için tercihe bağlıdır,
- Kadın ve erkek rolleri arasında keskin bir ayırım vardır.

Dişi kültürü benimseyen organizasyonların dayanışmaya, sevgiye, anlayışa ve huzura önem verdikleri ifade edilebilir. Erkek kültürü de ise rekabet ve saldırganlık hakimdir. Rekabetin yoğun olduğu ve değişimin hızlı yaşandığı sektörler için erkek kültürü daha avantajlıdır, ancak rekabetin az olduğu ve riskli kararlar alınmasını gerektirmeyecek sektörlerde yer alan işletmeler, dişi kültürü tercih edebilirler.

Uzun Dönemli Planlama: Hofstede'in kültür sınıflamasına sonradan dahil olan bu boyut, ilk başta "Konfüçyüs Dinamizmi" olarak adlandırılmıştır. Uzun dönemli planlamanın olduğu örgütlerde, öğrenme, dürüstlük, uyum ve disiplin temel değerlerdir. İşletmeler için sektördeki konumları önemlidir. Planlar ileriye dönüktür. Kısa vadeli planlamanın olduğu örgütlerde, temel değerler özgürlük, haklar ve başarıdır. Bu tip örgütler, geçmişle ve bugün ile ilgilenirler³⁰⁶. Uzun dönemli planlama yapan örgütlere örnek olarak, gayrimenkul şirketleri ve ağır sanayi şirketleri gösterilebilir. Kısa dönemli planlama yapan işletmeler ise borsa ve yatırım şirketleri olarak örneklendirilebilir.

³⁰⁵ Kalkan, a.g.e., s.47, Hofstede, **Cultural Dimensions In Management And Planning**, a.g.m., s.84, Hofstede and Hofstede, a.g.e., s.104, Güney, **rgtsel Davranış**, a.g.e., s.201.

³⁰⁶ Erkmen, a.g.e., s.72, Hofstede and Hofstede, a.g.e., s.225.

G. SCHNEIDER'İN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLAMASI

Schneider'e göre örgüt kültürü, işletmelerin davranışlarının, ilişki biçimlerinin, kimliklerinin ve genetik kodlamalarının bütünüdür. Kültür, örgütleri başarıya ulaştırmada en önemli unsurdur. İşletmeler, kültürleri ile uyumlu olmadığı sürece iyi bir yönetime sahip olsalar veya doğru stratejiler geliştirseler bile başarı elde edemezler. Örgütler, belirledikleri hedeflere ulaşabilmek ya da başarılı olabilmek için örgüt kültürleri ile uyumlu hareket etmek zorundadırlar. Bütün işletmelere uyum sağlayan tek bir örgüt kültüründen bahsedilemeyeceğini belirten Schneider, her başarılı örgütün kendine ait çekirdek bir kültürü olması gerektiğini vurgulamıştır. Schneider, bahsetmiş olduğu çekirdek kültürü dört sınıfa ayırmıştır³⁰⁷. Schneider'in örgüt kültürü sınıflaması aşağıda detaylandırılmıştır³⁰⁸:

Kontrol Kültürü: Bu kültür, kesin ve net olmak ile ilgilidir. Kontrol kültürü, kesinliği, öngörülebilirliği, güvenliği ve güvenilirliği sağlama amacı gütmektedir. Örgütsel hedefleri gerçekleştirebilmek, bu kültürün odak noktasıdır. Kontrol kültüründe takımlar, örgüt üyeleri, sinerji ve uyum çok önemlidir.

İşbirliği Kültürü: Sinerji ile ilgili olan işbirliği kültürü, birlik ve beraberliği sağlamayı amaçlamaktadır. Bu kültürde, müşterilerle yakın ilişkiler ve müşterilere bağlılık esastır. İşbirliği kültürü, yaşanmış tecrübeler ve maddi gerçeklik esasına dayalıdır. Karar alma süreçleri resmi değildir ve insan yönelimlidir.

Yetenek Kültürü: Bu kültür, ayırt etme ile ilgilidir. Yetenek kültüründe yaratıcı fikirler, planlanmış seçenekler ve nitelikler önem teşkil etmektedir. Karar alma süreci bilimseldir ve analitik yöntemlere dayanmaktadır.

Gelişme Kültürü: Kuvvetlendirme ile ilgili olan gelişme kültürü, müşterilerin azami seviyede artırılmasını sağlamayı amaçlamaktadır. İdeallerin, değerlerin ve amaçların gerçeğe dönüştürülmesi bu kültürde önemlidir.

³⁰⁷ William E. Schneider, "Why Good Management Ideas Fail: The Neglected Power of Organizational Culture", **Strategy and Leadership**, Vol.28, Issue 1, February, 2000, s.26.

³⁰⁸ Schneider, a.g.m., s.27, Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, a.g.e., s.94-96, Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.202.

Örgüt kültürü biçimleri incelendiğinde, özetle kontrol kültürü kesinlik ile, işbirliği kültürü sinerji ile, yetenek kültürü ayırt etme ile ve gelişme kültürü kuvvetlendirme ile ilgilidir, denilebilir. Schneider'in örgüt kültürü sınıflaması, karşılaştırmalı olarak Çizelge 3.2'de yer almaktadır.

Çizelge 3.2: Schneider'in Örgüt Kültürü Sınıflaması

Kültür	Strateji	Liderlik	Temeli
Kontrol	<ul style="list-style-type: none"> • Pazar payı hakimiyeti • Öngörülebilirlik • Ürün • Yüksek dağıtım yoğunluğu • Yaşam ve ölüm 	<ul style="list-style-type: none"> • Otoriter • Yönlendirici • Muhafazakar • Tedbiri ve sert • Kesin yargılı • Emir verici 	<ul style="list-style-type: none"> • Kesinlik
İşbirliği	<ul style="list-style-type: none"> • Sinerjik müşteri ilişkisi • Müşteri ile yakın ortaklık • Yüksek seviyede bireysellik 	<ul style="list-style-type: none"> • Takım kurucu ve koç • Katılımcı • Tamamlayıcı • Güven verici 	<ul style="list-style-type: none"> • Sinerji
Yetenek	<ul style="list-style-type: none"> • Uzmanlık • Mükemmellik • Eşsizlik • Pazar nişi yaratmak 	<ul style="list-style-type: none"> • Standartları koruyan • Görev adamı • Meydan okuyucu • İddialı 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayırt etme
Gelişme	<ul style="list-style-type: none"> • Müşteri artırmak • Potansiyeli fark etmek • İdealleri, değerleri ve amaçları gerçekleştirmek 	<ul style="list-style-type: none"> • Geliştirici • Bağlılık yaratıcı 	<ul style="list-style-type: none"> • Kuvvetlendirme • Zenginleştirme

(Kaynak: Schneider, a.g.m., s.27, Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, a.g.e., s.97.)

Schneider'in örgüt kültürü sınıflamasının, işletmelerin sektörlerindeki başarılarına odaklandığı ifade edilebilir. Her işletmenin çekirdek kültürü bulunmaktadır.

İşletmeler, yapılarını ve hedeflerini bu kültüre uygun düzenledikleri takdirde başarıya ulaşacaklardır.

H. ANSOFF'UN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLAMASI

H. Igor Ansoff'a göre örgütlerin davranışları, çevrelerindeki kültürel güçlerin meydana getirdiği fırsatlardan ve engellerden etkilenmektedir. Ansoff, 1965 yılında yayımladığı makalesinde, örgütlerin 1980'li yıllara gelindiğinde kültürel fırsatlara ve engellere göre karar almayı öğreneceklerini ileri sürmüştür³⁰⁹. Ansoff'un bu tahmini, 1980'lerde başlamış olan örgüt kültürü alanındaki çalışmalar ile gerçeğe dönmüştür.

Ansoff, örgüt kültürünü strateji ile bağdaştırmıştır ve kültürün, stratejinin kurulum aşamasında mevcut olan sosyo-tekniik sistemin alt ögesi olduğunu belirtmiştir. Ansoff'a göre kültür, yönetimin stratejik eylem belirleme eğilimidir. Kültür, diğer bir deyişle stratejik eylem belirleme, örgütün çevreye karşı olan açıklık düzeyini artırmaktadır. Ansoff, stratejik kültürü beş sınıfa ayırmıştır: Arzulu olma, performans disiplinine sahip olma, değişimi fark edebilme, geleceği öngörebilme ve risk alabilme³¹⁰. Ansoff, stratejik kültür unsurlarını açıklamamıştır. Ancak, genel olarak stratejik kültür şu şekilde tanımlanabilir: Bireylerin örgütsel hedefleri gerçekleştirmeye arzulu olmaları, istikrarlı ve disiplinli bir performans sergilemeleri, değişimi fark edebilmeleri, geleceği şekillendirebilmeleri ve risk alabilmeleri sonucunda oluşan kültür, örgütlerin stratejilerini oluşturmalarını ve başarı elde etmelerini sağlamaktadır. Stratejik kültür ile örgütlerin, dış çevreye olan uyum ve açıklık düzeyleri de artmaktadır.

İ. KETS DE VRIES VE MILLER'IN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLAMASI

Manfred Kets De Vries ve Danny Miller, nevrotik örgüt yaklaşımını ileri sürmüşlerdir ve örgüt kültürünü bu çerçevede ele almışlardır. Araştırmacılar, bireylerin ve örgütlerin nevrotik yapılarının paralellik gösterdiğini belirtmişlerdir. Kets De Vries ve Miller'a göre, örgütlerdeki tepe yöneticilerin psikolojik eğilimleri, örgütlerin nevrotik yapılarının belirleyicileridir. Örgüt kültürünü belirleyen kişilik özellikleri, araştırmacılara göre şu şekildedir: Dramatik yönetici karakteri, karizmatik kültürü;

³⁰⁹ H. Igor Ansoff, "The Firm of the Future", **Harvard Business Review**, Vol.43, Issue 5, September/October, 1965, s.170.

³¹⁰ H. Igor Ansoff, "Strategy Formulation as a Learning Process: An Applied Managerial Theory of Strategic Behavior", **International Studies of Management and Organization**, Vol.7, Issue 2, Summer, 1977, s.59-65.

şüpheli yönetici karakteri, paranoid kültürü; depresif yönetici kişiliği, çekinik kültürü; kayıtsız yönetici kişiliği, ihtiyatlı kültürü; zorlayıcı yönetici kişiliği, bürokratik kültürü meydana getirir. Araştırmacıların tespit ettikleri kültür biçimleri şöyle açıklanabilir³¹¹:

Karizmatik Kültür: Tepe yöneticilerde, aşırı bireysellik gözlemlenir. Çalışanlar, yöneticilerini yüceltirler ve onlara soru sormazlar. Kararlar, yöneticinin sezgilerine dayalı olarak alınır. Aşağıdan yukarı doğru iletişim, gerekmediği sürece kurulmaz. Yöneticiler, tek taraflı ve riskli kararları almada özgür davranabilirler.

Paranoid Kültür: Yöneticilerde güvensizliğin ve şüphenin ön planda olduğu bir kültür biçimidir. Paranoid kültürde çalışan bireylerde de güvensizlik, şüphe ve korku gözlemlenir. Bu kültürde çalışanlar, görev ya da sorumluluk almak istemezler.

Çekinik Kültür: Yöneticiler, çaresiz, pasif ve depresif özellikte kişilerdir. Yöneticiler, kendilerini güçsüz gördükleri için astlarını denetim altında tutabileceklerine inanmazlar. Çekinik kültürde yöneticilerin gösterdiği pasif tutumlar nedeniyle örgütler, herhangi bir yenilikçi girişimde bulunamazlar.

İhtiyatlı Kültür: Sorumluluk almaktan kaçınan yöneticilerin kendilerini örgütten geri çekmeleri neticesinde ihtiyatlı kültür meydana gelmektedir. Bu kültürde çalışanlar arası iletişim ve koordinasyon sorunları belirir. Departmanlar arası rekabet vardır ve strateji belirlemede kararsızlık yaşanır. İhtiyatlı kültürde bütün sorumluluk, astlara verilmiş durumdadır. Gücün kaynağı olarak bilgi kullanılır.

Bürokratik Kültür: Bu kültürde yöneticiler, örgütün iç ve dış çevresine hakim olmak isterler. Kişisel ilişkilerin asgari düzeyde olduğu bürokratik kültürde çalışanlar, sürekli kontrol edilirler. Kontrolü sağlamak için, standart süreçler, prosedürler, biçimsel politikalar, ayrıntılı iş tanımları gibi araçlar kullanılır. Bürokratik kültürde planlama ve kontrol süreçleri, güven duygusu sağlar.

³¹¹ Manfred F. R. Kets De Vries and Danny Miller, "Personality, Culture, and Organization", **Academy of Management Review**, Vol.11, No.2, 1986, s.266-277, Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, a.g.e., s.101-102, Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.203.

Araştırmacıların belirlediği beş kültür biçiminin, yöneticilerin karakter özellikleri neticesinde meydana geldikleri ifade edilebilir. Çalışanlar, yöneticilerinin kişilik özelliklerini yansıtan örgüt kültürüne uyum sağlamak zorundadırlar. Araştırmacıların hipotezinde, çalışanların kişilik özelliklerinin kültürün belirlenmesine etkisi bulunmamaktadır.

J. TOYOHİRO KONO'NUN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLAMASI

Toyohiro Kono, örgüt kültürü türlerini canlı kültür, lider eksenli kültür, bürokratik kültür, durağan kültür ve güçlü lider eksenli durağan kültür olarak beş başlıkta toplamıştır. Bunlar aşağıda detaylandırılmıştır³¹²:

Canlı Kültür: Değişime ve yeniliğe açık örgüt üyelerinin yer aldığı kültür biçimidir. Üyeler, örgütü aile gibi görürler. Örgütsel amaçlar, anlaşılır ve açıktır. İletişim, hem yatay hem dikey olarak sağlanır. Canlı kültürde örgütsel başarı, paylaşılan değerler, esnek ve yardımsever ilişkiler, açık ve net şekilde tanımlanmış amaçlarla elde edilmektedir.

Lider Eksenli Kültür: Çalışanlar, çoğunlukla örgütün kurucusu olan güçlü bir lideri örnek alırlar ve onu takip ederler. Lider, tutarlı ve doğru kararlar alırsa örgütsel başarı elde edilir.

Bürokratik Kültür: Bu kültürde kurallar, normlar ve biçimsel ilişkiler yoğundur. Çalışanlar, risk almayı istemezler. Çalışanların davranış biçimleri ve tutumları, normlarla sınırlandırılmıştır.

Durağan Kültür: Bu kültürde geçmişten beri hakim olan davranış kalıpları mevcuttur. Örgütlerde yapılan işler tekrara dayalıdır. Çevresel değişimlere karşı duyarsız olan durağan kültürde, bilgi örgütün iç çevresinden edinilir.

Güçlü Lider Eksenli Durağan Kültür: Tüm yetkilerin liderde bulunduğu kültür tipidir. Liderler, yanlış karar alsalar bile tutumlarını ve davranışlarını değiştirmezler. Çalışanların söz hakkı ya da inisiyatif kullanma yetkileri yoktur.

³¹² Asena Altın Gülova ve Özge Demirsoy, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma", **Business and Economics Research Journal**, Vol.3, No.3, 2012, s.55, Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s.203-204.

Kono'nun örgüt kültürü sınıflaması kısaca değerlendirilirse; canlı kültürün değişime duyarlı olduğu, durağan kültürün değişime direnç gösterdiği, lider eksenli kültürde liderlerin çalışanlar için rol model oldukları, güçlü lider eksenli durağan kültürde liderin tek yetkili olduğu ve çalışanların hak sahibi olmadıkları, bürokratik kültürde ise kuralların ön planda olduğu ve çalışanların davranışlarının kurallarla sınırlandırıldığı söylenebilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ

I. ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kuramlarının gelişim süreci ve genel çerçevesi, birinci bölümde post modern liderlik kuramları kapsamında detaylandırılmıştır. Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ile bu davranışların alt boyutları bu bölümde ele alınacaktır.

1985 yılında Bass tarafından kavramsallaştırılan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kuramları, pek çok araştırmacının kuramlara getirdiği eleştiri ve katkılarla geliştirilmiştir. Bass, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik biçimlerini oluşturan yedi faktör elde etmiştir. Bu faktörler; karizma, ilham, entelektüel uyarım, bireysel ilgi, şartlı ödül, istisnalarla yönetim ve pasif/kaçıngan (laissez-faire) liderliktir. Bass, karizmatik liderlik ile ilham verici liderliğin ampirik çalışmalarda ayırt edilmelerinin güç olduğunu belirterek, modelini altı faktöre indirgemıştır. Bass, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarını tespit edebilmek amacıyla, söz konusu altı faktörün yer aldığı Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) geliştirmiştir. Ölçeğin gelişimine Avolio da önemli katkı sağlamıştır³¹³. Araştırmacıların elde ettikleri faktörlerden bazıları etkileşimci liderliği, bazıları ise dönüşümcü liderliği oluşturmaktadırlar. Günümüzde etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ile ilgili çalışmalar gerçekleştirilmeye devam etmektedir.

³¹³ Bruce J. Avolio, Bernard M. Bass and Dong I. Jung, "Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, Vol.72, Issue 4, 1999, s.441-442.

A. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Etkileşimci liderlik, 1978 yılında Burns tarafından ileri sürülmüş bir liderlik biçimidir. 1980'lerin başlarında, başta Bass olmak üzere pek çok araştırmacı tarafından çalışmalara konu edilmiştir. Araştırmacılara göre etkileşimci liderliğin temeli, bürokratik otorite ve yasallığa dayanmaktadır. Etkileşimci liderler, takipçileriyle örgütü başarıya ulaştıracak hedefleri paylaşırlar ve görev dağılımını gerçekleştirirler. Başarılı olunması durumunda takipçiler ödüllendirilirler, düşük performans gösterdikleri takdirde ise cezalandırılırlar³¹⁴. Etkileşimci liderler, geçmişe bağlı olarak bugüne bakarlar³¹⁵. Yapılmış çalışmalardan yola çıkarak, etkileşimci liderlik teorisinin ödül ve ceza sistemleri ile ilgili olduğu söylenebilir. Bu teoride, lider ile takipçileri arasında değer alışverişi bulunmaktadır ve bu alışveriş karşılıklı etkileşim yaratmaktadır. Takipçiler, liderlerinin verdikleri görevleri yerine getirmekle yükümlüdürler. Etkileşimci liderler, takipçileri üzerinde ödüllendirme ya da cezalandırma güçlerini kullanırlar. Lider ve takipçileri arasındaki etkileşim, takipçilerin verilen görevleri yerine getirmeleri veya getirmemeleri sonucunda, liderlerin onlara sunacakları ödül ya da cezalarla meydana gelmektedir.

Bass ve Avolio, etkileşimci liderlik davranışlarını oluşturan üç faktör ileri sürmüşlerdir³¹⁶:

Şartlı Ödül: Lider, görev odaklı davranışlar sergiler. Takipçiler, liderin kendilerine verdiği görevleri başarıyla tamamlamaları durumunda ödül elde ederler. Ödüller, maddi ya da psikolojik olabilmektedirler.

İstisnalarla Yönetim: İstisnalarla yönetim, aktif ya da pasif olabilmektedir. Aktif olması durumunda lider, çalışanları araştırarak ve denetleyerek, işlerin standartlara uygun yapıp yapılmadığı tespit eder ve gerekli müdahaleleri gerçekleştirir. Pasif olması durumunda ise lider, yalnızca işler yanlış yapıldığında ya da standartlara uygun şekilde ilerlemediğinde müdahale eder.

³¹⁴ P. Arif Kamisan and Brian E. M. King, "Transactional and Transformational Leadership: A Comparative Study of the Difference between Tony Fernandes (Airasia) and Idris Jala (Malaysia Airlines) Leadership Styles from 2005-2009", **International Journal of Business and Management**, Vol. 8, No. 24, 2013, s.108, Hugo Zagoršek, Vlado Dimovski and Miha Škerlavaj, "Transactional and Transformational Leadership Impacts on Organizational Learning", **Journal for East European Management Studies**, Vol.14, Issue 2, 2009, s.148.

³¹⁵ Güney, **Liderlik**, a.g.e., s.406.

³¹⁶ Bernard M. Bass, "Personal Selling And Transactional/Transformational Leadership", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol.17, No.3, Summer, 1997, pp.21-22, Kamisan and King, a.g.m., s.108-109, Zagoršek, Dimovski and Škerlavaj, a.g.m., s.148.

Pasif/Kaçıngan (Laissez-Faire) Liderlik: Pasif ve kaçıngan liderlik davranışlarında, etkileşimci liderlik oluşmaz. Bu davranış biçimine sahip lider, oldukça pasiftir, karar almaktan kaçır, sorumluluk üstlenmez ve ihtiyaç duyulduğunda yoktur.

Etkileşimci liderlik, görev odaklıdır. Çalışanların işleri zamanında ve eksiksiz tamamlamaları önemlidir. Etkileşimci liderler, takipçilerini sıklıkla denetlerler. Bu tip liderlikte, çalışanlar ve lider arasında iletişimin gerekmedikçe kurulmadığı ifade edilebilir.

B. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Dönüşümcü liderlik tarzı, ilk olarak Burns tarafından ileri sürülmüştür. Burns'e göre dönüşümcü liderlik, liderle takipçileri arasındaki ilişkide ahlaki beklentiler ve insani etkileşimler arttığı zaman ortaya çıkmaktadır. Dönüşümcü liderliğin temeli, liderle takipçileri arasındaki ilişkinin tamamen değişmesidir. Bass, dönüşümcü liderliği, sadece ideal bir liderlik tarzı olmaktan çıkarmıştır. Dönüşümcü liderlerin sergiledikleri davranış biçimlerini ve dönüşümcü liderliğin oluşmasını sağlayan bileşenleri tespit etmiştir³¹⁷. Sosyal bilimcilerin üzerinde durdukları bir konu olan dönüşümcü liderlik ile ilgili, farklı araştırmacılar da çok sayıda çalışma gerçekleştirmişlerdir.

Dönüşümcü liderler, takipçileri tarafından rol model olarak görülürler. Takipçiler, liderlerinin sahip olduğu kimliğe bürünmek isterler. Dönüşümcü liderlikte, lider ile takipçileri arasındaki ilişki güvene, sadakate ve sevgiye dayanmaktadır. Liderler, takipçilerini örgütsel hedeflere ulaşabilecekleri konusunda motive ederler ve onların işe olan bağlılıklarını artırırır. Takipçilerini eleştirel düşünmeye teşvik eden dönüşümcü liderler, onları karar alma sürecine de dahil ederler. Dönüşümcü liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya çabalarlar ve onların kişisel gelişimlerini desteklerler. Özetle, dönüşümcü liderlikte lider ve takipçilerinin, güçlü bir takım gibi davrandıkları söylenebilir³¹⁸. Dönüşümcü liderler, takipçileri üzerinde önemli etkiye

³¹⁷ Burns, a.g.m., s.382, Hilarie Owen, Vicky Hodgson ve Nigel Gazzard, **Liderlik El Kitabı**, Çev. Münevver Çelik, 4. Basım, Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul, 2004, s.316-317.

³¹⁸ Bruce J. Avolio, et al., "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.25, Issue 8, 2004, s.953, Min Z. Carter, et al., "Transformational Leadership, Relationship Quality, And Employee Performance During Continuous Incremental Organizational Change", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.34, Issue 7, October, 2013, s.943, Kamisan and King, a.g.m., s.108, Zagoršek, Dimovski and Škerlavaj, a.g.m., s.147-148.

sahiplerdir. Bu nedenle liderlerin, takipçilerinin inançlarını, değerlerini ve amaçlarını örgütle uyumlu hale dönüştürebilecekleri söylenebilir.

Bass ve Avolio, dönüşümcü liderliği oluşturan, dört faktör bulunduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu faktörler, şunlardır³¹⁹:

İdealleştirilmiş Etki (Karizma): İdealleştirilmiş etkiye sahip lider, takipçileri ile vizyonu paylaşır ve onlara misyon bilinci kazandırır. Önemli problemlerle karşılaştığında lider, takipçileri de sürece dahil ederek radikal ve yaratıcı çözümler üretir. Takipçiler, liderlerine inanırlar, güvenirlere ve saygı duyarlar. İdealleştirilmiş etkiye sahip liderler, kararlı ve güçlü kişilerdir.

İlham Verici Motivasyon: Lider, takipçilerinin yüksek beklentilerini karşılayabilmek, takipçilerinin odaklanmasını sağlamak için sembollerin kullanımına ve hedefleri basite indirgeyerek açıklamaya önem verir. Takipçilere ilham verici motivasyon sağlayan liderler, onları hedeflere ulaşmaya istekli hale getirirler.

Entelektüel Uyarım: Lider, eski yöntemler yerine yeni metotlar geliştirmek için takipçilerini cesaretlendirir. Entelektüel uyarımda bulunan liderler, zekanın ve yaratıcılığın kullanılmasını önemserler. Sorunların çözümünde, karar alıcı tek başına lider değildir. Lider, çözümlerde farklı görüşler sunmaları için takipçilerini cesaretlendirir.

Bireysel Destek: Lider, takipçilerine bireysel ilgi gösterir ve her bir takipçisinin kendini değerli hissetmesini sağlar. Lider, takipçilerinin kişisel gelişimlerine katkı sunmak için, onlara koçluk yapar ve tavsiyelerde bulunur. Böylelikle, takipçilerin özgüvenleri yükselir.

Dönüşümcü liderliği oluşturan, yukarıda sayılan faktörlerin her biri takipçileri olumlu etkileyen ve yönlendiren faktörlerdir. Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderliğe nazaran daha insan odaklıdır. Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik biçimleri birbirlerini tamamlamaktadırlar. Dönüşümcü liderler, gerekli zamanlarda etkileşimci liderler gibi

³¹⁹ Bernard M. Bass, et al., "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership", **Journal of Applied Psychology**, Vol.88, No.2, 2003, s.208, Phillip L. Gilmore, et al., "Positive Affectivity Neutralizes Transformational Leadership's Influence On Creative Performance And Organizational Citizenship Behaviors", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.34, Issue 8, November, 2013, Kamisan and King, a.g.m., s.108, Bass, **Personal Selling And Transactional/Transformational Leadership**, a.g.m., s.21-22, Güney, **Liderlik**, a.g.e., s.408-410, Owen, Hodgson ve Gazzard, a.g.e., s.318.

davranabilirler. Örneğin, kriz dönemlerinde örgütü ayakta tutabilmek için hızlı ve riskli kararlar alınması gerekebilir. Bu süreçte, dönüşümcü liderler kararları tek başına alarak, astlara sadece başarılması gereken hedefleri sunmak zorunda kalabilirler. Genellikle dönüşümcü liderlerin, takipçilerini motive ederek onların özgüvenlerini artırdıkları, takipçilerin inançlarını değiştirebilecek kadar etkili oldukları, kişisel gelişime önem verdikleri ve herkesin ihtiyaçlarını dikkate aldıkları söylenebilir.

II. ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik pek çok araştırma yapılmıştır. Araştırmacılar, kavramlar arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu saptamışlardır.

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki detaylandırılmadan önce, genel olarak liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılmış çalışmalardan bazıları aşağıda detaylandırılmıştır:

Lawson Savery, otokratik ve demokratik liderlik biçimlerinin çeşitli örgütsel davranış sonuçlarıyla olan ilişkilerini tespit etmek için Avustralya'da kamu çalışanlarını kapsayan bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda, demokratik liderlerin çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini, otokratik liderlere göre daha pozitif etkilediklerini saptamıştır³²⁰.

- Dick ve Metcalfe, polis memurlarının örgütsel bağlılıkları ile liderlik algıları arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmışlardır. Çalışmanın neticesinde, liderlerin sergiledikleri davranışların örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna varmışlardır. Araştırmaya göre, çalışanlarına destek olan liderler, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini de artırmaktadırlar³²¹.

³²⁰ Lawson K. Savery, "The Influence of the Perceived Styles of Leadership of a Group of Workers on their Attitudes to Work", **Leadership and Organization Development Journal**, Vol.15, No.4, 1994, s.17.

³²¹ Beverly Metcalfe and Gavin Dick, "Exploring Organisation Commitment in The Police: Implications For Human Resource Strategy", **Policing: An International Journal of Police Strategies and Management**, Vol.24, No.3, 2001, s.413-414.

- Rowden, 2000 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında, liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Çalışmanın sonucunda; liderlik biçiminin örgütsel bağlılıkla güçlü bir ilişkisi olduğu belirtilmiştir. Araştırmacı, çalışanların gereksinimlerine duyarlı olmak, örgütün hedef ve değerleri net bir şekilde anlatmak, çalışanlara destek olmak gibi liderlik davranışlarının, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu ifade etmiştir³²².

Sosyal bilimciler, liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi çoğu zaman liderlik biçimlerine göre ayırarak incelemiştir. Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki aşağıda detaylandırılmıştır.

A. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Etkileşimci liderlerin öncelikleri, belirlenmiş hedeflere başarı ile ulaşmaktır. Bu sebeple etkileşimci liderler, çalışanlarını hedeflere ulaştırmak için yönlendirirler. Etkileşimci liderler, çalışanlarına başarıları karşılığında ödül vermektedirler. Bu davranış biçimi, etkileşimci liderliği oluşturan şartlı ödül faktörüdür. Etkileşimci liderliği meydana getiren bir diğer faktör ise, aktif ya da pasif şekilde gerçekleşebilen istisnalarla yönetimdir. Aktif istisnalarla yönetim biçimini uygulayan lider, çalışanları denetleyerek, yapılan işlerin standartlara uygun olup olmadığını saptar ve gerekli ise müdahale eder. Pasif istisnalarla yönetimde ise lider, yalnızca işler yanlış yapıldığında ya da standartlara uygun olmadığı durumlarda müdahale eder.

Araştırmacılar, etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi ile ilgili yaptıkları çalışmalarda, çoğu zaman etkileşimci liderliği oluşturan faktörleri ayırtmışlardır. Her bir faktörün örgütsel bağlılık ile ilişkisini ayrı ayrı ele almışlardır. Konu ile ilgili literatürde yer alan bazı çalışmaların sonuçları aşağıda sıralanmıştır:

- Etkileşimci liderlerin davranışlarından biri olan şartlı ödül, örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkili bulunmuştur. Goodwin, Wofford ve Whittington, çalışmalarında şartlı ödüllendirmenin çalışanların örgüt üyeliklerinin pekiştirdiğini ileri sürmüşlerdir. Araştırmacılara göre liderler, çalışanlarına sadece başarıları karşılığında ödül verdikleri için, çalışanlar ödüle sahip olabilmek adına

³²² Arzu Çakınberk ve Erkan Turan Demirel, "Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 24, 2010, s.108.

örgütsel hedeflere daha sıkı bağlanmaktadırlar ve aynı zamanda örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır³²³.

- Bass, etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık ile olan ilişkisinin, dönüşümcü liderlik kadar güçlü olmadığını belirtmiştir. Othman, D'Silva ve Mohammed, Malezya'da gerçekleştirdikleri çalışmadan elde ettikleri bulgularla Bass'ın görüşünü desteklemişlerdir. Araştırmacılar, etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Araştırma neticesinde, aktif istisnalarla yönetim faktörünün, etkileşimci liderliğin diğer faktörlerine göre örgütsel bağlılık ile daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır³²⁴.
- Emery ve Barker, üç farklı ulusal bankada görev alan 77 bölüm müdürü ile gerçekleştirdikleri çalışma neticesinde, etkileşimci liderliğin şartlı ödül faktörü ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki bulunduğunu saptamışlardır. Ancak, istisnalarla yönetim faktörü ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir. Araştırmacılar, istisnalarla yönetim biçimini uygulayan liderlerin, çalışanlar üzerinde etkili olamadıklarını belirtmişlerdir³²⁵.
- Garg ve Ramjee, Güney Afrika'da 34 yönetici ve 163 çalışan ile liderlik ve örgütsel bağlılık üzerine bir araştırma yapmışlardır. Araştırma, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkileri tespit etmek için gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda etkileşimci liderliğin; duysal bağlılık ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı, ancak

³²³ Bass, et al., a.g.m., s.208.

³²⁴ Jamilah Othman, Jeffrey Lawrence D'Silva and Kabeer Abdullahi Mohammed, "Determinants of Transformational and Transactional Leadership Styles on Organizational Commitment among Top Management of Organizations in Malaysia", **International Business Management**, Vol.6, No.4, 2012, s.449.

³²⁵ Charles R. Emery and Katherine J. Barker, "The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on the Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personnel", **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, Vol.11, No.1, 2007, s.83-84.

devam bağıllığı ve normatif bağıllık ile zayıf olmasına rağmen pozitif bir ilişkisi olduğu ileri sürülmüştür³²⁶.

- Ceylan, Keskin ve Eren, bir devlet üniversitesine bağlı iki yüksekokulda görev yapan 97 öğretim üyesi ile gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda; koşullu ödülün örgütsel bağıllıkla güçlü ve pozitif ilişkisi olduğunu, istisnalarla yönetimin örgütsel bağıllıkla negatif yönlü ilişkisi olduğunu ve pasif/kaçıngan liderliğin örgütsel bağıllıkla anlamlı bir ilişkisi bulunmadığını saptamışlardır³²⁷.

Araştırmacıların gerçekleştirdikleri çalışmalar incelendiğinde, etkileşimci liderlik ve örgütsel bağıllık arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığı konusunda görüş birliğine varılamadığı görülmektedir. Literatürdeki hakim görüş, şartlı ödül ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu yönündedir. Bununla beraber, etkileşimci liderlik ve normatif bağıllık arasında da genellikle zayıf olmasına rağmen anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

B. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Dönüşümcü liderler, çalışanlarının ihtiyaçlarına önem veren, onların beğenisini kazanan ve takdir edilen liderlerdir. Dönüşümcü liderlerin en önemli özelliği, çalışanlarının kişisel değerlerini örgütsel değerlerle uyumlu hale dönüştürebilmeleridir. Dönüşümcü liderler, karizma sahibi, kararlı ve güçlü kişilerdir. Çalışanlarını motive eden, onları karar alma sürecine dahil ederek fikir üretmelerini sağlayan ve onların gelişimlerine destek olan dönüşümcü liderler, takipçileri tarafından rol model olarak görülürler.

Bass ve Avolio, dönüşümcü liderliği oluşturan dört faktör belirlemişlerdir: İdealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek³²⁸. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağıllık arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik yapılan çalışmalarda, çoğunlukla bu faktörler göz önünde bulundurulmuştur. Gerçekleştirilmiş çalışmalardan bazılarının tespitleri aşağıda yer almaktadır:

³²⁶ Ajay K. Garg and D. Ramjee, "The Relationship Between Leadership Styles And Employee Commitment At A Parastatal Company In South Africa", **International Business and Economics Research Journal**, Vol.12, No.11, November, 2013, s.1427.

³²⁷ Adnan Ceylan, Halit Keskin ve Şule Eren, "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağıllık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", **Yönetim**, Yıl:16, Sayı:51, Haziran, 2005, s.41.

³²⁸ Bass, **Personal Selling And Transactional/Transformational Leadership**, a.g.m., s.22.

- Bycio, Allen ve Hackett, 1995 yılında hemşireler ile gerçekleştirdikleri araştırmada, dönüşümcü liderliği oluşturan faktörlerin duygusal bağlılık ile pozitif güçlü ilişkilere sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Araştırmacılar, devam bağlılığı ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin, duygusal bağlılık kadar güçlü olmasa da pozitif yönlü ve güçlü olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmada, normatif bağlılık ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin ise pozitif yönlü ve zayıf olduğu saptanmıştır³²⁹.
- Tuna ve arkadaşlarının gerçekleştirdikleri çalışmada, dönüşümcü liderliğin karizma boyutu ve örgütsel bağlılığın üç boyutu (duygusal, devam ve normatif) arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Entelektüel uyarım boyutu ile duygusal ve normatif bağlılık arasında oldukça zayıf bir ilişki saptanmıştır. Entelektüel uyarım ve devam bağlılığı arasında ise ilişki bulunamamıştır. Bireysel destek boyutunun, duygusal ve normatif bağlılık ile arasında güçlü bir ilişki, devam bağlılığı ile arasında ise zayıf bir ilişki elde edilmiştir³³⁰.
- Koh, Steers ve Terborg'un araştırmasında, dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık düzeyini artırdığı saptanmıştır³³¹.
- Avolio ve arkadaşları, dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğunu ileri sürmüşlerdir. Araştırmacılar, literatürde yer alan çalışmaların sonuçlarında, bu ilişkinin güçlü veya zayıf olarak farklı saptanmasının kültürel etkenler nedeniyle olduğunu belirtmişlerdir³³².

³²⁹ Peter Bycio, Joyce S. Allen and Rick D. Hackett, "Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership", **Journal of Applied Psychology**, Vol.80, No.4, 1995, s.474.

³³⁰ Muharrem Tuna, et al., "Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case of Turkey's Hospitality Industry", **SAM Advanced Management Journal**, Vol.76, No.3, Summer, 2011, s.18-21.

³³¹ William L. Koh, Richard M. Steers and James R. Terborg, "The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.16, 1995, s.329.

³³² Avolio, et al., a.g.m., s.962-963.

- Garg ve Ramjee, örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi zayıf ve pozitif yönlü olarak saptamışlardır³³³.

Sosyal bilimciler, örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu konusunda fikir birliğine varmışlardır. Ancak, ilişkinin gücü hakkında farklı görüşler bulunmaktadır. Araştırmacılar, ilişkinin gücünü etkileyebilecek başka faktörler olabileceğini belirtmişlerdir.

III. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ

A. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDERLİK İLİŞKİSİ

Liderler, takipçilerini örgütsel amaçlar doğrultusunda etkileyerek yönlendiren kişilerdir. Liderlik davranışları, takipçilerin örgütsel davranışlarının şekillenmesinde önemli bir role sahiptir. İş tatmini, performans, işe geç kalma, örgütsel bağlılık gibi pek çok davranışsal sonuçla güçlü ilişkiye sahip olan liderlik davranışları, örgüt kültürüyle de ilişki içindedir. Örgüt kültürü, örgütü bir arada tutan paylaşılan değerler, inançlar, beklentiler ve normlar bütünü olarak tanımlanabilir. Çalışanların ve örgütün ortak değerlere sahip olmaları, örgütün hayatını devam ettirebilmesi için önemli gerekliliklerden biridir.

Bass ve Avolio, liderlik ve örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Etkileşimci liderlerin, mevcut örgüt kültüründe ye alan normlar ve kurallar çerçevesinde hareket ettiklerini belirtmişlerdir. Dönüşümcü liderlerin ise yeni vizyon oluşturarak değerleri, normları ve varsayımları değiştirdiklerini vurgulamışlardır. Örgüt kültürünün liderlik davranışlarına bağlı olarak değiştiğini ileri süren Bass ve Avolio, etkileşimci ve dönüşümcü örgüt kültürlerini tanımlamışlardır. Araştırmacılar; etkileşimci ve dönüşümcü kültürleri şu şekilde ifade etmişlerdir³³⁴:

- **Etkileşimci Kültür:** Etkileşimci liderlik davranışlarının sonucunda oluşmaktadır. Bu kültürde, her şeye bir bedeli bulunmaktadır. Çalışanlara, performansları karşılığında bir bedel ödenmektedir. Etkileşimci kültürde, örgütsel bağlılık kısa dönemlidir.

³³³ Garg and Ramjee, a.g.m., s.1428.

³³⁴ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, "Transformational Leadership And Organizational Culture", **Public Administration Quarterly**, Vol.17, No.1, Spring, 1993, s.116.

- **Dönüşümcü Kültür:** Dönüşümcü liderlik davranışlarının neticesinde meydana gelmektedir. Bu kültürde, örgüt bir aile gibi görülmektedir. Örgütsel bağlılık, uzun dönemlidir. Liderler ve takipçileri, ortak çıkarlara ve değerlere sahiplerdir.

Bass ve Avolio, liderlik davranışlarının örgüt kültürünü oluşturduğunu belirtmişlerdir. Lewis ise, örgüt kültürünün sonucunda liderliğin şekillendiğini ileri sürmüştür. Lewis'e göre örgüt kültürünü meydana getiren norm, seremoni, sembol gibi unsurlar, liderliğe anlam vermektedir ve liderin rolünü belirlemektedir³³⁵. Kwantes ve Boglarsky, etkili liderlerin örgütsel vizyonu ve misyonu takipçilerine açık bir şekilde tanımlamaları ve anlatmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Araştırmacılar, liderlik davranışları ile örgüt kültürünün ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir, ancak kültürel farklılıkların bu ilişkinin gücünü değiştirebildiğini belirtmişlerdir³³⁶. Literatürde yer alan çalışmalarda araştırmacılar, örgüt kültürünün mü liderliği yoksa liderlik davranışlarının mı örgüt kültürünü meydana getirdiği konusunda farklı görüşler ileri sürmüşlerdir.

Schein, örgüt kültürü ve liderlik kavramlarını, madeni paranın iki yüzü şeklinde betimlemiştir. Bir açıdan bakıldığında, kültürel normlar liderliği belirlemektedir. Diğer açıdan ise, liderler kültürü yaratmakta ve yönetmektedirler. Schein'a göre örgüt kültürü, karmaşık grupların öğrenme sürecinin sonun meydana gelen ve liderlik davranışlarından kısmen etkilenen bir kavramdır. Schein, liderlik ve örgüt kültürünün iç içe geçmiş kavramlar olduklarını vurgulamıştır³³⁷. Örgüt kültürü ve liderlik ilişkisini ortaya çıkarabilmek için gerçekleştirilmiş çalışmalardan yola çıkarak, kavramların ilişkisi konusunda net bir görüş birliği bulunmadığı söylenebilir. Örgüt kültürünün, liderin davranışlarını etkileyerek değiştirebileceği belirtilirken, bunun tespitinin güç olduğu vurgulanmaktadır.

³³⁵ Dianne Lewis, "How Useful A Concept Is Organizational Culture?", **Strategic Change**, Vol.7, August, 1998, s.257.

³³⁶ Catherine T. Kwantes and Cheryl A. Boglarsky, "Perceptions Of Organizational Culture, Leadership Effectiveness And Personal Effectiveness Across Six Countries", **Journal of International Management**, Vol.13, 2007, s.222-224.

³³⁷ Schein, **Organizational Culture And Leadership**, a.g.e., s.10-11.

B. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel değerleri, amaçları ve hedefleri benimsemeleri ve kendilerini örgütle özdeşleştirmeleri şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık, örgüt ile çalışan arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak da meydana gelebilir. Çalışan, örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için gösterdiği performans karşılığında, ihtiyaçlarının karşılanmasını bekleyebilir. Örgüt ile çalışan arasında karşılıklı memnuniyet varsa, bu etkileşim örgütsel bağlılığı da pekiştirebilecektir.

Araştırmacılar, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir. Örgütsel bağlılığı oluşturan üç temel boyutun örgüt kültürü ile ilişkileri sosyal bilimciler tarafından ele alınmıştır. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile örgüt kültürü ilişkisi aşağıda detaylandırılmıştır³³⁸:

- Duygusal bağlılık ve örgüt kültürü arasında doğrusal bir ilişki olduğu ileri sürülmüştür. Örgüt kültürünü oluşturan değerler, semboller, hikayeler, mitler ve kahramanlar, örgüt içinde paylaşılabilecek hale geldiği takdirde duygusal bağlılık seviyesi yükselmektedir. Başka bir deyişle, örgüt ile ortak değerlere ve hedeflere sahip olan, kendini örgütün bir parçası hisseden ve örgüt kimliğini içselleştiren çalışanların duygusal bağlılıkları artmaktadır.
- Devam bağlılığı, çalışanların örgüte yaptıkları yatırımların fazla olması ve alternatif iş olanaklarının az olması ile ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürü, yönetsel süreçleri şekillendiren ve etkileyen bir yapıya sahiptir. Örgütteki işlerin yapılış şekilleri, performans kriterleri, ödüller gibi uygulamalar örgüt kültürü tarafından belirlenmektedir. Bu nedenle örgüt kültürü, çalışanın örgüte yaptığı yatırımların kaynağını oluşturmaktadır. Araştırmacılara göre devam bağlılığı, örgüt kültürüne bağlı olarak meydana gelmektedir ve kavramlar arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

³³⁸ Vural ve Coşkun, a.g.e., s.156-159, Chinedu B. Ezirim, B. M. Nwibere and B. C. Emecheta, "The Influence Of Corporate Culture On Organizational Commitment: The Nigerian Experience", **International Journal of Business and Public Administration**, Vol.9, No.3, Fall, 2012, s.171-172.

- Normatif bağlılık, çalışanların örgütte kalmayı bir yükümlülük olarak görmeleri sonucunda oluşmaktadır. Sosyalleşme süreci, dayanışma, örgütsel adalet ve ödüllendirme biçimlerini oluşturan örgüt kültürü, çalışanların etik değerlerine karşıt bir durum oluşturmadığı sürece, onları örgüte bağlı hale getirebilmektedir.

Özetle, araştırmacıların örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasında doğrusal ve güçlü bir ilişki tespit ettikleri söylenebilir. Örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ilişkisinin güçlü olması durumunda, örgütün devamlılığına, başarisına, etkinliğine ve gelişimine katkıda bulunacakları ifade edilebilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmada kullanılmış olan model ve modele bağlı olarak belirlenmiş örneklem ile ilgili bilgiler detaylandırılmaktadır. Örneklem belirlendikten sonra verilerin toplanması ve toplanan bu verilerin analiz edilerek bulgulara ve yorumlara dönüştürülmesi açıklanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, bilgisayar ortamında, istatistik analiz programı yardımıyla analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Sağlık sektörü, yapılan yatırımların ve sağlık harcamalarının etkisiyle ülkemizde hızla gelişme göstermektedir. Sağlık turizmi konusunda da önemli bir konuma gelen Türkiye, dünya ülkeleri arasında yedinci sırada yer almaktadır³³⁹. Türkiye İstatistik Kurumu'nun verilerine göre ülkemizde sağlık harcamaları 2012 yılında, 76 milyar 358 milyon TL olarak gerçekleşmiştir³⁴⁰. Çizelge 5.1'de görüldüğü üzere 2012 yılında bir önceki yıla oranla sağlık harcamaları yüzde 11,3 oranında artış göstermiştir.

Çizelge 5.1: 2009-2012 Yılları Arasında Gerçekleştirilen Sağlık Harcamaları

Yıl	Toplam Sağlık Harcaması (milyon TL)	Harcamaların Bir Önceki Yıla Göre Artış Oranı (%)
2009	57.911	-
2010	61.678	6.5
2011	68.607	11.2
2012	76.358	11.3

(Kaynak: TÜİK)

³³⁹ Deloitte, **2014 Global Life Sciences Outlook: Resilience and Reinvention in a Changing Marketplace**, 2013, s.19.

³⁴⁰ Türkiye İstatistik Kurumu, **Sağlık Harcamaları İstatistikleri, 2009-2012**, Sayı:15871, Ankara, 2013.

Sağlık sektöründe yaşanan gelişmeler, özel sağlık sektöründe hizmet veren tekil hastanelerin sağlık grupları şekline dönüşmesine zemin hazırlamıştır. Ülkemizde mevcut durumda 530 civarında özel hastane olduğu bilinmektedir.

Bu araştırmanın amacı, hızla gelişen sağlık sektöründe çalışan farklı statüdeki personellerin algıladıkları liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi ve bu ilişkide örgüt kültürünün etkisinin ortaya çıkarılmasıdır. Bu bağlamda, İstanbul'da faaliyet gösteren özel bir sağlık grubuna ait dört hastanede çalışan doktor, hemşire ve idari personel araştırma kapsamına alınmıştır.

II. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Özel bir sağlık grubuna bağlı dört hastanede çalışan doktorlar, hemşireler ve idari personel üzerinde uygulanan araştırma aşağıda yer alan varsayımlar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir:

- Araştırmaya katılım gösteren bireylerden elde edilen veriler, doğru, geçerli ve güvenilirlerdir.
- Uygulanan liderlik ölçeği ile kurum çalışanlarının liderlik algıları belirlenebilmektedir.
- Uygulanan örgütsel bağlılık ölçeği ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi ölçülebilmektedir.
- Uygulanan örgüt kültürü ölçeğine verilen yanıtlar ile çalışanlar, örgüt kültürünü ortaya koymaktadırlar.
- Kullanılan anket, örnekleme oluşturan kişiler tarafından anlaşılabilir ifadeler içermektedir.

III. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

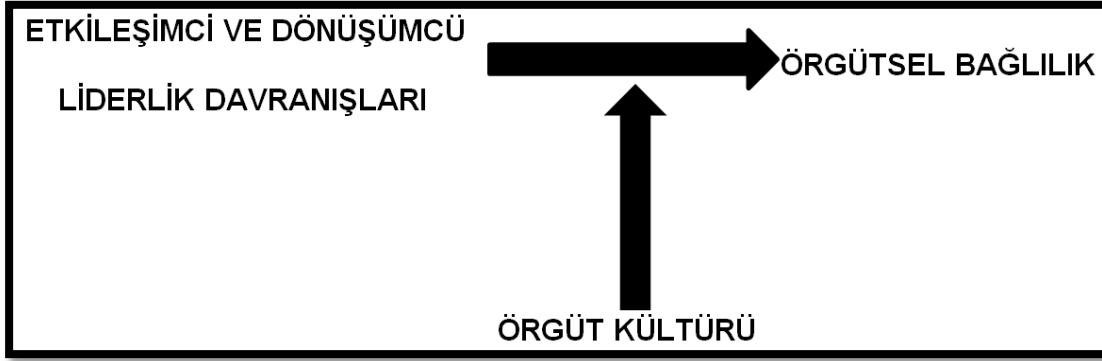
Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye örgüt kültürünün etkisini ortaya koymayı amaçlayan araştırmanın sınırlılıkları şu şekildedir:

- Araştırmada, Türkiye’de faaliyet gösteren özel hastanelerin tamamı yerine zaman, maliyet ve yardımcı eleman gibi sınırlılıklardan dolayı özel bir sağlık grubu ile çalışma yapılması yoluna gidilmiştir.
- Araştırmada, sağlık grubunun lideri ve yöneticileri ile yoğunlukları nedeniyle mülakat gerçekleştirilememiştir.
- Anket yalnızca doktor, hemşire ve idari personel nezdinde gerçekleştirilebilmiştir. Üst yönetimden kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir, ancak yoğunlukları nedeniyle anketi cevaplayamamışlardır. Bu nedenle, karşılaştırmalı bir analiz yapılamamıştır.
- Araştırmada yalnızca anket yöntemi kullanılabilmiştir. Mülakat, deney, gözlem gibi tekniklerin uygulanmasına araştırma kapsamında imkan bulunamamıştır.
- Araştırma, zaman ve bütçe gibi faktörler yönünden sınırlı olduğu için şehirlerarası ya da uluslararası bir platformda gerçekleştirilememiştir.

IV. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

A. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmada, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkeni, örgütsel bağlılıktır. Örgüt kültürü ise moderatör değişkendir. Şekil 5.1’de araştırma kapsamında oluşturulan model yer almaktadır.



Şekil 5.1: Araştırma Modeli

Şekil 5.1’de yer alan model araştırmaya konu olan doktorlar, hemşireler ve idari personel için ayrı ayrı uygulanmıştır.

B. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacına uygun şekilde teste tabi tutulacak olan iki temel hipotez belirlenmiştir:

H₁: Etkileşimci ve dönüştürücü liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Etkileşimci ve dönüştürücü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgüt kültürünün moderatör etkisi bulunmaktadır.

Bu kapsamda doktorlar, hemşireler ve idari personel için oluşturulmuş H₁ hipotezleri şu şekildedir:

H_{1(a)}: Doktorların algıladıkları etkileşimci ve dönüştürücü liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1(b)}: Hemşirelerin algıladıkları etkileşimci ve dönüştürücü liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1(c)}: İdari personellerin algıladıkları etkileşimci ve dönüştürücü liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Doktorlar, hemşireler ve idari personel için oluşturulmuş H₂ hipotezleri ise aşağıdaki gibidir:

H_{2(a)}: Doktorların algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağıllık ilişkisinde örgüt kültürünün moderatör etkisi bulunmaktadır.

H_{2(b)}: Hemşirelerin algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağıllık ilişkisinde örgüt kültürünün moderatör etkisi bulunmaktadır.

H_{2(c)}: İdari personellerin algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağıllık ilişkisinde örgüt kültürünün moderatör etkisi bulunmaktadır.

V. ARAşTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini özel bir sağılık grubu bünyesindeki dört hastanede görev alan doktorlar, hemşireler ve idari personel oluşturmaktadır. Çalışan sayısının az olması nedeniyle örneklem seçimi yapılmamış ve evrenin tamamı değerlendirilmiştir. Çizelge 5.2'de çalışan sayısının dağılımı yer almaktadır:

Çizelge 5.2: Sağılık Grubu Çalışanlarının Görevlerine Göre Dağılımı

İşteki Konumu	Sayı
Doktor	121
Hemşire	138
İdari Personel	244
TOPLAM	503

Çizelge 5.2'de yer aldığı gibi, dört hastanede toplam 503 çalışan görev yapmaktadır. Dağıtılan anketlere 416 çalışandan geri dönüş alınmıştır. Anketi cevaplayan çalışanlar, toplam çalışan sayısının yüzde 82,70'ini oluşturmaktadır.

VI. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ VE ANALİZ ARAÇLARI

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama işlemi, anket aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Edinilen ölçekler, alanlarında uzman akademisyenler tarafından kontrol edilmiş ve araştırmada kullanılmak üzere uygun bulunmuştur. Anketin uygulama sürecinde saha çalışmaları kapsamında, kontrol işlemleri gerçekleştirilmiş ve araştırmaya uygun olmayan anketler elemeye tabi tutulmuştur.

Araştırmanın konusu olan “Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları”, “Örgütsel Bağlılık” ve “Örgüt Kültürü” kavramları, çalışanlar seviyesinde değerlendirilmiştir. Üst yönetimin liderlik davranışlarını objektif bir biçimde değerlendiremeyecekleri düşünüldüğü için anket, üst yönetime uygulanmamıştır.

Anket, toplam dört bölüm içermektedir. Birinci bölümde demografik verilerin edinilmesi amaçlanmıştır. Bu bölümde cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, kurumdaki çalışma süreleri ve işteki konumları olmak üzere toplam altı soru yer almıştır. Anketin ikinci bölümünde, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarını tespit etmek üzere otuz altı sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Üçüncü bölümde, örgütsel bağlılık düzeyini saptamak amacıyla kullanılan on sekiz soruluk ölçekten yararlanılmıştır. Dördüncü ve son bölümde ise, on dokuz sorudan oluşan örgüt kültürü ölçeği yer almıştır.

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarını tespit etmek amacıyla hazırlanan anketin ikinci bölümünde, Bruce Avolio ve Bernard Bass tarafından geliştirilmiş olan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) kullanılmıştır. Türkçeye tercüme edilmiş olan sorular, ölçeğin geliştiricileri tarafından kurulan Mind Garden web sitesinden satın alınmıştır. Dokuz alt boyuttan oluşan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin boyutları ve ölçek madde numaraları Çizelge 5.3'te yer almaktadır.

Çizelge 5.3: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Boyutları

Boyutlar	Alt Boyutlar	Ölçek Madde No.
Etkileşimci Liderlik Davranışları Boyutları	Şartlı Ödül	1, 11, 16, 35
	Aktif İstisnalarla Yönetim	4, 22, 24, 27
	Pasif İstisnalarla Yönetim	3, 12, 17, 20
	Pasif/Kaçıngan Liderlik	5, 7, 28, 33
Dönüşümcü Liderlik Davranışları Boyutları	İdealleştirilmiş Etki (Davranışsal)	6, 14, 23, 34
	İdealleştirilmiş Etki (Niteliksel)	10, 18, 21, 25
	İlham Verici Motivasyon	9, 13, 26, 36
	Entelektüel Uyarım	2, 8, 30, 32
	Bireysel Destek	15, 19, 29, 31

(Kaynak: Bruce J. Avolio and Bernard M. Bass, **Multifactor Leadership Questionnaire: Instrument and Scoring Guide (Form 5X-Short), English and Turkish Versions**, Mind Garden, USA, 1995, s.17-18.)

Çizelge 5.3'te görüldüğü gibi ölçekte yer alan 36 soru, dokuz alt boyuta dörder soru ile eşit şekilde dağıtılmıştır. Uluslararası geçerliliği olan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin ölçek sonuçları, Likert tipi şeklinde aşağıdaki gibi formüle edilmiştir:

- Hiçbir zaman
- Arada bir
- Bazen
- Oldukça sık
- Her zaman olmasa da çok sık

Anketin üçüncü bölümünde örgütsel bağlılığı saptamak amacıyla, Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiş olan “Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Alanında uzman kişiler tarafından Türkçeye tercüme edilen sorular, kontrol amacıyla tekrar İngilizceye tercüme edilmiş ve soruların kontrolleri sağlanmıştır. Üç alt boyuttan oluşan Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin boyutları ve ölçek madde numaraları Çizelge 5.4'te yer almaktadır.

Çizelge 5.4: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Boyutları

Boyutlar	Ölçek Madde No.
Duygusal Bağlılık	1, 2, 3, 4, 5, 6
Devam Bağlılığı	7, 8, 9, 10, 11, 12
Normatif Bağlılık	13, 14, 15, 16, 17, 18

(**Kaynak:** Kibeom Lee, Natalie J. Allen and John P. Meyer, “The Three-Component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea”, **Applied Psychology: An International Review**, Vol.50, No.4, 2001, s.602-603.)

Ölçek 5’li Likert tipi “Kesinlikle katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kısmen Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle katılıyorum” ölçütlerine dayalı olarak uygulanmıştır.

Anketi dördüncü ve son bölümünde, Geert Hofstede tarafından geliştirilmiş olan “Örgüt Kültürü Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte yer alan sorular, alanında uzman kişiler tarafından Türkçeye tercüme edilmiştir, ardından tekrar İngilizceye tercüme edilmiştir. Tekrarlanan tercüme sonrasında, soruların kontrolleri sağlanmıştır. Dört alt boyuttan oluşan Örgüt Kültürü Ölçeğinin boyutları ve ölçek madde numaraları Çizelge 5.5’te yer almaktadır.

Çizelge 5.5: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Boyutları

Boyutlar	Ölçek Madde No.
Güç Mesafesi	1, 2, 3, 4, 5
Belirsizlikten Kaçınma	6, 7, 8, 9, 10
Erkeklik / Dişilik	11, 12, 13, 14, 15
Bireycilik / Kolektivizm	16, 17, 18, 19

(**Kaynak:** Ming-Yi Wu, “Comparing Expected Leadership Styles in Taiwan and the United States: A Study of University Employees”, **China Media Research**, Vol.4, No.1, 2008, s.41-42.)

Ölçek 5'li Likert tipi "Kesinlikle katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum", "Kesinlikle katılıyorum" ölçütlerine dayalı olarak uygulanmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler IBM SPSS Amos 20.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli, birden fazla değişken arasındaki nedensel ilişkileri tek bir model üzerinden test etmektedir. Çoklu regresyon, uygunluk testleri, doğrulayıcı faktör analizi gibi analizler de bu modelde aynı anda gerçekleştirilmektedir³⁴¹. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü (KMO) ve Bartlett testleri yapılmış ve verilerin faktör analizine uygunluğu tespit edilmiştir. Ankette kullanılan ölçeklerin her bir alt boyutu için güvenilirlik düzeyleri hesaplanmıştır. Araştırmada yer alan doktor, hemşire ve idari personelden meydana gelen üç grubun karşılaştırmasında Tek Yönlü Anova Testi kullanılmıştır.

VII. BULGU VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırmaya katılan sağlık grubu bünyesinde çalışan doktorlardan, hemşirelerden ve idari personelden anket yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ortaya konacak ve bu bulgular yorumlanacaktır.

A. ÖLÇEKLERİN FAKTÖR ANALİZLERİ VE GÜVENİLİRLİKLERİ

Araştırmada kullanılan ölçekler, KMO ve Bartlett testlerinden geçirilmiştir ve faktör analizine elverişlilikleri tespit edilmiştir. KMO örneklem yeterliliği ölçütü 0 ile 1 arasında değişen bir katsayıdır. KMO katsayısı, 0,5'ten küçük ise faktör analizi uygulanamamaktadır. Katsayı 0,6-0,7 değerleri arasındaysa "kabul edilebilir", 0,7-0,8 arasındaysa "iyi", 0,8-0,9 arasındaysa "çok iyi", 0,9-1,0 arasındaysa "mükemmel" olarak nitelendirilmektedir. Bartlett'in küresellik testi ise, analize dahil edilen değişkenler arasında genel bir ilişki olup olmadığını test etmek için uygulanmaktadır. Test sonucu anlamlı ise ($p < 0,05$) değişkenler arasında faktör analizine uygun ilişkiler olduğu kabul edilmektedir³⁴². Araştırmada kullanılan "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği" için KMO ve Bartlett testleri yapılmamıştır. Bunun nedeni, ölçeği geliştiren kuramcılar tarafından gerekli testlerin yapılmış olmasıdır. Ölçek, evrensel olarak kullanılabilir şekilde nitelendirilmiştir ve faktör analizine yüksek derecede uygun

³⁴¹ Kemal Kurtuluş, **Araştırma Yöntemleri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2010, s.194.

³⁴² A. Hamdi İslamoğlu ve Ümit Alınçık, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 3. Basım, Beta Basım, İstanbul, 2013, s.375-376.

olduğunu saptanmıştır³⁴³. Örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ölçekleri için KMO ve Bartlett testleri uygulanmıştır. Çizelge 5.6'da örgütsel bağlılık ölçeğinin test sonuçları ve Çizelge 5.7'de ise örgüt kültürü ölçeğinin test sonuçları yer almaktadır.

Çizelge 5.6: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin KMO ve Bartlett Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		
		0,902
	Approx. Chi-Square	8988,050
Bartlett's Test of Sphericity	df	153
	Sig.	0,000**

Uygulanan KMO ve Bartlett testleri sonucunda örgütsel bağlılık verilerinin faktör analizine uygun olduğu ve faktörleşmeye elverişli yapıda olduğu saptanmıştır.

Çizelge 5.7: Örgüt Kültürü Ölçeğinin KMO ve Bartlett Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		
		0,772
	Approx. Chi-Square	7891,655
Bartlett's Test of Sphericity	df	136
	Sig.	0,000**

Çizelge 5.7'de görülen test sonuçları doğrultusunda örgüt kültürü verilerinin faktör analizine uygun olduğu ve faktörleşmeye elverişli yapıda olduğu tespit edilmiştir.

Ölçeklerin uygunluğunun ölçülmesinin ardından faktör analizi uygulanmış ve ortaya çıkan boyutların varyans açıklama oranları belirlenmiştir. Faktör yüklerine göre ölçek maddelerinin oransal dağılımları saptanmıştır. Örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ölçeklerinin faktör analizleri ve faktör yükleri aşağıda detaylandırılmıştır.

³⁴³ Avolio, Bass and Jung, a.g.m., s.448-453.

Çizelge 5.8: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Varyans Açıklama Oranları

Faktörler	Faktör Yük Değerleri			Döndürülmüş Yük Değerleri		
	Öz Değer	Açıklanan Varyans	Toplam Değer	Öz Değer	Açıklanan Varyans	Toplam Değer
Duygusal Bağlılık	9,869	54,830	54,830	6,317	35,092	35,092
Devam Bağlılığı	2,941	16,339	71,168	4,449	24,715	59,807
Normatif Bağlılık	1,038	5,765	76,934	3,083	17,126	76,934

Çizelge 5.8'de yer alan verilere göre, örgütsel bağlılık ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda üç boyutu oluşmuştur. Birinci boyut olan duygusal bağlılık varyansın yüzde 35,09'unu, ikinci boyut olan devam bağlılığı varyansın yüzde 24,71'ini ve üçüncü boyut olan normatif bağlılık ise varyansın yüzde 17,12'sini açıklamaktadır. Oluşan üç boyut, toplam varyansın yüzde 76,93'ünü açıklayabilmektedir. Çizelge 5.9'da ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerleri yer almaktadır.

Çizelge 5.9: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yük Değerleri

Madde No		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
1	Meslek hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	0,830		
2	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.	0,814		
3	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	-0,870		
4	Çalıştığım kuruma karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.	-0,908		
5	Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	-0,827		
6	Çalıştığım kurum benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.	0,789		
16	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	0,756		
7	Şu an bu kurumda kalmam, bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.		0,882	
8	İstesem bile şu an bu kurumdaki ayrılmak benim için çok zor olurdu.		0,887	
9	Şu an bu kurumdaki ayrılmaya karar versem, hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.		0,743	
10	Çalıştığım kurumdaki ayrılmak için, başka bir iş bulma konusunda çok az alternatifim olduğunu hissediyorum.		0,876	
11	Eğer bu kuruma kendimden çok fazla şey vermeseydim, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.		0,540	
12	Benim için bu kurumdaki ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.		0,870	
13	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için kendimde bir yükümlülük hissetmiyorum.			-0,455
14	Benim avantajıma bile olsa, çalıştığım kurumdaki şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.			0,749
15	Çalıştığım kurumdaki şimdi ayrılırsam suçluluk duygusu hissederim.			0,805
17	Çalıştığım kurumdaki şu an ayrılmak istemem, çünkü kurumda çalışan diğer kişilere karşı sorumluluk hissediyorum.			0,658
18	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.			0,603

Maddelerin en yüksek değere sahip olduğu faktörleri saptamak amacıyla “Varimax Rotasyonu” (Dikey Döndürme Yöntemi) yapılmıştır. Çizelge 5.9’da uygulanan faktör analizi sonucunda, örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan maddelerin 0,400’ün altında faktör yük değeri almadıkları görülmektedir. Bu bağlamda, tüm maddelerin kapsam

geçerliliklerinin örtüştüğü söylenebilmektedir. Ancak, yapılan varimax rotasyonu neticesinde 16 numaralı maddenin duygusal bağlılık boyutu altında tanımlandığı tespit edilmiştir.

Çizelge 5.10: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Varyans Açıklama Oranları

Faktörler	Faktör Yük Değerleri			Döndürülmüş Yük Değerleri		
	Öz Değer	Açıklanan Varyans	Toplam Değer	Öz Değer	Açıklanan Varyans	Toplam Değer
Bireycilik / Kolektivizm	5,343	31,427	31,427	3,908	22,989	22,989
Güç Mesafesi	4,130	24,249	55,720	3,641	21,419	44,408
Belirsizlikten Kaçınma	2,473	14,546	70,266	3,217	18,922	63,330
Erkeklik / Dişilik	1,831	10,772	81,038	3,010	17,709	81,038

Örgüt kültürü ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda, Çizelge 5.10'da görüldüğü gibi dört boyut oluşmuştur. Bireycilik / kolektivizm boyutu tek başına varyansın yüzde 22,99'unu, güç mesafesi boyutu varyansın yüzde 21,42'sini, belirsizlikten kaçınma boyutu varyansın yüzde 18,92'sini ve erkeklik / dişilik boyutu varyansın yüzde 17,71'ini açıklamaktadır. Dört boyut, toplam varyansın yüzde 81'ini açıklayabilmektedir. Ölçekte yer alan maddelerin hangi boyut altında en yüksek değere sahip olduklarını tespit etmek amacıyla Varimax Rotasyonu yapılmıştır. Çizelge 5.11'de ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerleri yer almaktadır.

Çizelge 5.11: Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Yük Değerleri

Madde No		Bireycilik / Kolektivizm	Güç Mesafesi	Belirsizlikten Kaçınma	Erkeklik / Dişlilik
16	Çalıştığınız ekibin refahı, kişisel ödüllerinizden daha önemlidir.	0,936			
17	Çalıştığınız ekibin başarısı, bireysel başarınızdan daha önemlidir.	0,928			
18	Çalıştığınız ekipte yer alan kişiler tarafından kabul edilmek çok önemlidir.	0,818			
19	Çalışanlar öncelikle ekibin menfaatini göz önünde bulundurmalı, ardından hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmalıdırlar.	0,951			
1	Yöneticiler işle ilgili çoğu kararlarını astlarına sormadan almalıdır.		0,964		
2	Bir yöneticinin astlarıyla olan ilişkisinde sıklıkla konumu gereği sağladığı yetki ve gücü kullanması gereklidir.		0,904		
3	Yöneticiler işle ilgili konularda nadiren çalışanlarının görüşlerini almalıdır.		0,942		
4	Çalışanlar, yöneticilerinin işle ilgili verdiği kararlara karşı çıkmamalıdır.		0,959		
6	Çalışanlara verilen görevlerin tanımlanması ve detaylandırılması önemlidir, böylelikle çalışanlar her zaman kendilerinden ne beklendiğini bilirler.			0,842	
7	Yöneticiler, çalışanlarının prosedürleri yakından takip etmelerini beklerler.			0,758	
8	Kurallar ve düzenlemeler, kurumların çalışanlarından beklentileri hakkında bilgi vermeleri açısından önemlidirler.			0,881	
9	Standart çalışma prosedürleri, çalışanlara işlerinde yardımcıdır.			0,688	
10	Çalışma talimatları (kuralları), çalışanların görevlerini yerine getirmeleri için önemlidir.			0,705	
11	Toplantılar, bir erkek başkanlığında yürütüldüğü zaman genellikle daha etkili geçmektedir.				0,822
12	Profesyonel kariyere sahip olmak, bir erkek için bir bayana göre daha önemlidir.				0,871
13	Erkekler problemleri genellikle mantıksal tahlillerle çözerler; bayanlar ise sezgisel tahlillerle çözerler.				0,855
14	Organizasyonel (kurumsal) problemleri çözmek genellikle aktif ve zorlayıcı bir yaklaşım gerektirir. Bu yaklaşım erkeklere özgüdür.				0,873

Çizelge 5.11’de örgüt kültürü ölçeğinde yer alan maddelere uygulanan faktör analizi sonucunda, faktör yük değeri 0,400’ü altında olan 5. ve 15. maddeler yapıdan çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Tekrar edilen faktör analizi sonucunda tüm faktör yük değerlerinin 0,400’ün üzerinde olduğu görülmüştür. 5. ve 15. maddelerin dışında kalan tüm maddelerin kapsam geçerliliklerinin örtüştüğü söylenebilmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri test edilmiştir. Güvenilirlik, bir ölçekte, tüm değişkenlerin birbirleriyle tutarlı olduğunu ve iç uyumunun bulunduğunu saptayan bir kavramdır. Cronbach alfa katsayısı 0 ve 1 değerleri arasında değişmektedir³⁴⁴. Çok faktörlü liderlik ölçeğinin, örgütsel bağlılık ölçeğinin ve örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik analizleri sırasıyla Çizelge 5.12, 5.13 ve 5.14’te yer almaktadır.

Çizelge 5.12: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

	Madde Sayısı	Cronbach’s Alfa	Güvenilirlik
Şartlı Ödül	4	0,940	Yüksek Derecede Güvenilir
Aktif İstisnalarla Yönetim	4	0,903	Yüksek Derecede Güvenilir
Pasif İstisnalarla Yönetim	4	0,466	Güvenilir
Pasif/Kaçıngan Liderlik	4	0,590	Güvenilir
İdealleştirilmiş Etki (Davranışlar)	4	0,953	Yüksek Derecede Güvenilir
İdealleştirilmiş Etki (Nitelikler)	4	0,941	Yüksek Derecede Güvenilir
İlham Verici Motivasyon	4	0,953	Yüksek Derecede Güvenilir
Entelektüel Uyarım	4	0,953	Yüksek Derecede Güvenilir
Bireysel Destek	4	0,942	Yüksek Derecede Güvenilir

³⁴⁴ Kurtuluş, a.g.e., s.184.

Çizelge 5.13: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi

	Madde Sayısı	Cronbach's Alfa	Güvenirlilik
Duygusal Bağlılık	7	0,962	Yüksek Derecede Güvenilir
Devam Bağlılığı	6	0,908	Yüksek Derecede Güvenilir
Normatif Bağlılık	5	0,894	Yüksek Derecede Güvenilir

Çizelge 5.14: Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Analizi

	Madde Sayısı	Cronbach's Alfa	Güvenirlilik
Bireycilik / Kolektivizm	4	0,953	Yüksek Derecede Güvenilir
Güç Mesafesi	4	0,963	Yüksek Derecede Güvenilir
Belirsizlikten Kaçınma	5	0,854	Yüksek Derecede Güvenilir
Erkeklik / Dişilik	4	0,881	Yüksek Derecede Güvenilir

B. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÇALIŞANLAR HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Bu bölümde araştırmaya katılan toplam 416 çalışanın demografik bilgilerine değinilecektir.

Anketi yanıtlayanların işteki konumlarına göre dağılımı Çizelge 5.15'te yer almaktadır.

Çizelge 5.15: Araştırmaya Katılan Çalışanların İşteki Konumlarına Göre Dağılımı

İşteki Konum	Frekans	Yüzde (%)
Doktor	98	23,56
Hemşire	124	29,81
İdari Personel	194	46,63

Çizelge 5.15'te yer alan verilere göre ankete katılan çalışanların yüzde 23,56'sı doktor, yüzde 29,81'i hemşire ve yüzde 46,63'ü idari personel olarak görev yapmaktadırlar. Sağlık grubunun idari personel istihdam oranınının doktor ve hemşirelere göre çok daha fazla olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.16: Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	151	36,30
Kadın	265	63,70

Ankete katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı Çizelge 5.16'da incelenmiştir. Buna göre, katılımcıların yüzde 36,30'unu erkek çalışanlar, yüzde 63,70'ini ise kadına çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanların işteki konumlarına göre dağılımları ise Çizelge 5.17'de yer almaktadır.

Çizelge 5.17: Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyetlerinin İşteki Konumlarına Göre Dağılımı

Cinsiyet	İşteki Konumu	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	Doktor	52	53,06
	Hemşire	20	16,12
	İdari Personel	79	40,72
Kadın	Doktor	46	46,93
	Hemşire	104	83,87
	İdari Personel	115	59,27

Çizelge 5.17’de yer alan verilere göre doktorların yüzde 53,06’sı erkek ve yüzde 46,93’ü kadınlardan oluşmaktadır. Hemşirelerde ise kadın çalışanların fazlalığı görülmektedir. Hemşirelerin yüzde 83,87’si kadın, yüzde 16,12’si ise erkektir. İdari personel incelendiğinde yüzde 40,72’si erkek çalışanlardan, yüzde 59,27’si ise kadın çalışanlardan oluşmaktadır.

Çizelge 5.18: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşlara Göre Dağılımı

Yaş Aralıkları	Frekans	Yüzde (%)
25 yaş ve altı	3	0,72
26 – 30 yaş	65	15,62
31 – 35 yaş	137	32,93
36 – 40 yaş	95	22,83
41 – 45 yaş	41	9,85
46 – 50 yaş	40	9,61
51 yaş ve üzeri	35	8,41

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre dağılımı Çizelge 5.18'de incelenmiştir. Buna göre katılımcıların yüzde 0,72'si 25 yaş ve altında, yüzde 15,62'si 26-30 yaş aralığında, yüzde 32,93'ü 31-35 yaş aralığında, yüzde 22,83'ü 36-40 yaş aralığında, yüzde 9,85'i 41-45 yaş aralığında, yüzde 9,61'i 46-50 yaş aralığında ve yüzde 8,41'i 51 yaş ve üzerindedir. Çalışanların yüzde 71,38'inin 26-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.19: Araştırmaya Katılan Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Bekar	179	43,02
Evli	193	46,39
Boşanmış / Dul	44	10,57

Çizelge 5.19'da yer alan medeni durum dağılımı verilere göre ankete katılanların yüzde 43,02'si bekar, yüzde 46,39'u evli ve yüzde 10,57'si boşanmıştır.

Çizelge 5.20: Araştırmaya Katılan Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
İlköğretim	0	0,00
Lise	5	1,20
Önlisans / Yüksekokul	43	10,33
Lisans	247	59,37
Yüksek Lisans	99	23,79
Doktora	22	5,28

Araştırmaya katılan çalışanların öğrenim durumlarına göre dağılımı Çizelge 5.20'de incelenmiştir. Buna göre çalışanların yüzde 1,20'si lise, yüzde 10,33'ü önlisans/yüksekokul, yüzde 59,37'si lisans, yüzde 23,79'u yüksek lisans ve yüzde

5,28'i doktora mezunudur. Çalışanlar arasında ilköğretim mezunu bulunmamaktadır. Lise mezunu 5 kişi idari personel olarak görev almaktadır ve toplam idari personelin yüzde 2,57'sini oluşturmaktadır. Önlisans/yüksekokul mezunu 43 kişi de idari personel olarak çalışmaktadır ve toplam idari personelin yüzde 22,16'sını oluşturmaktadır. İdari personel olarak çalışanlarda doktora mezunu bulunmamakla birlikte, doktorlar ve hemşireler arasında da lise ve önlisans/yüksekokul mezunu bulunmamaktadır.

Çizelge 5.21: Araştırmaya Katılan Çalışanların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Kurumda Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	34	8,17
1 – 3 yıl arası	155	37,25
4 – 6 yıl arası	176	42,30
7 – 9 yıl arası	50	12,01
10 yıl ve üzeri	1	0,24

Çizelge 5.21'de yer alan kurumdaki çalışma süresi dağılımı verilerine göre; ankete katılanların yüzde 8,17'si 1 yıldan az, yüzde 37,25'i 1-3 yıl arasında, yüzde 42,30'u 4-6 yıl arasında, yüzde 12,01'i 7-9 yıl arasında ve yüzde 0,24'ü 10 yıl ve üzeri süre ile kurumda çalışmaktadırlar.

C. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÇALIŞANLARIN ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİNE VERDİKLERİ YANITLARA İLİŞKİN FREKANS TABLOSU

Araştırmaya katılan çalışanların etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları algılarını saptamak üzere kullanılan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine verdikleri yanıtlara ilişkin frekans tabloları aşağıda yer almaktadır. Tablolar, doktorların, hemşirelerin ve idari personelin verdikleri yanıtlara göre ayrıştırılmıştır. Çizelge 5.22 doktorların yanıtları, Çizelge 5.23 hemşirelerin yanıtları ve Çizelge 5.24 idari personelin yanıtları ile ilgili frekans dağılımını göstermektedir.

Çizelge 5.22: Doktorların Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Hiçbir zaman		Arada bir		Bazen		Oldukça sık		Her zaman olmasa da çok sık	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Çaba göstermeniz karşılığında size yardım sağlar.	1	1	3	3	5	5	21	21	68	69
2. Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar inceler.	0	0	1	1	3	3	21	21	73	74
3. Sorunlar ciddi boyutlara ulaşıncaya kadar müdahale etmeyi beceremez.	97	98	1	1	0	0	0	0	0	0
4. Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırır.	4	4	7	7	17	17	32	32	38	38
5. Önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınır.	96	97	1	1	0	0	1	1	0	0
6. Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar.	0	0	1	1	5	5	17	17	75	76
7. Gerek duyulduğunda ortada olmaz.	88	89	9	9	1	1	0	0	0	0
8. Sorunların çözümünde farklı bakış açıları arar.	1	1	2	2	5	5	21	21	69	70
9. Gelecek hakkında iyimser konuşur.	1	1	1	1	2	2	15	15	79	80
10. Kendisiyle çalışmaktan gurur duymanızı sağlar.	0	0	1	1	2	2	17	17	78	79
11. Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışır.	1	1	4	4	21	21	22	22	50	51
12. Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini bekler.	52	53	32	32	8	8	4	4	2	2
13. Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşur.	0	0	1	1	2	2	16	16	79	80
14. Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	0	0	1	1	1	1	17	17	79	80
15. Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar.	0	0	0	0	3	3	20	20	75	76
16. Performans hedeflerine ulaşıldığında kişinin ne elde etmeyi bekleyebileceğini açıkça belirtir.	1	1	5	5	23	23	20	20	49	50

Çizelge 5.22 (devam): Doktorların Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

17. "Bir şey işliyorsan, dokunma!" inancına sıkı sıkıya bağlı olduğunu gösterir.	58	59	27	27	8	8	2	2	3	3
18. Grubun iyiliği için kendi çıkarlarını bir kenara bırakır.	0	0	0	0	10	10	23	23	65	66
19. Size sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	1	1	2	2	3	3	21	21	71	72
20. Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini gösterir.	71	72	17	17	3	3	3	3	4	4
21. Saygınızı kazanacak şekilde hareket eder.	0	0	1	1	2	2	18	18	77	78
22. Tüm dikkatini beklenmedik yanıtları, şikayetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırır.	3	3	6	6	17	17	29	29	43	43
23. Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alır.	0	0	0	0	2	2	12	12	84	85
24. Tüm hataların kaydını tutar.	3	3	7	7	22	22	35	35	31	31
25. Güç ve güven duygusu sergiler.	1	1	1	1	2	2	19	19	75	76
26. Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade eder.	0	0	2	2	1	1	19	19	76	77
27. Standartlara ulaşmak için dikkatinizi yanıtlara yönlendirir.	0	0	5	5	23	23	30	30	40	40
28. Karar vermekten kaçınır.	94	95	0	0	0	0	1	1	3	3
29. Sizi başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan bir birey olarak dikkate alır.	1	1	2	2	2	2	22	22	71	72
30. Sorunlara birçok farklı açıdan bakmanızı sağlar.	1	1	2	2	5	5	18	18	72	73
31. Güçlü yönlerinizi geliştirmeniz için yardım eder.	0	0	1	1	5	5	20	20	72	73
32. Verilen görevlerin nasıl tamamlanması gerektiği konusunda yeni yollar önerir.	1	1	3	3	3	3	20	20	71	72
33. Acil sorulara yanıt vermeyi erteler.	81	82	15	15	0	0	0	0	2	2
34. Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	0	0	0	0	3	3	18	18	77	78
35. Beklentileri yerine getirdiğinizde memnuniyetini ifade eder.	1	1	3	3	2	2	26	26	66	67
36. Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenini ifade eder.	0	0	1	1	4	4	20	20	73	74

Ankete katılan doktorların, ölçeğe verdikleri yanıtlara ilişkin frekans dağılımları Çizelge 5.22'de yer almaktadır. Çok faktörlü liderlik ölçeği dokuz alt boyuttan oluşmaktadır. Doktorların dokuz alt boyuta göre verdikleri yanıtlar aşağıdaki gibi incelenmiştir:

- Şartlı ödül boyutunu oluşturan 1, 11, 16 ve 35 numaralı maddelere doktorların yarısından fazlası “Her zaman olmasa da çok sık” yanıtını vermiştir. Bu durumda, doktorlara göre liderleri şartlı ödül sistemini kullanmaktadır, sonucu çıkartılabilir.
- 4, 22, 24 ve 27 numaralı maddeler, aktif istisnalarla yönetim boyutunu oluşturmaktadır. Doktorların yüzde 38 ve daha fazlası, 4, 22 ve 27 numaralı maddelere “Her zaman olmasa da çok sık” yanıtını verirken; 24 numaralı maddeye yüzde 35’i “Oldukça sık” yanıtını vermiştir. Doktorlara göre liderleri, aktif istisnalarla yönetim biçimini uygulamaktadır. Buna göre, liderleri, onları denetleyerek, yapılan işlerin standartlara uygun olup olmadığını saptamaktadır ve gerek duyduğu zaman müdahale etmektedir.
- Pasif istisnalarla yönetim boyutunu oluşturan 3, 12, 17 ve 20 numaralı maddelere doktorların yüzde 53’ünden fazlası “Hiçbir zaman” yanıtını vermişlerdir. Doktorlara göre, liderleri pasif istisnalarla yönetim biçimini uygulamamaktadır.
- 5, 7, 28 ve 33 numaralı maddeler, pasif/kaçıngan liderlik davranışlarını temsil etmektedir. Doktorların yüzde 82’den fazlası, bu maddeleri “Hiçbir zaman” şeklinde yanıtlamışlardır. Bu durumda, doktorlara göre liderleri pasif/kaçıngan liderlik davranışları sergilememektedir.
- Liderlerin takipçileri üzerindeki idealleştirilmiş etkilerini davranışsal ve niteliksel olarak belirlemeye çalışan sekiz madde bulunmaktadır. Bu maddelerden davranışsal olanları 6, 14, 23 ve 34 numaralı maddelerdir; niteliksel olanları ise 10, 18, 21 ve 25 numaralı maddelerdir. Söz konusu maddelere yüzde 66’dan fazla doktor, “Her zaman olmasa da çok sık” yanıtını vermiştir. Doktorların büyük çoğunluğu liderlerinin idealleştirilmiş etkiye sahip olduğunu düşünmektedir. Diğer bir deyişle, doktorlar liderlerini karizmatik bulmaktadırlar.
- İlham verici motivasyon boyutunu oluşturan 9, 13, 26 ve 36 numaralı maddelere, doktorların yaklaşık yüzde 74’ü “Her zaman olmasa da çok sık”

yanıtını vermiştir. Yanıtlara göre, lider, doktorlara ilham verici motivasyon sağlamaktadır ve onları hedeflere ulaşmaya istekli hale getirmektedir.

- 2, 8, 30 ve 32 numaralı maddeler, entelektüel uyarım boyutunu oluşturmaktadır. Doktorların yüzde 72 gibi büyük bir çoğunluğu, bu maddelere “Her zaman olmasa da çok sık” yanıtını vermiştir. Doktorlara göre, liderleri eski yöntemler yerine yeni metotlar geliştirmek için onları cesaretlendirici davranışlar sergilemektedir.
- Son boyut olan bireysel destek boyutunu, 15, 19, 29 ve 31 numaralı maddeler oluşturmaktadır. Doktorların yaklaşık yüzde 72’si, bu maddelere “Her zaman olmasa da çok sık” yanıtını vermiştir. Yanıtlara göre, lider, doktorlara bireysel ilgi göstermektedir ve onların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamaktadır.

Çizelge 5.23: Hemşirelerin Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Hiçbir zaman		Arada bir		Bazen		Oldukça sık		Her zaman olmasa da çok sık	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Çaba göstermeniz karşılığında size yardım sağlar.	0	0	5	4	17	13	68	54	34	27
2. Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar inceler.	1	0	0	0	7	5	59	47	57	45
3. Sorunlar ciddi boyutlara ulaşıncaya kadar müdahale etmeyi beceremez.	123	99	1	0	0	0	0	0	0	0
4. Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırır.	0	0	1	0	37	29	71	57	15	12
5. Önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınır.	100	80	11	8	3	2	10	8	0	0
6. Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar.	0	0	0	0	3	2	63	50	58	46
7. Gerek duyulduğunda ortada olmaz.	79	63	44	35	1	0	0	0	0	0
8. Sorunların çözümünde farklı bakış açıları arar.	0	0	10	8	27	21	57	45	30	24
9. Gelecek hakkında iyimser konuşur.	0	0	1	0	11	8	52	41	60	48
10. Kendisiyle çalışmaktan gurur duymanızı sağlar.	0	0	0	0	2	1	55	44	67	54
11. Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışır.	0	0	7	5	50	40	50	40	17	13
12. Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini bekler.	83	66	35	28	2	1	0	0	4	3
13. Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşur.	0	0	0	0	2	1	55	44	67	54
14. Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	0	0	0	0	2	1	55	44	67	54
15. Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar.	0	0	0	0	11	8	55	44	58	46
16. Performans hedeflerine ulaşıldığında kişinin ne elde etmeyi bekleyebileceğini açıkça belirtir.	0	0	9	7	59	47	42	33	14	11

Çizelge 5.23 (devam): Hemşirelerin Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

17. "Bir şey işliyorsa, dokunma!" inancına sıkı sıkıya bağlı olduğunu gösterir.	66	53	46	37	7	5	5	4	0	0
18. Grubun iyiliği için kendi çıkarlarını bir kenara bırakır.	1	0	0	0	3	2	84	67	36	29
19. Size sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	0	0	6	4	33	26	52	41	33	26
20. Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini gösterir.	79	63	22	17	6	4	12	9	5	4
21. Saygınızı kazanacak şekilde hareket eder.	0	0	1	0	1	0	63	50	59	47
22. Tüm dikkatini beklenmedik yanlışları, şikayetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırır.	2	1	16	12	45	36	42	33	19	15
23. Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alır.	0	0	0	0	5	4	53	42	66	53
24. Tüm hataların kaydını tutar.	2	1	3	2	60	48	45	36	14	11
25. Güç ve güven duygusu sergiler.	0	0	0	0	8	6	60	48	56	45
26. Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade eder.	0	0	3	2	2	1	62	50	57	45
27. Standartlara ulaşmak için dikkatinizi yanlışlara yönlendirir.	5	4	1	0	58	46	43	34	17	13
28. Karar vermekten kaçınır.	108	87	9	7	0	0	5	4	2	1
29. Sizi başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan bir birey olarak dikkate alır.	1	0	9	7	29	23	54	43	31	25
30. Sorunlara birçok farklı açıdan bakmanızı sağlar.	0	0	6	4	25	20	58	46	35	28
31. Güçlü yönlerinizi geliştirmeniz için yardım eder.	0	0	4	3	14	11	61	49	45	36
32. Verilen görevlerin nasıl tamamlanması gerektiği konusunda yeni yollar önerir.	0	0	2	1	34	27	57	45	31	25
33. Acil sorulara yanıt vermeyi erteler.	84	67	35	28	4	3	0	0	1	0
34. Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	2	1	0	0	6	4	58	46	58	46
35. Beklentileri yerine getirdiğinizde memnuniyetini ifade eder.	0	0	10	8	24	19	54	43	36	29
36. Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenini ifade eder.	0	0	1	0	18	14	59	47	46	37

Çizelge 5.23'te ankete katılan hemşirelerin, ölçeğe verdikleri yanıtlara ilişkin frekans dağılımları yer almaktadır. Hemşirelerin ölçekte yer alan dokuz alt boyuta göre verdikleri yanıtlar aşağıdaki gibi incelenmiştir:

- Şartlı ödül boyutunu oluşturan maddelerden 1 numaralı maddeye hemşirelerin yüzde 54'ü "Oldukça sık"; 11 numaralı maddeye yüzde 40'ı "Oldukça sık", yüzde 40'ı ise "Bazen"; 16 numaralı maddeye yüzde 47'si "Bazen"; 35 numaralı maddeye ise yüzde 43'ü "Oldukça sık" yanıtını vermişlerdir. Bu durumda, hemşirelere göre liderleri şartlı ödül sistemini her zaman kullanmamaktadır. Ancak, liderin bazı durumlarda ödül sistemine başvurduğu söylenebilir.
- Aktif istisnalarla yönetim boyutu ile ilgili maddelerden 4 numaralı maddeye hemşirelerin yüzde 57'si "Oldukça sık" yanıtını vermişlerdir. 22, 24 ve 27 numaralı maddeleri ise genel olarak "Bazen" şeklinde yanıtlamışlardır. Hemşirelere göre liderleri, aktif istisnalarla yönetim biçimini bazı durumlarda uygulamaktadır. Buna göre, liderleri, onları katı bir denetime tabi tutmamaktadır ve önemli durumlarda işlere müdahale etmektedir, denilebilir.
- Pasif istisnalarla yönetim boyutunu oluşturan 3, 12, 17 ve 20 numaralı maddelere hemşirelerin yüzde 53'ünden fazlası "Hiçbir zaman" yanıtını vermişlerdir. Doktorlar gibi hemşireler de, liderlerinin pasif istisnalarla yönetim biçimini uygulamadığını düşünmektedirler.
- Pasif/kaçıngan liderlik boyutu ile ilgili maddelere, hemşirelerin yüzde 63'ten fazlası "Hiçbir zaman" yanıtını vermişlerdir. Doktorlarla aynı görüşü savunan hemşirelere göre de liderleri pasif/kaçıngan liderlik davranışları sergilememektedir.
- İdealleştirilmiş etkinin davranışsal boyutunu oluşturan maddeler için hemşirelerin yanıtları şu şekildedir: 6 numaralı maddeye hemşirelerin yüzde 50'si "Oldukça sık"; 14 numaralı maddeye yüzde 54'ü "Her zaman olmasa da çok sık"; 23 numaralı maddeye yüzde 53'ü "Her zaman olmasa da çok sık"; 34 numaralı maddeye yüzde 46'sı "Oldukça sık", yüzde 46'sı ise "Her zaman olmasa da çok sık" yanıtını vermişlerdir. İdealleştirilmiş etkinin niteliksel boyutu için yanıtları ise şöyledir: 10 numaralı maddeye yüzde 54'ü "Her zaman olmasa da çok sık"; 18 numaralı maddeye yüzde 67'si "Oldukça sık";

21 numaralı maddeye yüzde 50'si "Oldukça sık"; 25 numaralı maddeye yüzde 48'i "Oldukça sık" yanıtını vermiştir. Yanıtlara göre hemşireler, liderlerinin sergiledikleri davranışları ve sahip oldukları nitelikleri oldukça sık bir şekilde karizmatik bulmaktadırlar.

- İlham verici motivasyon boyutunu oluşturan 9 ve 13 numaralı maddelere hemşireler, "Her zaman olmasa da çok sık" yanıtını vermişlerdir. Hemşireler, 26 ve 36 numaralı maddelere ise "Oldukça sık" yanıtını vermişlerdir. Yanıtlara göre, lider, hemşireleri oldukça sık motive etmektedir, denilebilir.
- Entelektüel uyarım boyutunu oluşturan 2, 8, 30 ve 32 numaralı maddelere, hemşirelerin yaklaşık yüzde 45'i "Oldukça sık" yanıtını vermiştir. Hemşirelere göre, liderleri sıklıkla onları cesaretlendirici davranışlar sergilemektedir.
- Bireysel destek boyutunun 15 numaralı maddesine hemşirelerin yüzde 46'sı "Her zaman olmasa da çok sık" yanıtını vermiştir. 19, 29 ve 31 numaralı maddelere ise yaklaşık yüzde 41'i "Bazen" yanıtını vermiştir. Yanıtlara göre lider, doktorların aksine, hemşirelerle birebir şekilde bazı durumlarda ilgilenmektedir.

Çizelge 5.24: İdari Personellerin Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Hiçbir zaman		Arada bir		Bazen		Oldukça sık		Her zaman olmasa da çok sık	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Çaba göstermeniz karşılığında size yardım sağlar.	0	0	26	13	113	58	48	24	7	3
2. Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar inceler.	0	0	4	2	50	25	127	65	13	6
3. Sorunlar ciddi boyutlara ulaşınca kadar müdahale etmeyi beceremez.	185	95	8	4	1	0	0	0	0	0
4. Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırır.	0	0	0	0	23	11	78	40	93	47
5. Önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınır.	184	94	7	3	3	1	0	0	0	0
6. Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar.	0	0	14	7	44	22	122	62	14	7
7. Gerek duyulduğunda ortada olmaz.	141	72	50	25	0	0	3	1	0	0
8. Sorunların çözümünde farklı bakış açıları arar.	4	2	28	14	98	50	52	26	12	6
9. Gelecek hakkında iyimser konuşur.	0	0	10	5	78	40	91	46	15	7
10. Kendisiyle çalışmaktan gurur duymanızı sağlar.	0	0	5	2	32	16	119	61	38	19
11. Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışır.	0	0	25	12	115	59	45	23	9	4
12. Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini bekler.	144	74	46	23	0	0	1	0	3	1
13. Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşur.	0	0	1	0	79	40	102	52	12	6
14. Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	0	0	2	1	51	26	127	65	14	7
15. Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar.	0	0	14	7	61	31	81	41	38	19
16. Performans hedeflerine ulaşıldığında kişinin ne elde etmeyi bekleyebileceğini açıkça belirtir.	0	0	32	16	110	56	40	20	12	6

Çizelge 5.24 (devam): İdari Personellerin Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

17. "Bir şey işliyorsa, dokunma!" inancına sıkı sıkıya bağlı olduğunu gösterir.	141	72	43	22	7	3	3	1	0	0
18. Grubun iyiliği için kendi çıkarlarını bir kenara bırakır.	3	1	10	5	42	21	123	63	16	8
19. Size sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	6	3	23	11	71	36	80	41	14	7
20. Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini gösterir.	181	93	6	3	5	2	2	1	0	0
21. Saygınızı kazanacak şekilde hareket eder.	0	0	6	3	40	20	119	61	29	14
22. Tüm dikkatini beklenmedik yanlışları, şikayetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırır.	0	0	7	3	11	5	85	43	91	46
23. Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alır.	0	0	7	3	38	19	125	64	24	12
24. Tüm hataların kaydını tutar.	1	0	0	0	15	7	88	45	90	46
25. Güç ve güven duygusu sergiler.	0	0	6	3	73	37	95	48	20	10
26. Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade eder.	0	0	12	6	92	47	75	38	15	7
27. Standartlara ulaşmak için dikkatinizi yanlışlara yönlendirir.	3	1	0	0	18	9	84	43	89	45
28. Karar vermekten kaçınır.	187	96	2	1	0	0	5	2	0	0
29. Sizi başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan bir birey olarak dikkate alır.	6	3	21	10	73	37	80	41	14	7
30. Sorunlara birçok farklı açıdan bakmanızı sağlar.	5	2	16	8	101	52	60	30	12	6
31. Güçlü yönlerinizi geliştirmeniz için yardım eder.	1	0	15	7	70	36	92	47	16	8
32. Verilen görevlerin nasıl tamamlanması gerektiği konusunda yeni yollar önerir.	6	3	15	7	110	56	50	25	13	6
33. Acil sorulara yanıt vermeyi erteler.	147	75	37	19	4	2	6	3	0	0
34. Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	0	0	1	0	57	29	123	63	13	6
35. Beklentileri yerine getirdiğinizde memnuniyetini ifade eder.	0	0	29	14	114	58	41	21	10	5
36. Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenini ifade eder.	0	0	15	7	115	59	52	26	12	6

Çizelge 5.24'te ankete katılan idari personelin, ölçeğe verdikleri yanıtlara ilişkin frekans dağılımları görülmektedir. İdari personellerin ölçekte yer alan dokuz alt boyuta göre verdikleri yanıtlar aşağıdaki gibi incelenmiştir:

- Şartlı ödül boyutunu oluşturan 1, 11, 16 ve 35 numaralı maddelere idari personelin yaklaşık yüzde 58'i "Bazen" yanıtını vermiştir. Bu durumda, idari personel de hemşireler gibi liderlerinin şartlı ödül sistemini bazı durumlarda kullandığını belirtmişlerdir.
- Aktif istisnalarla yönetim boyutu ile ilgili olan 4, 22, 24 ve 27 numaralı maddelere idari personelin yaklaşık yüzde 46'sı "Her zaman olmasa da çok sık" yanıtını vermiştir. İdari personeller de doktorlar gibi liderlerinin, aktif istisnalarla yönetim biçimini uyguladığını düşünmektedirler.
- Pasif istisnalarla yönetim boyutunu oluşturan 3, 12, 17 ve 20 numaralı maddelere idari personelin yüzde 72'sinden fazlası "Hiçbir zaman" yanıtını vermişlerdir. Doktorlar ve hemşireler gibi idari personel de, liderlerinin pasif istisnalarla yönetim biçimini uygulamadığını düşünmektedirler.
- Pasif/kaçınan liderlik boyutunu oluşturan 5, 7, 28 ve 33 numaralı maddelere, idari personelin büyük çoğunluğu "Hiçbir zaman" yanıtını vermiştir. Doktorlar ve hemşirelerle aynı görüşte olan idari personele göre de liderleri pasif/kaçınan liderlik davranışları sergilememektedir.
- İdealleştirilmiş etkinin davranışsal ve niteliksel boyutunu oluşturan 6, 10, 14, 18, 21, 23, 25 ve 34 numaralı maddelere idari personelin çoğu "Oldukça sık" yanıtını vermiştir. Yanıtlara göre idari personel de hemşireler gibi, liderlerinin sergiledikleri davranışları ve sahip oldukları nitelikleri oldukça sık bir şekilde karizmatik bulmaktadırlar.
- İlham verici motivasyon boyutunu oluşturan 9 ve 13 numaralı maddelere idari personel, "Oldukça sık" yanıtını vermişlerdir. İdari personel, 26 ve 36 numaralı maddelere ise "Bazen" yanıtını vermiştir. Yanıtlara göre, lider, idari personeli doktorlar ve hemşirelere göre daha az sıklıkta motive etmektedir.
- Entelektüel uyarım boyutunu oluşturan 2 numaralı maddeye idari personelin yüzde 65'i "Oldukça sık" yanıtını vermiştir. İdari personel, 8, 30 ve 32 numaralı maddeleri ise "Bazen" şeklinde yanıtlamıştır. Yanıtlara göre lider,

idari personeline, hemşireler ve doktorlara nazaran daha az cesaretlendirici davranış sergilemektedir.

- İdari personelin yüzde 41'i, bireysel destek boyutunu oluşturan 15, 19, 29 ve 31 numaralı maddelere "Oldukça sık" yanıtını vermiştir. Yanıtlara göre lider, idari personele, doktorlara göre daha az, hemşirelere göre daha fazla bireysel ilgi göstermektedir.

D. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİNE VERDİKLERİ YANITLARA İLİŞKİN FREKANS TABLOSU

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek üzere kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeğine verdikleri yanıtlara ilişkin frekans tabloları aşağıda yer almaktadır. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde 1-6 arasındaki maddelerle çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri; 7-12 arasındaki maddelerle devam bağlılığı düzeyleri; 13-18 arasındaki maddelerle normatif bağlılık düzeyleri saptanmaya çalışılmıştır. Tablolar, doktorların, hemşirelerin ve idari personelin verdikleri yanıtlara göre ayrıştırılmıştır. Çizelge 5.25 doktorların yanıtları, Çizelge 5.26 hemşirelerin yanıtları ve Çizelge 5.27 idari personelin yanıtları ile ilgili frekans dağılımını göstermektedir.

Çizelge 5.25: Doktorların Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Meslek hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	1	1	0	0	6	6	26	26	65	66
2. Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.	1	1	5	5	6	6	31	31	55	56
3. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	72	73	19	19	6	6	1	1	0	0
4. Çalıştığım kuruma karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.	72	73	21	21	4	4	1	1	0	0
5. Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	63	64	29	29	5	5	1	1	0	0

Çizelge 5.25 (devam): Doktorların Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

6. Çalıştığım kurum benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.	1	1	3	3	9	9	41	41	44	44
7. Şu an bu kurumda kalmam, bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.	21	21	14	14	22	22	19	19	22	22
8. İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	31	31	22	22	13	13	16	16	16	16
9. Şu an bu kurumdan ayrılmaya karar versem, hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.	47	47	27	27	8	8	9	9	7	7
10. Çalıştığım kurumdan ayrılmak için, başka bir iş bulma konusunda çok az alternatifim olduğunu hissediyorum.	49	50	24	24	9	9	8	8	8	8
11. Eğer bu kuruma kendimden çok fazla şey vermeseydim, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	34	34	19	19	21	21	10	10	14	14
12. Benim için bu kurumdan ayrılmamanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.	50	51	24	24	11	11	5	5	8	8
13. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için kendimde bir yükümlülük hissetmiyorum.	50	51	29	29	10	10	6	6	3	3
14. Benim avantajıma bile olsa, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	2	2	11	11	34	34	26	26	25	25
15. Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk duygusu hissederim.	4	4	16	16	31	31	24	24	23	23
16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	2	2	1	1	7	7	38	38	50	51
17. Çalıştığım kurumdan şu an ayrılmak istemem, çünkü kurumda çalışan diğer kişilere karşı sorumluluk hissediyorum.	1	1	7	7	16	16	30	30	44	44
18. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	4	4	13	13	27	27	21	21	33	33

Çizelge 5.25'te ankete katılan doktorların, örgütsel bağlılık ölçeğine verdikleri yanıtlara ilişkin frekans dağılımları yer almaktadır. Doktorların ölçekte yer alan üç alt boyuta göre verdikleri yanıtlar aşağıdaki gibi incelenmiştir:

- Duygusal bağlılık boyutunu oluşturan 1 numaralı maddeye doktorların yüzde 66'sı, 2 numaralı maddeye yüzde 56'sı ve 6 numaralı maddeye yüzde 44'ü "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. 3, 4 ve 5 numaralı maddeler ters yönlü yargılardır. 3 numaralı maddeye doktorların yüzde 73'ü, 4 numaralı maddeye yüzde 73'ü ve 5 numaralı maddeye yüzde 64'ü "Kesinlikle Katılmıyorum" yanıtını vermişlerdir. Yanıtlara göre, doktorların çalıştıkları kuruma duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek derece olduğu söylenebilir.
- Devam bağlılığı boyutunda yer alan 7 numaralı maddede doktorların yanıtları birbirlerine çok yakın oranlarda ve tutarsız şekildedir. "Şu an bu kurumda kalmam, bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir." yargısına, doktorların yüzde 21'i "Kesinlikle Katılmıyorum"; yüzde 14'ü "Katılmıyorum"; yüzde 22'si "Kısmen Katılıyorum"; yüzde 19'u "Katılıyorum"; yüzde 22'si "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtlarını vermişlerdir. Devam bağlılığı boyutunu oluşturan 8, 9, 10, 11 ve 12 numaralı maddelere ise doktorlar, "Kesinlikle Katılmıyorum" yanıtını vermişlerdir. Verilen yanıtlara göre, doktorların kurumlarına devam bağlılığı gösterdikleri söylenemez.
- Normatif bağlılık boyutunda yer alan 13 numaralı madde ters yönlü bir yargıdır. Doktorların yüzde 51'i, 13 numaralı maddede yer alan yargıya "Kesinlikle Katılmıyorum" yanıtını vermişlerdir. Doktorların yüzde 34'ü 14 numaralı maddeye ve yüzde 31'i 15 numaralı maddeye "Kısmen Katılıyorum" yanıtı vermişlerdir. 16 numaralı maddeye doktorların yüzde 51'i, 17 numaralı maddeye yüzde 44'ü ve 18 numaralı maddeye yüzde 33'ü "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtı vermişlerdir. Bu durumda doktorların, kurumlarına karşı normatif bağlılıklarından söz edilebilmektedir.

Çizelge 5.26: Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Meslek hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	0	0	0	0	14	11	39	31	71	57
2. Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.	0	0	4	3	20	16	46	37	54	43
3. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	84	67	33	26	5	4	1	0	1	0
4. Çalıştığım kuruma karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.	85	68	29	23	9	7	1	0	0	0
5. Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	60	48	55	44	3	2	6	4	0	0
6. Çalıştığım kurum benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.	0	0	8	6	28	22	50	40	38	30
7. Şu an bu kurumda kalmam, bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.	13	10	5	4	18	14	44	35	44	35
8. İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	5	4	10	8	25	20	45	36	39	31
9. Şu an bu kurumdan ayrılmaya karar versem, hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.	27	21	32	25	47	37	5	4	13	10
10. Çalıştığım kurumdan ayrılmak için, başka bir iş bulma konusunda çok az alternatifim olduğunu hissediyorum.	18	14	12	9	53	42	22	17	19	15
11. Eğer bu kuruma kendimden çok fazla şey vermeseydim, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	18	14	17	13	26	20	34	27	29	23
12. Benim için bu kurumdan ayrılmaman olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.	10	8	20	16	53	42	22	17	19	15
13. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için kendimde bir yükümlülük hissetmiyorum.	43	34	50	40	24	19	6	4	1	0

Çizelge 5.26 (devam): Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

14. Benim avantajıma bile olsa, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	6	4	17	13	39	31	52	41	10	8
15. Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk duygusu hissederim.	7	5	13	10	49	39	46	37	9	7
16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	0	7	5	14	11	37	29	65	52
17. Çalıştığım kurumdan şu an ayrılmak istemem, çünkü kurumda çalışan diğer kişilere karşı sorumluluk hiss ediyorum.	11	8	39	31	15	12	25	20	34	27
18. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	3	2	11	8	27	21	26	20	57	45

Ankete katılan hemşirelerin, örgütsel bağlılık ölçeğine verdikleri yanıtlara ilişkin frekans dağılımları Çizelge 5.26'da yer almaktadır. Hemşirelerin ölçekte yer alan üç alt boyuta göre verdikleri yanıtlar aşağıdaki gibi incelenmiştir:

- Duygusal bağlılık boyutunu oluşturan 1 numaralı maddeye hemşirelerin yüzde 57'si ve 2 numaralı maddeye yüzde 43'ü "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. 6 numaralı maddeye ise yüzde 40'ı "Katılıyorum" yanıtını vermiştir. Hemşireler, 3, 4 ve 5 numaralı ters yönlü maddelere sırasıyla yüzde 67, yüzde 68 ve yüzde 48 oranında "Kesinlikle Katılmıyorum" yanıtını vermişlerdir. Yanıtlara göre, hemşirelerin duygusal bağlılık düzeylerinin doktorlara oranla daha düşük olduğu söylenebilir.
- Devam bağlılığı boyutunda yer alan 7 numaralı maddeyi hemşirelerin yüzde 35'i "Katılıyorum" şeklinde cevaplarken, aynı maddeye yüzde 35'i "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermiştir. Devam bağlılığı boyutunu oluşturan 8 numaralı maddeye hemşirelerin yüzde 36'sı "Katılıyorum", 9 numaralı maddeye yüzde 37'si "Kısmen Katılıyorum", 10 numaralı maddeye yüzde 42'si "Kısmen Katılıyorum", 11 numaralı maddeye yüzde 27'si "Katılıyorum" ve 12 numaralı maddeye yüzde 42'si "Kısmen Katılıyorum" yanıtlarını vermişlerdir. Hemşirelerin devam bağlılığı düzeylerinin, doktorlara oranla yüksek olduğu ifade edilebilir.

- Normatif bağıllık boyutunda yer alan 13 numaralı ters yönlü maddeye hemşirelerin yüzde 40'ı ve 17 numaralı maddeye yüzde 31'i "Katılmıyorum" yanıtı vermişlerdir. Hemşirelerin yüzde 41'i, 14 numaralı maddeyi "Katılmıyorum" şeklinde yanıtlamışlardır. 15 numaralı maddeye hemşirelerin yüzde 39'u "Kısmen Katılıyorum" yanıtını vermiştir. 16 numaralı maddeye hemşirelerin yüzde 52'si ve 18 numaralı maddeye yüzde 45'i "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtı vermişlerdir. Bu durumda hemşirelerin, kurumlarına karşı normatif bağıllık düzeylerinin doktorlara göre daha düşük olduğu söylenebilir.

Çizelge 5.27: İdari Personellerin Örgütsel Bağıllık Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Meslek hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	2	1	19	9	53	27	87	44	33	17
2. Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.	2	1	23	11	52	26	89	45	28	14
3. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	38	19	130	67	19	9	5	2	2	1
4. Çalıştığım kuruma karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.	38	19	130	67	14	7	10	5	2	1
5. Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	39	20	132	68	17	8	4	2	2	1
6. Çalıştığım kurum benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.	2	1	22	11	57	29	91	46	22	11
7. Şu an bu kurumda kalmam, bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.	6	3	12	6	19	9	80	41	77	39
8. İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	3	1	24	12	21	10	72	37	74	38
9. Şu an bu kurumdan ayrılmaya karar versem, hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.	5	2	101	52	21	10	41	21	26	13

Çizelge 5.27 (devam): İdari Personellerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

10. Çalıştığım kurumdan ayrılmak için, başka bir iş bulma konusunda çok az alternatifim olduğunu hissediyorum.	8	4	22	11	31	15	97	50	36	18
11. Eğer bu kuruma kendimden çok fazla şey vermeseydim, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	7	3	24	12	37	19	55	28	71	36
12. Benim için bu kurumdan ayrılmamanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.	4	2	22	11	32	16	97	50	39	20
13. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için kendimde bir yükümlülük hissetmiyorum.	40	20	89	45	42	21	22	11	1	0
14. Benim avantajıma bile olsa, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	7	3	103	53	53	27	24	12	7	3
15. Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk duygusu hissederim.	4	2	67	34	87	44	29	14	7	3
16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	0	0	23	11	68	35	74	38	29	14
17. Çalıştığım kurumdan şu an ayrılmak istemem, çünkü kurumda çalışan diğer kişilere karşı sorumluluk hissediyorum.	3	1	62	31	89	45	31	15	9	4
18. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	5	2	39	20	97	50	32	16	21	10

Ankete katılan idari personelin, örgütsel bağlılık ölçeğine verdikleri yanıtlara ilişkin frekans dağılımları Çizelge 5.27’de yer almaktadır. İdari personelin ölçekte yer alan üç alt boyuta göre verdiği yanıtlar aşağıdaki gibidir:

- Duygusal bağlılık boyutunu oluşturan 1 numaralı maddeye idari personelin yüzde 44’ü, 2 numaralı maddeye yüzde 45’i ve 6 numaralı maddeye yüzde 46’sı “Katılıyorum” yanıtını vermiştir. İdari personel, 3, 4 ve 5 numaralı ters yönlü maddelere sırasıyla yüzde 67, yüzde 67 ve yüzde 68 oranında “Katılmıyorum” yanıtını vermiştir. Yanıtlara göre, idari personelin duygusal bağlılık düzeylerinin, hemşirelerin ve doktorların duygusal bağlılık düzeylerine göre daha düşük olduğu söylenebilir.

- Devam bağıllığı boyutunda yer alan 7 numaralı maddeye idari personelin yüzde 41'i, 10 ve 12 numaralı maddelere yüzde 50'si "Katılıyorum" yanıtı vermiştir. 8 numaralı maddeye idari personelin yüzde 38'i ve 11 numaralı maddeye yüzde 36'sı "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermiştir. 9 numaralı maddeyi ise idari personelin yüzde 52'si "Katılmıyorum" şeklinde yanıtlamıştır.
- Normatif bağıllık boyutunda yer alan 13 numaralı ters yönlü maddeye idari personelin yüzde 45'i ve 14 numaralı maddeye yüzde 53'ü "Katılmıyorum" yanıtı vermiştir. 15, 17 ve 18 numaralı maddelere idari personelin, sırasıyla yüzde 44'ü, yüzde 45'i ve yüzde 50'si "Kısmen Katılıyorum" yanıtı vermiştir. İdari personelin yüzde 38'i, 16 numaralı maddeyi "Katılıyorum" şeklinde yanıtlamıştır.

E. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİNE VERDİKLERİ YANITLARA İLİŞKİN FREKANS TABLOSU

Araştırmaya katılan çalışanların Örgüt Kültürü Ölçeğine verdikleri yanıtlara ilişkin frekans tabloları aşağıda yer almaktadır. Tablolar, doktorların, hemşirelerin ve idari personelin verdikleri yanıtlara göre ayrıştırılmıştır. Çizelge 5.28 doktorların yanıtları, Çizelge 5.29 hemşirelerin yanıtları ve Çizelge 5.30 idari personelin yanıtları ile ilgili frekans dağılımını göstermektedir.

Çizelge 5.28: Doktorların Örgüt Kültürü Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Yöneticiler işle ilgili çoğu kararlarını astlarına sormadan almalıdır.	48	48	23	23	8	8	12	12	7	7
2. Bir yöneticinin astlarıyla olan ilişkisinde sıklıkla konumu gereği sağladığı yetki ve gücü kullanması gereklidir.	48	48	21	21	10	10	13	13	6	6
3. Yöneticiler işle ilgili konularda nadiren çalışanlarının görüşlerini almalıdır.	49	50	24	24	8	8	12	12	5	5
4. Çalışanlar, yöneticilerinin işle ilgili verdiği kararlara karşı çıkmamalıdır.	49	50	20	20	8	8	14	14	7	7
5. Yöneticiler önemli işleri astlarına delege etmemeli; kendileri yapmalıdır.	13	13	24	24	12	12	29	29	20	20
6. Çalışanlara verilen görevlerin tanımlanması ve detaylandırılması önemlidir, böylelikle çalışanlar her zaman kendilerinden ne beklediğini bilirler.	0	0	1	1	2	2	24	24	71	72
7. Yöneticiler, çalışanlarının prosedürleri yakından takip etmelerini beklerler.	0	0	1	1	1	1	22	22	74	75
8. Kurallar ve düzenlemeler, kurumların çalışanlarından beklentileri hakkında bilgi vermeleri açısından önemlidirler.	0	0	2	2	1	1	23	23	72	73
9. Standart çalışma prosedürleri, çalışanlara işlerinde yardımcıdır.	0	0	5	5	1	1	23	23	69	70
10. Çalışma talimatları (kuralları), çalışanların görevlerini yerine getirmeleri için önemlidir.	1	1	5	5	0	0	23	23	69	70
11. Toplantılar, bir erkek başkanlığında yürütüldüğü zaman genellikle daha etkili geçmektedir.	59	60	19	19	1	1	16	16	3	3

Çizelge 5.28 (devam): Doktorların Örgüt Kültürü Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

12. Profesyonel kariyere sahip olmak, bir erkek için bir bayana göre daha önemlidir.	54	55	12	12	2	2	11	11	19	19
13. Erkekler problemleri genellikle mantıksal tahlillerle çözerler; bayanlar ise sezgisel tahlillerle çözerler.	47	47	10	10	0	0	22	22	19	19
14. Organizasyonel (kurumsal) problemleri çözmek genellikle aktif ve zorlayıcı bir yaklaşım gerektirir. Bu yaklaşım erkeklere özgüdür.	53	54	14	14	0	0	17	17	14	14
15. Üst düzey mevkilerde bayanların yerine erkeklerin bulunmaları tercih edilir.	38	38	26	26	6	6	21	21	7	7
16. Çalıştığınız ekibin refahı, kişisel ödüllerinizden daha önemlidir.	0	0	1	1	0	0	28	28	69	70
17. Çalıştığınız ekibin başarısı, bireysel başarınızdan daha önemlidir.	0	0	1	1	2	2	26	26	69	70
18. Çalıştığınız ekipte yer alan kişiler tarafından kabul edilmek çok önemlidir.	0	0	3	3	0	0	24	24	71	72
19. Çalışanlar öncelikle ekibin menfaatini göz önünde bulundurmalı, ardından hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmalıdırlar.	0	0	1	1	0	0	27	27	70	71

Çizelge 5.28'de ankete katılan doktorların, örgüt kültürü ölçeğine verdikleri yanıtlara ilişkin frekans dağılımları yer almaktadır. Örgüt kültürü ölçeğinin dört alt boyutu bulunmaktadır. Ölçekte yer alan 1, 2, 3, 4 ve 5 numaralı maddeler, ölçeğin güç mesafesi boyutunu oluşturmaktadır. Doktorların bu maddelere verdikleri yanıtlar incelendiğinde, çalıştıkları kurumda güç mesafesinin düşük olduğu ifade edilebilir. 6, 7, 8, 9 ve 10 numaralı maddeler, ölçeğin belirsizlikten kaçınma boyutunu oluşturmaktadır. Doktorların yanıtlarına göre, çalıştıkları kurumda belirsizlikten kaçınma yüksek düzeydedir. 11, 12, 13, 14 ve 15 numaralı sorular erkek/dişi kültür boyutunu oluşturmaktadır. Doktorların yanıtları incelendiğinde, kurumda dişi kültürün hakim olduğu söylenebilir. 16, 17, 18 ve 19 numaralı maddeler bireycilik/kolektivizm

boyutunu oluşturmaktadır. Doktorlara göre, çalıştıkları kurumda kolektivizm hakimdir.

Çizelge 5.29: Hemşirelerin Örgüt Kültürü Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Yöneticiler işle ilgili çoğu kararlarını astlarına sormadan almalıdır.	45	36	44	35	12	9	19	15	4	3
2. Bir yöneticinin astlarıyla olan ilişkisinde sıklıkla konumu gereği sağladığı yetki ve gücü kullanması gereklidir.	52	41	37	29	20	16	13	10	2	1
3. Yöneticiler işle ilgili konularda nadiren çalışanlarının görüşlerini almalıdır.	45	36	48	38	16	12	11	8	4	3
4. Çalışanlar, yöneticilerinin işle ilgili verdiği kararlara karşı çıkmamalıdır.	48	38	45	36	16	12	13	10	2	1
5. Yöneticiler önemli işleri astlarına delege etmemeli; kendileri yapmalıdır.	7	5	10	8	16	12	76	61	15	12
6. Çalışanlara verilen görevlerin tanımlanması ve detaylandırılması önemlidir, böylelikle çalışanlar her zaman kendilerinden ne beklediğini bilirler.	0	0	0	0	0	0	39	31	85	68
7. Yöneticiler, çalışanlarının prosedürleri yakından takip etmelerini beklerler.	0	0	4	3	0	0	30	24	90	72
8. Kurallar ve düzenlemeler, kurumların çalışanlarından beklentileri hakkında bilgi vermeleri açısından önemlidirler.	0	0	1	0	1	0	48	38	74	59
9. Standart çalışma prosedürleri, çalışanlara işlerinde yardımcıdır.	3	2	10	8	1	0	42	33	68	54
10. Çalışma talimatları (kuralları), çalışanların görevlerini yerine getirmeleri için önemlidir.	5	4	6	4	13	10	34	27	66	53

Çizelge 5.29 (devam): Hemşirelerin Örgüt Kültürü Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

11. Toplantılar, bir erkek başkanlığında yürütüldüğü zaman genellikle daha etkili geçmektedir.	97	78	7	5	0	0	18	14	2	1
12. Profesyonel kariyere sahip olmak, bir erkek için bir bayana göre daha önemlidir.	67	54	17	13	17	13	13	10	10	8
13. Erkekler problemleri genellikle mantıksal tahlillerle çözerler; bayanlar ise sezgisel tahlillerle çözerler.	72	58	12	9	4	3	31	25	5	4
14. Organizasyonel (kurumsal) problemleri çözmek genellikle aktif ve zorlayıcı bir yaklaşıma gerektirir. Bu yaklaşım erkeklere özgüdür.	88	70	17	13	1	0	16	12	2	1
15. Üst düzey mevkilerde bayanların yerine erkeklerin bulunmaları tercih edilir.	21	16	8	6	8	6	77	62	10	8
16. Çalıştığınız ekibin refahı, kişisel ödüllerinizden daha önemlidir.	0	0	13	10	23	18	42	33	46	37
17. Çalıştığınız ekibin başarısı, bireysel başarınızdan daha önemlidir.	0	0	21	16	20	16	39	31	44	35
18. Çalıştığınız ekipte yer alan kişiler tarafından kabul edilmek çok önemlidir.	0	0	13	10	10	8	42	33	59	47
19. Çalışanlar öncelikle ekibin menfaatini göz önünde bulundurmalı, ardından hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmalıdırlar.	0	0	18	14	26	20	37	29	43	34

Çizelge 5.29'da ankete katılan hemşirelerin, örgüt kültürü ölçeğine verdikleri yanıtlara ilişkin frekans dağılımları yer almaktadır. Örgüt kültürü ölçeğinde yer alan dört alt boyuta ilişkin yargılara hemşirelerin verdiği cevaplar şu şekildedir: Güç mesafesi boyutunu oluşturan yargılara hemşirelerin verdiği yanıtlar incelendiğinde, doktorlarla görüşlerinin uyumlu olduğu görülmektedir. Hemşirelere göre de çalıştıkları kurumda güç mesafesi düşüktür. Belirsizlikten kaçınma boyutunda da hemşirelerin, doktorlarla aynı görüşe sahip oldukları görülmektedir. Buna göre, çalıştıkları kurumda belirsizlikten kaçınma yüksek düzeydedir, denebilir. Erkek/dişi kültür boyutuna ilişkin maddeler incelendiğinde hemşirelere göre, çalıştıkları

kurumda dişi kùltürün egemen olduğu söylenebilir. Ancak, bu boyutta yer alan “Üst düzey mevkilerde bayanların yerine erkeklerin bulunmaları tercih edilir.” yargısına hemşirelerin yüzde 62’si “Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bireycilik/kolektivizm boyutuna hemşirelerin verdiği yanıtlar incelendiğinde, yine doktorlarla aynı görüşlere sahip oldukları gör÷lmektedir. Hemşireler de, çalıştıkları kurumda kolektivizmin ön planda olduğunu ifade etmişlerdir.

Çizelge 5.30: İdari Personellerin Örgüt Kùltürü Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Yöneticiler işle ilgili çoğu kararlarını astlarına sormadan almalıdır.	80	41	71	36	16	8	23	11	4	2
2. Bir yöneticinin astlarıyla olan ilişkisinde sıklıkla konumu gereği sağladığı yetki ve gücü kullanması gereklidir.	102	52	66	34	22	11	3	1	1	0
3. Yöneticiler işle ilgili konularda nadiren çalışanlarının görüşlerini almalıdır.	78	40	76	39	17	8	19	9	4	2
4. Çalışanlar, yöneticilerinin işle ilgili verdiği kararlara karşı çıkmamalıdır.	106	54	52	26	20	10	14	7	2	1
5. Yöneticiler önemli işleri astlarına delege etmemeli; kendileri yapmalıdır.	78	40	68	35	19	9	22	11	7	3
6. Çalışanlara verilen görevlerin tanımlanması ve detaylandırılması önemlidir, böylelikle çalışanlar her zaman kendilerinden ne beklendiğini bilirler.	1	0	10	5	0	0	102	52	81	41
7. Yöneticiler, alışanlarının prosedürleri yakından takip etmelerini beklerler.	0	0	1	0	0	0	85	43	108	55
8. Kurallar ve düzenlemeler, kurumların çalışanlarından beklentileri hakkında bilgi vermeleri açısından önemlidirler.	0	0	10	5	0	0	114	58	70	36
9. Standart alışma prosedürleri, çalışanlara işlerinde yardımcıdır.	28	14	30	15	0	0	91	46	45	23

Çizelge 5.30 (devam): İdari Personellerin Örgüt Kültürü Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

10. Çalışma talimatları (kuralları), çalışanların görevlerini yerine getirmeleri için önemlidir.	9	4	52	26	6	3	84	43	43	22
11. Toplantılar, bir erkek başkanlığında yürütüldüğü zaman genellikle daha etkili geçmektedir.	142	73	29	14	0	0	23	11	0	0
12. Profesyonel kariyere sahip olmak, bir erkek için bir bayana göre daha önemlidir.	89	45	36	18	6	3	34	17	29	14
13. Erkekler problemleri genellikle mantıksal tahlillerle çözerler; bayanlar ise sezgisel tahlillerle çözerler.	89	45	27	13	1	0	48	24	29	14
14. Organizasyonel (kurumsal) problemleri çözmek genellikle aktif ve zorlayıcı bir yaklaşım gerektirir. Bu yaklaşım erkeklere özgüdür.	108	55	70	36	0	0	12	6	4	2
15. Üst düzey mevkilerde bayanların yerine erkeklerin bulunmaları tercih edilir.	109	56	71	36	2	1	11	5	1	0
16. Çalıştığınız ekibin refahı, kişisel ödüllerinizden daha önemlidir.	6	3	53	27	13	6	105	54	17	8
17. Çalıştığınız ekibin başarısı, bireysel başarınızdan daha önemlidir.	7	3	69	35	9	4	92	47	17	8
18. Çalıştığınız ekipte yer alan kişiler tarafından kabul edilmek çok önemlidir.	13	6	69	35	5	2	86	44	21	10
19. Çalışanlar öncelikle ekibin menfaatini göz önünde bulundurmalı, ardından hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmalıdırlar.	6	3	52	26	14	7	105	54	17	8

Ankete katılan idari personelin, örgüt kültürü ölçeğine verdikleri yanıtlara ilişkin frekans dağılımları Çizelge 5.30'da yer almaktadır. Güç mesafesi boyutunu oluşturan yargılara idari personelin verdikleri yanıtlar incelendiğinde, doktor ve hemşirelerle hemfikir oldukları görülmektedir. İdari personel de kurumdaki diğer çalışanlar gibi, çalıştıkları kurumda güç mesafesinin düşük olduğunu ifade etmiştir. Belirsizlikten kaçınma boyutu ile ilgili olarak idari personel, çalıştıkları kurumda

belirsizlikten kaçınmanın yüksek düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Erkek/dişi kültür boyutuna ilişkin maddeler incelendiğinde idari personele göre, çalıştıkları kurumda dişi kültürün hakim olduğu söylenebilir. Bireycilik/kolektivizm boyutuna idari personelin verdiği yanıtlara göre, çalıştıkları kurumda kolektivizm ön plandadır.

F. ARAŞTIRMAYA KATILAN FARKLI GÖREVLERDEKİ ÇALIŞANLAR İÇİN VARYANS ANALİZİ

Bu bölümde araştırmaya konu olan sağlık grubunda çalışan farklı görevlerdeki çalışanların, araştırmada kullanılan ölçekler bakımından aralarındaki farklılıklar incelenecektir. Farklılıkları tespit edebilmek için, Tek Yönlü Varyans (One-Way Anova) Analizi ve ardından tamamlayıcı Post-Hoc analizi yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ölçekleri bakımından doktorlar, hemşireler ve idari personel arasındaki farklılıklar Çizelge 5.31'de yer almaktadır.

Çizelge 5.31: Ölçekler Bakımından Farklı Görevlerdeki Çalışanlar Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	Doktor	98	4,95	0,572	127,404	0,000	1-2,3 2-3
	Hemşire	124	4,51	0,583			
	İdari Personel	194	3,77	0,686			
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Doktor	98	4,21	0,602	43,326	0,000	3-1,2
	Hemşire	124	4,07	0,629			
	İdari Personel	194	3,54	0,703			
Örgüt Kültürü Ölçeği	Doktor	98	3,45	0,444	34,567	0,000	3-1,2
	Hemşire	124	3,33	0,452			
	İdari Personel	194	2,98	0,552			

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği için doktorların düzeyi 4,95, hemşirelerin düzeyi 4,51 ve idari personelin düzeyi 3,77'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda farklı görevlerdeki personeller arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < 0,05$).

Buna göre, doktorların düzeyi hemşirelerden, hemşirelerin düzeyi ise idari personelden anlamlı derecede daha yüksektir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği için doktorların düzeyi 4,21, hemşirelerin düzeyi 4,07 ve idari personelin düzeyi 3,54'tür. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda farklı görevlerdeki çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre, idari personelin düzeyi, doktor ve hemşirelerden anlamlı derecede daha düşüktür.

Örgüt Kültürü Ölçeği için doktorların düzeyi 3,45, hemşirelerin düzeyi 3,33 ve idari personelin düzeyi 2,98'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda farklı görevlerdeki çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre, idari personelin düzeyi, doktor ve hemşirelerden anlamlı derecede daha düşüktür.

G. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERLE İLGİLİ ANALİZLER

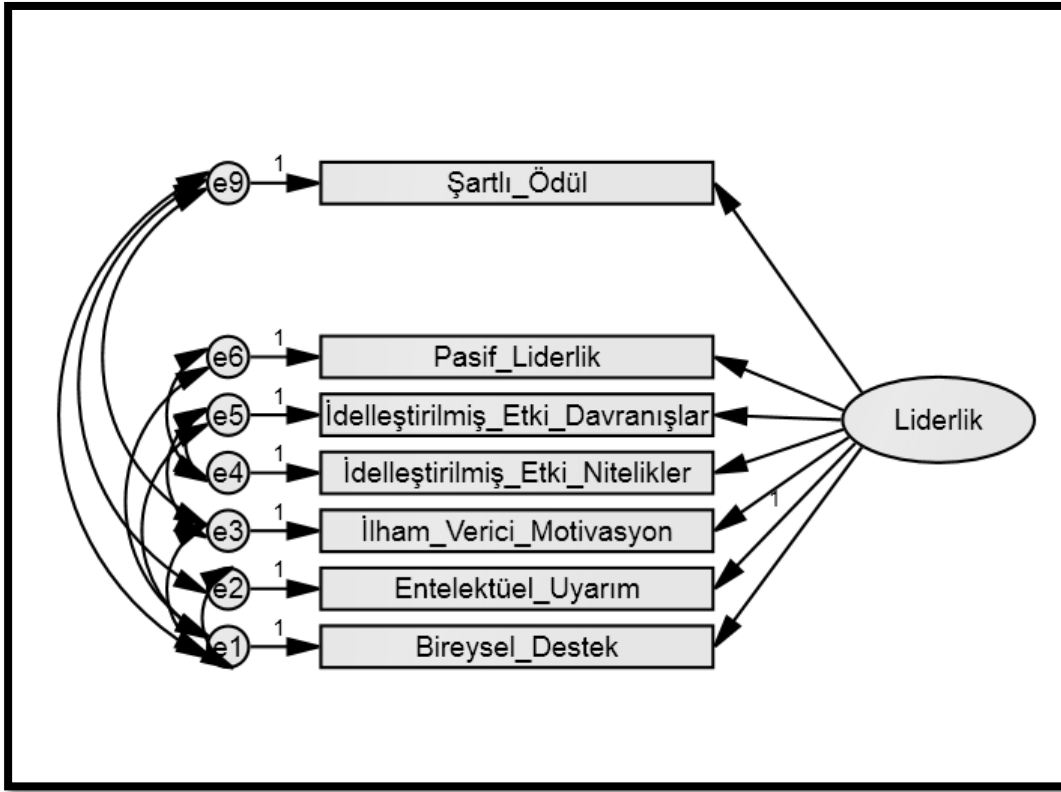
Araştırma modelinde etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü değişkenleri yer almaktadır. Bu değişkenleri saptamak için kullanılan ölçeklerin modele uygunluğu yapısal eşitlik modeli ile betimlenmeye çalışılmıştır.

Çalışanların algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarını belirlemek üzere kullanılan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin model uyum değerleri Çizelge 5.32'de yer almaktadır.

Çizelge 5.32: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Model Uyum Değerleri

UYUM ÖLÇÜSÜ	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM	DEĞERİ	UYUM DURUMU
χ^2/Sd	$0 < \chi^2/Sd < 2$	$2 < \chi^2/Sd < 5$	$1,952 / 4 = 0,488$	İyi Uyum
RMSEA	$0,00 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$	0,000	İyi Uyum
CFI	$0,95 < CFI < 1,00$	$0,90 < CFI < 0,95$	1,000	İyi Uyum
TLI (NNFI)	$0,95 < TLI < 1,00$	$0,90 < TLI < 0,95$	1,000	İyi Uyum

Kurulan modelle Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin dokuz alt boyutlu yapısı doğrulanmak istenmiştir. Model sonuçlarında, “Aktif İstisnalarla Yönetim” ve “Pasif İstisnalarla Yönetim” alt boyutlarının liderlik ölçeğine anlamlı katkı yapmadıkları ve bu iki alt boyutun modelin uyumunu bozduğu görülmüştür. İki alt boyut çıkarılarak model uyum değerleri tekrar hesaplanmıştır ve uyumlu sonuçlar elde edilmiştir. Uyumu yüksek olan model IBM SPSS Amos 20.0 programı ile input edilmiştir. Böylelikle liderlik skorları hesap edilmiştir. Yapısal eşitlik analizi sonucu oluşan, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarının alt boyutları arasındaki ilişkiler Şekil 5.2’de yer almaktadır.



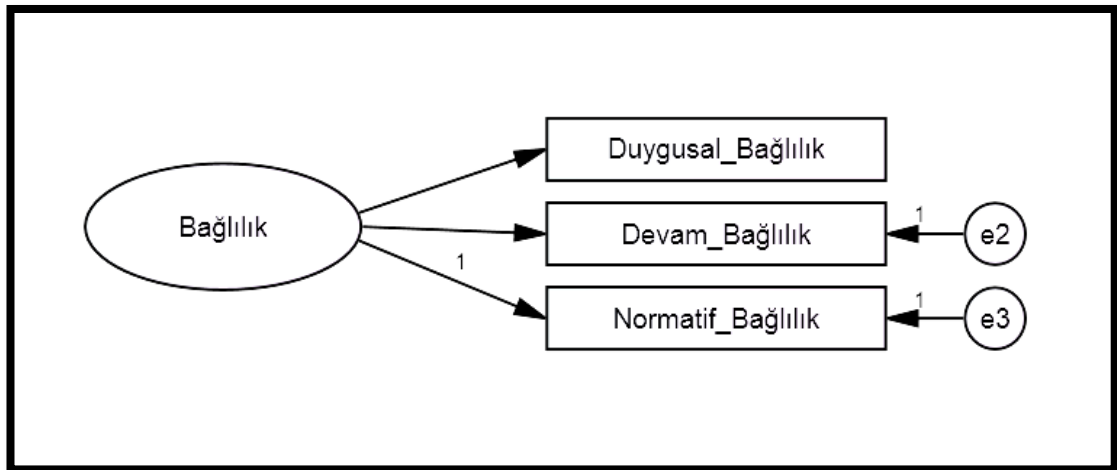
Şekil 5.2: Liderlik Davranışlarının Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek için kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin model uyum değerleri Çizelge 5.33’te görülmektedir.

Çizelge 5.33: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Model Uyum Değerleri

UYUM ÖLÇÜSÜ	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM	DEĞERİ	UYUM DURUMU
χ^2/Sd	$0 < \chi^2/Sd < 2$	$2 < \chi^2/Sd < 5$	$2,707 / 1 = 2,707$	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$0,00 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$	0,064	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$0,95 < CFI < 1,00$	$0,90 < CFI < 0,95$	0,997	İyi Uyum
TLI (NNFI)	$0,95 < TLI < 1,00$	$0,90 < TLI < 0,95$	0,991	İyi Uyum

Kurulan modelle Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin üç alt boyutlu yapısı doğrulanmak istenmiştir. Model sonuçlarında “Duygusal Bağlılık” alt boyutunun artık değerinin anlamsız olduğu ve model uyumunu bozduğu görülmüştür. Ardından söz konusu alt boyut modelden çıkarılmıştır ve model değerleri yeniden hesap edilmiştir. Uyumu yüksek olan model, IBM SPSS Amos 20.0 programı ile input edilmiştir ve örgütsel bağlılık skorları hesap edilmiştir. Şekil 5.3’te, örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkiler yer almaktadır.



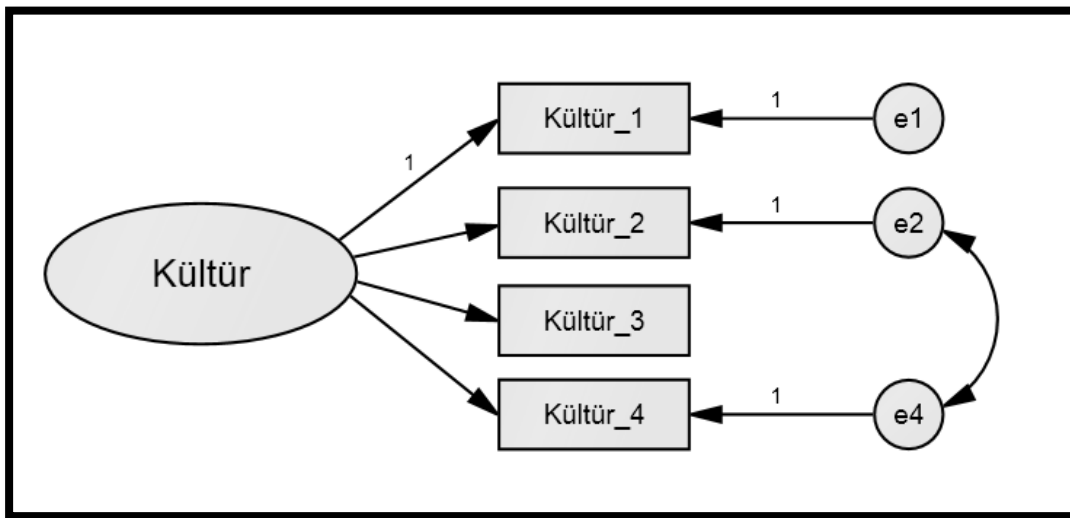
Şekil 5.3: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

Örgüt kültürünün yapısını belirlemek üzere kullanılan Örgüt Kültürü Ölçeğinin model uyum değerleri Çizelge 5.34'te yer almaktadır.

Çizelge 5.34: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Model Uyum Değerleri

UYUM ÖLÇÜSÜ	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM	DEĞERİ	UYUM DURUMU
χ^2/Sd	$0 < \chi^2/Sd < 2$	$2 < \chi^2/Sd < 5$	$0,464 / 1 = 0,464$	İyi Uyum
RMSEA	$0,00 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$	0,000	İyi Uyum
CFI	$0,95 < CFI < 1,00$	$0,90 < CFI < 0,95$	1,000	İyi Uyum
TLI (NNFI)	$0,95 < TLI < 1,00$	$0,90 < TLI < 0,95$	1,000	İyi Uyum

Kurulan modelle Örgüt Kültürü Ölçeğinin dört alt boyutlu yapısı doğrulanmak istenmiştir. Model sonuçlarında “Belirsizlikten Kaçınma” alt boyutunun artık değerinin anlamsız olduğu ve model uyumunu bozduğu görülmüştür. Bahsi geçen alt boyut çıkarılarak, model değerleri yeniden hesap edilmiştir. Uyumu yüksek olan model, IBM SPSS Amos 20.0 programı ile input edilerek örgüt kültürü skorları hesap edilmiştir. Şekil 5.4'te, örgüt kültürü alt boyutları arasındaki ilişkiler yer almaktadır.



Şekil 5.4: Örgüt Kültürünün Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

Şekil 5.4'te yer alan alt boyutlardan Kültür_1, "Bireycilik/Kolektivizm" boyutunu; Kültür_2, "Güç Mesafesi" boyutunu; Kültür_3, "Belirsizlikten Kaçınma" boyutunu; Kültür_4 ise "Erkeklik/Dişilik" boyutunu temsil etmektedir.

H. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN TEST EDİLMESİ

Araştırmada iki temel hipotez yer almaktadır. İlk olarak, aşağıda yer alan H_1 hipotezi ve alt hipotezleri test edilecektir.

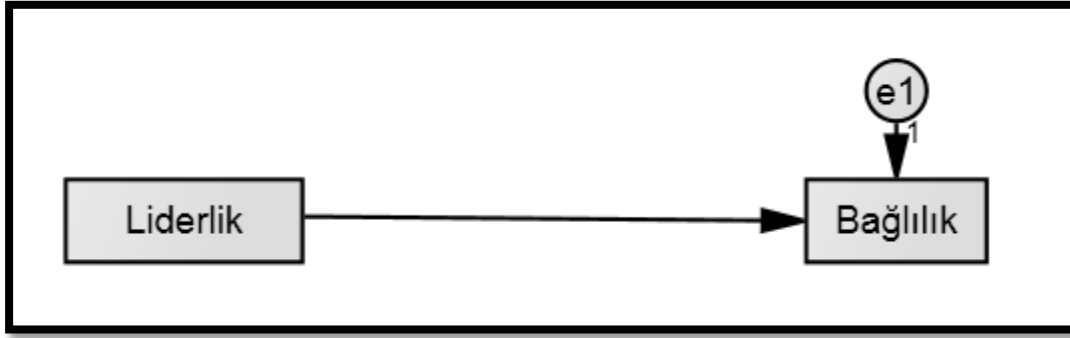
H_1 : Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1(a)}$: Doktorların algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1(b)}$: Hemşirelerin algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1(c)}$: İdari personellerin algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Ürettirilen faktör skorları kullanılarak doktorlar, hemşireler ve idari personel için, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda örgütsel bağlılığın bağımlı değişken ve etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarının bağımsız değişken olduğu Şekil 5.5'te yer alan model kurulmuştur.



Şekil 5.5: Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Modeli

Model sonucunda, doktorların, hemşirelerin ve idari personelin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları algılarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etki yaptığı tespit edilmiştir. Çizelge 5.35'te model sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.

Çizelge 5.35: H₁ Hipotezinin Test Sonuçları

	Beta	t	p
Doktorlar	0,828	12,493	0,000**
Hemşireler	0,640	8,116	0,000**
İdari Personel	0,762	15,443	0,000**

Bu durumda H_{0(a)}, H_{0(b)} ve H_{0(c)} hipotezleri reddedilmiş ve H_{1(a)}, H_{1(b)} ve H_{1(c)} hipotezleri kabul edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; doktorlarda algılanan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları düzeyinin bir birim artması, örgütsel bağlılık düzeyini 0,828 birim arttırmakta; hemşirelerde 0,640 birim arttırmakta ve idari personelde 0,762 birim arttırmaktadır.

Örgüt kültürünün, örgütsel bağlılık ile etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkiye aracılığını incelemek amacı ile aşağıda yer alan H₂ hipotezi kurulmuştur.

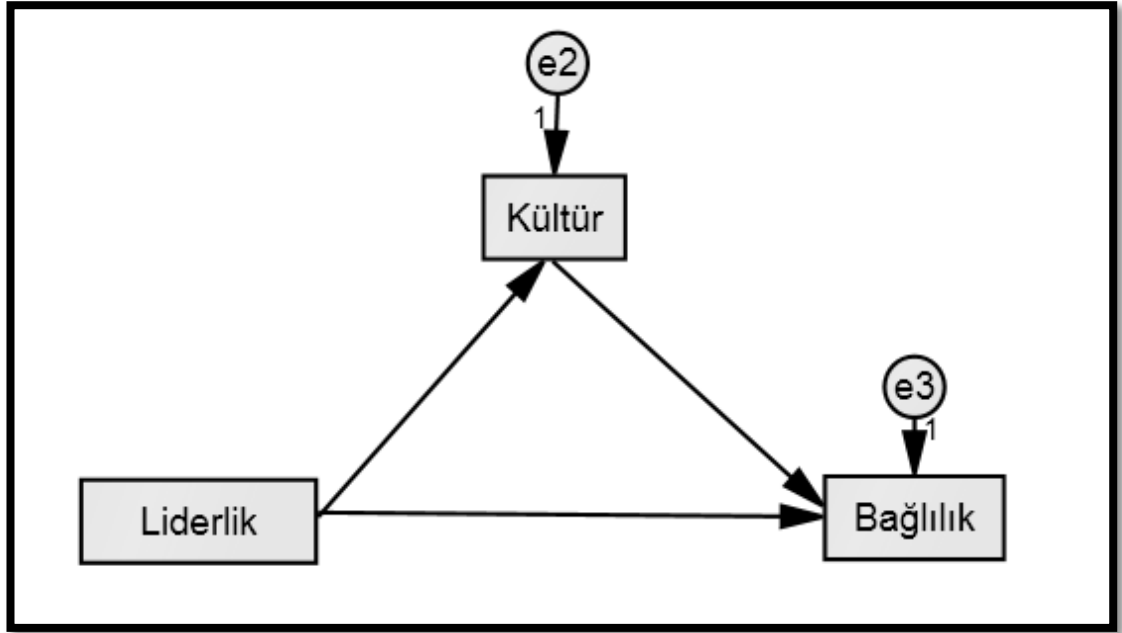
H₂: Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgüt kültürünün moderatör etkisi bulunmaktadır.

H_{2(a)}: Doktorların algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgüt kültürünün moderatör etkisi bulunmaktadır.

H_{2(b)}: Hemşirelerin algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgüt kültürünün moderatör etkisi bulunmaktadır.

H_{2(c)}: İdari personellerin algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgüt kültürünün moderatör etkisi bulunmaktadır.

H₂ hipotezlerini test etmek amacı ile Şekil 5.6'da yer alan model kurulmuştur.



Şekil 5.6: Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Moderatör Etkisi

Model sonuçları incelendiğinde, doktorlarda, hemşirelerde ve idari personelde algılanan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ve algılanan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki yollar anlamlıdır. Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki yolun ise hemşireler ve

idari personel için anlamlı olduğu, doktorlar için anlamsız olduğu görülmüştür. Buna göre, hemşireler ve idari personel için örgüt kültürünün aracılık etkisi bulunmaktadır. Doktorlar için ise örgüt kültürünün aracılık etkisinden söz edilememektedir. Çizelge 5.36'da model sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.

Çizelge 5.36: H₂ Hipotezinin Test Sonuçları

		Beta	t	p
Doktorlar	Liderlik → Bağlılık	0,795	11,770	0,000**
	Liderlik → Kültür	0,215	2,839	0,000**
	Kültür → Bağlılık	0,153	1,755	0,079
Hemşireler	Liderlik → Bağlılık	0,588	7,412	0,000**
	Liderlik → Kültür	0,202	2,995	0,003**
	Kültür → Bağlılık	0,257	2,510	0,012*
İdari Personel	Liderlik → Bağlılık	0,655	13,208	0,000**
	Liderlik → Kültür	0,312	5,855	0,000**
	Kültür → Bağlılık	0,343	5,574	0,000**

Model sonuçlarına göre; doktorların algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları düzeyinde bir birimlik artış, örgütsel bağlılık düzeyini 0,795 birim arttırmaktadır ve örgüt kültürünün 0,215 birim artmasına neden olmaktadır. Hemşirelerde, algılanan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları düzeyinde bir birimlik artış, örgütsel bağlılık düzeyini 0,588 birim arttırmaktadır ve örgüt kültürünün 0,202 birim artmasına neden olmaktadır. Hemşirelerin örgüt kültürü düzeyinin bir birim artması ise örgütsel bağlılık düzeyini 0,257 birim arttırmaktadır. İdari personellerde ise algılanan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları düzeyinde bir birimlik artış, örgütsel bağlılık düzeyini 0,655 birim arttırmaktadır ve örgüt kültürünün 0,312 birim artmasına neden olmaktadır. İdari personellerin örgüt kültürü düzeyinde bir birimli artış, örgütsel bağlılık düzeyini 0,343 birim arttırmaktadır. Bu durumda H_{0(a)} hipotezi kabul edilmiş ve H_{2(a)} hipotezi reddedilmiştir. H_{0(b)} ve H_{0(c)} hipotezleri ise reddedilmiş ve H_{2(b)} ve H_{2(c)} hipotezleri kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yönetim ve organizasyon bilim dalının önemli alanlarından biri örgütsel davranış disiplini. Örgütsel davranış literatüründe liderlik, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü konuları ile sıklıkla karşılaşmaktadır. Literatürde yer alan araştırmalar sonucunda liderlik, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ile ilgili pek çok farklı kuram geliştirilmiştir.

Liderlik kavramı, izleyicilerini, çevrenin gerektirdiği şekilde etkileyerek ve yönlendirerek, belirlenmiş olan hedeflere ulaşmayı sağlama süreci şeklinde ifade edilebilmektedir. Liderler, niteliksel ve davranışsal özelliklerine göre farklılaşabilmektedirler. Liderlik konusunda çok sayıda kuram geliştirilmesinin temel nedenlerinden biri, liderlerin birbirlerinden farklı özelliklere sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Günümüzde evrensel nitelikte olan ve sıkça kullanılan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları, araştırmaya konu edilmiştir. Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarının dokuz alt boyutu olması nedeniyle, daha derinlemesine bilgi edinilebileceği düşünülmüştür.

Algılanan liderlik davranışlarından etkilendiği düşünülen örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili sosyal bilimciler, pek çok farklı tanımlama yapmışlardır. Genel olarak örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgüt değerlerini benimseyerek, örgüt çıkarları için çalışmalarını ve kendilerini örgütle özdeşleşmiş olarak görmeleri olarak tanımlanabilmektedir. Örgütsel bağlılık konusunda öne sürülmüş yaklaşımlardan literatürde en çok benimseneni, Allen ve Meyer'in üç boyutlu örgütsel bağlılık sınıflandırmasıdır. Bu boyutlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde ayrıştırılmıştır. Üçüncü bölümde detaylandırılmış olan örgütsel bağlılık boyutları özetle şu şekilde ifade edilebilmektedir: Duygusal bağlılık çalışanın örgütle arasındaki hissi bağıdır; devam bağlılığı çalışanın işten ayrılması durumunda karşılaşacağı maliyetler nedeniyle ortaya çıkan bağıdır; normatif bağlılık ise çalışanın etik değerleri nedeniyle örgütte kalmayı yükümlülük olarak görmesidir.

Araştırmada moderatör değişken olarak tanımlanan örgüt kültürü kavramı, çalışanların örgütsel hedefleri, değerleri ve inançları benimseyerek ortak bir paydada buluşmaları, örgütle özdeşleşmeleri ve davranış biçimlerini örgüte göre şekillendirmeleri şeklinde ifade edilebilmektedir. Örgüt kültürü ile ilgili geliştirilen pek çok kuram olmasına rağmen, ilk olarak uluslararası ölçekte kullanılmış olan

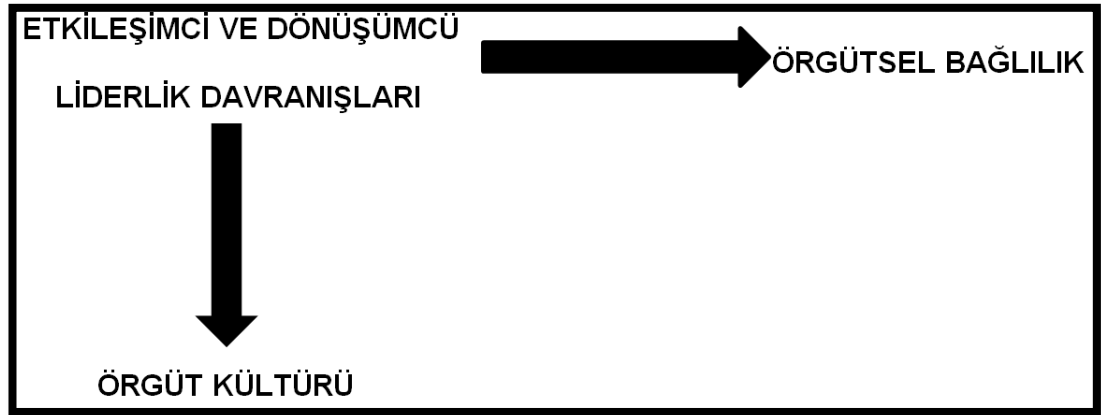
Hofstede'in örgüt kültürü sınıflaması literatürde ilgi görmüştür. Hofstede'in geliştirdiği örgüt kültürü ölçeği küresel ölçekte uygulanabildiği gibi, uygulama alanı daraltılarak da kullanılabilir.

Çalışmada, öncelikli olarak araştırmaya konu edilen değişkenler, teorik olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışanlar düzeyinde gerçekleştirilen uygulama bölümünde ise etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bu ilişkiye örgüt kültürünün etkisi araştırılmıştır. Bu çerçevede elde edilen sonuçlar aşağıdaki şekildedir:

- Araştırmanın evreni, özel bir sağlık grubu bünyesindeki dört hastanede çalışan 416 personelden meydana gelmektedir. Çalışanların çoğunluğunu; cinsiyeti kadın, 31-35 yaş arası, evli ve üniversite mezunu bireyler oluşturmaktadır. 416 katılımcının 98'i doktor, 124'ü hemşire ve 194'ü idari personeldir. İş görenlerin çoğunluğu 4 ila 6 yıldır aynı kurumda görev yapmaktadır.
- Çalışanların algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki olup olmadığı sorgulanmış ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları bağımsız değişken ve örgütsel bağlılık bağımlı değişken olacak şekilde model kurulmuştur. Model sonucunda, algılanan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde pozitif etkisi tespit edilmiştir. Doktorlarda söz konusu etki 0,828 birim, idari personelde 0,762 birim ve hemşirelerde 0,640 birimdir.
- Algılanan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin tespit edilmesinin ardından, bu ilişkide örgüt kültürünün aracılık etkisi olup olmadığı sorgulanmıştır. Örgüt kültürü ve liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Doktorlarda, hemşirelerde ve idari personelde ayrı ayrı sorgulanan bu ilişkinin güçlü olmadığı saptanmıştır. Kurulan modele göre algılanan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları düzeyindeki bir birimlik artış, örgüt kültürü seviyesini doktorlarda 0,215 birim, hemşirelerde 0,202 birim ve idari personelde 0,312 birim arttırmaktadır. Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında hemşireler ve idari personel için istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki

tespit edilmiştir. Örgüt kültürü seviyesinde bir birimlik artış örgütsel bağlılık düzeyini hemşirelerde 0,257 birim, idari personelde 0,343 birim arttırmaktadır. Doktorlar için ise örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşılamamıştır. Bu nedenle, doktorlar için geliştirilen hipotez doğrulanamamıştır. Hemşirelerin ve idari personelin algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkide örgüt kültürünün etkisinden söz edilebilmekte, buna karşın doktorların algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkide örgüt kültürünün etkisinden bahsedilememektedir.

Araştırmanın sonucunda, hemşireler ve idari personel için Şekil 5.1’de yer alan araştırma modeli doğrulanmıştır. Doktorlar için ise Şekil 6.1’de yer alan model ortaya çıkmıştır.



Şekil 6.1: Doktorlar İçin Araştırmanın Sonuç Modeli

Yapılan araştırma neticesinde, çalışmanın temelini oluşturan hipotezin doktorlar için doğrulanmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, örgüt kültürünün liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide moderatör etkisi olmadığı saptanmıştır. Elde edilen bulgular, doktorlar tarafından algılanan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranış biçimlerinin örgüt kültürü üzerinde etkili olduğunu, ancak liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki uyumu algılayan doktorların örgütsel bağlılık düzeylerinin bu durumdan etkilenmediğini göstermektedir. Bu durumda doktorların algıladıkları liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa çok güçlü olmayan bir etkisi bulunduğu ve örgüt kültürüne zayıf bir etki yaptığı söylenebilir. Ancak, doktorların

algıladıkları örgüt kültürü, onların kuruma olan bağlılıkları üzerinde etkili değildir. Doktorların örgüt kültürünü benimseme düzeyleri düşük olabilmektedir. Bunun nedeni olarak, doktorların görev aldıkları hastaneler dışında kendilerine ait özel klinikleri bulunması gösterilebilir. Türkiye’de özel hastanelerde görev alan pek çok doktor, belirli saat aralıklarında bağlı buldukları kurumda çalışırken geriye kalan zamanlarında özel kliniklerinde görev almaktadırlar. Böylece hastanelerde görev alan hemşireler ve idari personelden farklı olarak, doktorların örgüt kültürünü benimsemeleri zorlaşmaktadır.

Hemşireler ve idari personel için ise kurulan hipotezler kabul edilmiştir. Hemşirelerin ve idari personelin algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgüt kültürü moderatör etkiye sahiptir. Doktorların aksine hastanelerde tam zamanlı olarak istihdam edilen hemşirelerin ve idari personelin, hayatlarının önemli bir kısmını çalıştıkları kurumda geçirmelerinin de etkisiyle örgüt kültürünü benimsedikleri söylenebilir. Bu nedenle örgüt kültürü, algılanan liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında tespit edilen ilişkiye aracılık etmektedir.

Liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik pek çok çalışma bulunmaktadır. Fakat liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgüt kültürünün etkisini tespit etmek üzere yapılmış olan araştırmalara, ulusal ve uluslararası literatürde oldukça sınırlı sayıda rastlanmıştır. Araştırmanın yapılmasının belirleyici nedeni de budur. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde uygulanacak yeni araştırmalar ile liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgüt kültürünün etkisi daha geniş bir kapsamda ortaya konarak farklı sonuçlar elde edilebilir. Böylelikle, günümüzde şirketlerin önem verdiği konu ile ilgili literatüre katkı sağlanabilecektir.

KAYNAKLAR

ALLEN, Natalie J., MEYER, John P.; "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization", **Journal of Occupational Psychology**, Vol.63, 1990, s. 1-18.

ANGLE, Harold L., PERRY, James L.; "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", **Administrative Science Quarterly**, Vol.26, Issue 1, March, 1981, s. 1-14.

ANSOFF, H. Igor; "The Firm of the Future", **Harvard Business Review**, Vol.43, Issue 5, September/October, 1965, s. 162-178.

ANSOFF, H. Igor; "Strategy Formulation as a Learning Process: An Applied Managerial Theory of Strategic Behavior", **International Studies of Management and Organization**, Vol.7, Issue 2, Summer, 1977, s. 58-77.

ASLAN, Şebnem; "Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: 'Kurumda Çalışma Yılı' ve 'Ücret' Değişkenlerinin Rolü", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, 2009, s. 256-275.

AŞAN, Öznur, AYDIN, Eren Miski; **Örgütsel Davranış**, Ed. Halil Can, İstanbul, Arıkan Basım, 2006.

AVOLIO, Bruce J., BASS, Bernard M.; **Multifactor Leadership Questionnaire: Instrument and Scoring Guide (Form 5X-Short), English and Turkish Versions**, USA, Mind Garden, 1995.

AVOLIO, Bruce J., BASS, Bernard M., JUNG, Dong I.; "Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire", **Journal of Occupational and Organisational Psychology**, Vol.72, Issue 4, 1999, s. 441-462.

AVOLIO, Bruce J., et al.; "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.25, Issue 8, 2004, s. 951-968.

AYDOĞAN, Z. Ferhan; “Örgüt Kültürü ve İklimi”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 2, 2004, s. 1-18.

BAKAN, İsmail; **Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2011.

BAKAN, İsmail, BÜYÜKBEŞE, Tuba, BEDESTENCİ, H. Çetin; **Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, İstanbul, Aktüel Yayınları, 2004.

BALAY, Refik; **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

BASS, Bernard M.; “From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision”, **Organizational Dynamics**, Vol.13, Issue 3, January, 1990, s. 19-31.

BASS, Bernard M.; “Leadership: Good, Better, Best”, **Organizational Dynamics**, Vol.18, Issue 3, Winter, 1985, s. 26-40.

BASS, Bernard M.; “Personal Selling And Transactional/Transformational Leadership”, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol.17, No.3, Summer, 1997, s. 19-28.

BASS, Bernard M.; **The Bass Handbook of Leadership**, New York, Free Press, 4th Edition, 2008.

BASS, Bernard M., AVOLIO, Bruce J.; “Transformational Leadership And Organizational Culture”, **Public Administration Quarterly**, Vol.17, No.1, Spring, 1993, s. 112-121.

BASS, Bernard M., et al.; “Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.88, No.2, 2003, s. 207-218.

BECKER, Howard S.; “Notes On The Concept Of Commitment”, **American Journal of Sociology**, Vol.66, Issue 1, July, 1960, s. 32-40.

BLAKE, Robert R., MOUTON, Jane S.; “The Managerial Grid In Three Dimensions”, **Training & Development Journal**, Vol.21, Issue 1, January, 1967, s. 2-5.

BLAKE, Robert R., MOUTON, Jane S.; "Presidential Grid Styles", **Training & Development Journal**, Vol.39, Issue 3, March, 1985, s. 30-34.

BLAKE, Robert R., et al.; "Breakthrough In Organization Development", **Harvard Business Review**, Vol.42, Issue 6, November/December, 1964, s. 133-155.

BLANCHARD, Kenneth H., HERSEY, Paul; "A Leadership Theory For Educational Administrators", **Education**, Vol.90, Issue 4, April-May, 1970, s. 303-310.

BLANCHARD, Kenneth H., HERSEY, Paul; "Great Ideas Revisited", **Training & Development**, Vol.50, Issue 1, January, 1996, s. 42-47.

BLAU, Gary J.; "Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism", **Journal of Management**, Vol.12, No.4, 1986, s. 577-584.

BLAU, Gary J., BOAL, Kimberly B.; "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism", **Academy of Management Review**, Vol.12, No.2, 1987, s. 288-300.

BOUCHER, Helen C., MASLACH, Christina; "Culture and Individuation: The Role of Norms and Self-Construals", **The Journal of Social Psychology**, Vol.149, Issue 6, 2009, s. 677-693.

BURNS, James MacGregor; "Two Excerpts From Leadership", **Educational Leadership**, Vol.36, Issue 6, March, 1979, s. 380-383.

BYCIO, Peter, ALLEN, Joyce S., HACKETT, Rick D.; "Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership", **Journal of Applied Psychology**, Vol.80, No.4, 1995, s. 468-478.

CALDWELL, David F., CHATMAN, Jennifer A., O'REILLY, Charles A.; "Building Organizational Commitment: A Multifirm Study", **Journal of Occupational Psychology**, Vol.63, Issue 3, 1990, s. 245-261.

CARTER, Min Z., et al.; "Transformational Leadership, Relationship Quality, And Employee Performance During Continuous Incremental Organizational Change", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.34, Issue 7, October, 2013, s. 942-958.

CEYLAN, Adnan, KESKİN, Halit, EREN, Şule; “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim**, Yıl:16, Sayı:51, Haziran, 2005, s. 32-42.

CHOONG, Yuen-Onn, et al.; “How Demographic Factors Impact Organisational Commitment Of Academic Staffs In Malaysian Private Universities: A Review And Research Agenda”, **International Journal Of Academic Research**, Vol.4, No.3, May, 2012, s. 72-76.

CİHANGİROĞLU, Necmettin, ŞAHİN, Bayram; “Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme”, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 11, 2010, s. 1-16.

COFFEY, Robert E., COOK, Curtis W., HUNSAKER, Phillip L.; **Management and Organizational Behavior**, USA, Austen Press/Richard D. Irwin, 1994.

COHEN, William A.; **Drucker ve Liderlik**, çev. Ümit Şensoy, İstanbul, Optimist Yayınları, 2010.

CONGER, Jay A., KANUNGO, Rabindra N.; “Charismatic Leadership In Organizations: Percieved Behavioral Attributes And Their Measurement”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 15, Issue 5, September, 1994, s. 439-452.

CONGER, Jay A., KANUNGO, Rabindra N.; “Toward A Behavioral Theory Of Charismatic Leadership In Organizational Settings”, **Academy of Management Review**, Vol.12, No.4, 1987, s. 637-647.

CONGER, Jay A., KANUNGO, Rabindra N., MENON, Sanjay T.; “Charismatic Leadership And Follower Effects”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 21, Issue 7, November, 2000, s. 747-767.

ÇAKINBERK, Arzu, DEMİREL, Erkan Turan; “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 24, 2010, s. 103-119.

ÇOLAKOĞLU, Ülker, AYYILDIZ, Tuğrul, CENGİZ, Serhat; “Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları:

Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 20, Sayı 1, Bahar, 2009, s. 77-89.

ÇÖL, Güner; "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", **İş Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2, Sıra 9, 2004.

DAFT, Richard L.; **New Era Of Management**, Canada, South-Western Cengage Learning, 9th Edition, 2010.

Deloitte, **2014 Global Life Sciences Outlook: Resilience and Reinvention in a Changing Marketplace**, 2013.

DENISON, Daniel R.; "What Is The Difference Between Organizational Culture And Organizational Climate? A Native's Point Of View On A Decade Of Paradigm Wars", **Academy of Management Review**, Vol.21, No.3, July, 1996, s. 619-654.

DESHPANDE, Rohit, WEBSTER, Frederick E.; "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", **Journal of Marketing**, Vol.53, January, 1989, s. 3-15.

DESLANDES, Ghislain; "Corporate Culture Versus Organizational Identity: Implications for Media Management", **Journal of Media Business Studies**, Vol.8, No.4, 2011, s. 23-36.

DOĞAN, Selen, KILIÇ, Selçuk; "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 29, Temmuz-Aralık, 2007, s. 37-61.

DRUCKER, Peter F.; "Etkin Yöneticiyi Etkin Yapan Nedir?", **Liderlik**, çev. Melis İnan, İstanbul, Optimist Yayınları, 2013, s. 35-52.

DUBIN, Robert, CHAMPOUX, Joseph E., PORTER, Lynn W.; "Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers", **Administrative Science Quarterly**, Vol.20 Issue 3, September, 1975, s. 411-421.

DURAL, A. Baran; **Atatürk'ün Liderlik Sırları**, İstanbul, Yenyüzyıl Yayınları, 3. Basım, 2008.

Dünya Gazetesi, “Liderlik Sorumluluktur”, 2 Mayıs 2011.

EMERY, Charles R., BARKER, Katherine J.; “The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on the Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personnel”, **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, Vol.11, No.1, 2007, s. 77-90.

ERDOĞAN, İlhan; **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, MİAD Yönetim Yayınları Dizisi, 7. Basım, 2007.

EREN, Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Basım, 13. Basım, 2012.

EREN, Erol; **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, İstanbul, Beta Basım, 10. Basım, 2011.

ERKMEN, Turhan; **Örgüt Kültürü**, İstanbul, Beta Basım, 2010.

EROĞLU, Erhan, SARIKAMIŞ, Çiğdem; “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Başarı Teknik Servis A.Ş’de Bir Uygulama”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 2008, s. 53-66.

EZIRIM, Chinedu B., NWIBERE, B. M., EMECHETA, B. C.; “The Influence Of Corporate Culture On Organizational Commitment: The Nigerian Experience”, **International Journal of Business and Public Administration**, Vol.9, No.3, Fall, 2012, s. 155-180.

FIEDLER, Fred E.; “How Do You Make Leaders More Effective?”, **Organizational Dynamics**, Vol.1, Issue 2, Fall, 1972, s. 2-18.

FIEDLER, Fred E.; “The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.17, Issue 4, December, 1972, s. 453-470.

FINDIKÇI, İlhami; **Hizmetkar Liderlik**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2009.

GALLIE, Duncan, FELSTEAD, Alan, GREEN, Francis; "Employer Policies And Organizational Commitment In Britain 1992-97", **Journal of Management Studies**, Vol. 38, Issue 8, December, 2001, s. 1081-1101.

GARG, Ajay K., RAMJEE, D.; "The Relationship Between Leadership Styles And Employee Commitment At A Parastatal Company In South Africa", **International Business and Economics Research Journal**, Vol.12, No.11, November, 2013, s. 1411-1435.

GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M., DONNELLY, James H.; **Organizations**, USA, Business Publications, 4th Edition, 1982.

GILBERT, Jacqueline A., IVANCEVICH, John M.; "A Re-examination of Organizational Commitment", **Journal of Social Behavior and Personality**, Vol.14, Issue 3, September, 1999, s. 385-396.

GILMORE, Phillip L., et al.; "Positive Affectivity Neutralizes Transformational Leadership's Influence On Creative Performance And Organizational Citizenship Behaviors", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.34, Issue 8, November, 2013, s. 1061-1075.

GOFFEE, Robert, JONES, Gareth; "İnsanlar Liderliğinize Ne Diye Gerek Duysun?", çev. Melis İnan, **Liderlik**, İstanbul, Optimist Yayınları, 2013, s. 107-132.

GOLEMAN, Daniel; "Lideri Lider Yapan Nedir?", **Liderlik**, çev. Melis İnan, İstanbul, Optimist Yayınları, 2013, s. 7-34.

GORDON, George G.; "Industry Determinants Of Organizational Culture", **Academy of Management Review**, Vol.16, No.2, 1991, s. 396-415.

GRUSKY, Oscar; "Career Mobility And Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, Vol.10, Issue 4, March, 1966, s. 488-503.

GÜÇLÜ, Hatice; "Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Eskişehir, 2006.

GÜÇLÜ, Nezahat; “Örgüt Kültürü”, **Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 6, 2003, s. 147-159.

GÜLOVA, Asena Altın, DEMİRİSOY, Özge; “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, **Business and Economics Research Journal**, Vol.3, No.3, 2012, s. 49-76.

GÜNEY, Salih; **Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2004.

GÜNEY, Salih; **Liderlik**, Ankara, Nobel Yayın, 2012.

GÜNEY, Salih; **Örgütsel Davranış**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2011.

GÜVENÇ, Bozkurt; **İnsan ve Kültür**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 11. Basım, 2005.

HALL, John R.; “Social Organization and Pathways of Commitment: Types of Communal Groups, Rational Choice Theory and Kanter Thesis”, **American Sociological Review**, Vol.53, October, 1988, s. 679-692.

HANDY, Charles; **Gods of Management: The Changing Work of Organizations**, USA, Oxford University Press, 4th Edition, 1995.

HARRELL, Adrian, CHEWNING, Eugene, TAYLOR, Martin; “Organizational-Professional Conflict and the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Internal Auditors”, **Auditing**, Vol.5, Issue 2, Spring, 1986, s. 109-121.

Harvard Business School Press; **Liderlik**, çev. Ahmet Kardam, İstanbul, Optimist Yayın Dağıtım, 4. Basım, 2013.

HASLAM, S. Alexander; **Psychology In Organizations**, Great Britain, Sage Publications, 2nd Edition, 2004.

HOFSTEDE, Geert; “Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts”, **Organization Studies**, Vol.19, No.3, 1998, s. 477-493.

HOFSTEDE, Geert; “Cultural Dimensions In Management And Planning”, **Asia Pacific Journal of Management**, Vol.1, No.2, January, 1984, s. 81-99.

HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE, Gert Jan; **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, USA, McGraw-Hill, 2005.

HORNUNG, Severin; "Alienation Matters: Validity And Utility Of Etzioni's Theory Of Commitment In Explaining Prosocial Organizational Behavior", **Social Behavior And Personality**, Vol.38, Issue 8, 2010, s. 1081-1096.

HOUSE, Robert J.; "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness", **Administrative Science Quarterly**, Vol.16, Issue 3, September, 1971, s. 321-339.

HOUSE, Robert J.; "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and A Reformulated Theory", **Leadership Quarterly**, Vol.7, Issue 3, Fall, 1996, s. 323-352.

HUGHES, Richard L., GINNET, Robert C., CURPHY, Gordon J.; **Leadership**, Singapore, The McGraw-Hill Companies, 7th Edition, 2012.

IQBAL, Adnan; "An Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Ranks and Organizational Commitment", **International Journal of Business and Management**, Vol.5, No.3, March, 2010, s. 16-27.

İBİCİOĞLU, Hasan; "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 15, Sayı 1, 2000, s. 13-22.

İBRAHİMOĞLU, Nurettin, UĞURLU, Özlem Yaşar; "KOBİ'lerde İç Girişimcilik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sektörel Bir Araştırma", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 31, Sayı 1, 2013, s. 103-126.

İMREK, M. Kemal; **Lider Olmak**, İstanbul, Beta Basım, 2004.

İNCE, Mehmet, GÜL, Hasan; **Örgütsel Bağlılık**, Konya, Çizgi Kitabevi, 2005.

İSLAMOĞLU, A. Hamdi, ALNIAÇIK, Ümit; **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, İstanbul, Beta Basım, 3. Basım, 2013.

JAGO, Arthur G., VROOM, Victor H.; "Research Notes: Predicting Leader Behavior From A Measure Of Behavioral Intent", **Academy of Management Journal**, Vol.21, Issue 4, December, 1978, s. 715-721.

JAGO, Arthur G., ETTLING, Jennifer T., VROOM, Victor H.; "Validating A Revision To The Vroom/Yetton Model: First Evidence", **Academy of Management Proceedings**, August, 1985, s. 220-223.

JAMES, Lawrence R., et al.; "Organizational And Psychological Climate: A Review Of Theory And Research", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.17, Issue 1, 2008, s. 5-32.

KALKAN, Abdullah; "Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal Ve Görgül Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya, 2013.

KAMISAN, P. Arif, KING, Brian E. M.; "Transactional and Transformational Leadership: A Comparative Study of the Difference between Tony Fernandes (Airasia) and Idris Jala (Malaysia Airlines) Leadership Styles from 2005-2009", **International Journal of Business and Management**, Vol. 8, No. 24, 2013, s. 107-116.

KANTER, Rosabeth Moss; "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities", **American Sociological Review**, Vol.33, No.4, August, 1968, s. 499-517.

KANUNGO, Rabindra N., MENDONCA, Manuel; **Ethical Dimensions of Leadership**, USA, Sage Publications, 1996.

KARCIOĞLU, Fatih, TÜRKER, Erkan; "Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 24, Sayı 2, 2010, s. 121-140.

KETS DE VRIES, Manfred F. R., MILLER, Danny; "Personality, Culture, and Organization", **Academy of Management Review**, Vol.11, No.2, 1986, s. 266-279.

KILIÇ, Gonca; “Kariyer Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara, 2008.

KIRIMI, Barine A.; **Successful Leadership**, USA, ABC Book Publishing, 2007.

KOÇ, Hakan; “Örgütsel Bağlılık Ve Sadakat İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 8, Sayı 28, Bahar, 2009, s. 200-211.

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Basım, 13. Basım, 2011.

KOH, William L., STEERS, Richard M., TERBORG, James R.; “The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.16, 1995, s. 319-333.

KORMAN, Abraham K.; **Organizational Behavior**, USA, Prentice-Hall, 2nd Edition, 1977.

KOTTER, John P.; **A Force For Change: How Leadership Differs From Management**, USA, The Free Press, 1990.

KOZLU, Cem M.; **Kurumsal Kültür – Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**, İstanbul, Defne Yayıncılık, 1986.

KREITNER, Robert, KINICKI, Angelo; **Organizational Behavior**, USA, McGraw-Hill/Irwin, 9th Edition, 2010.

KUNDU, Kaushik; “Influence of Organizational Culture on the Institution Building Process of an Organization”, **CURIE Journal**, Vol.2, No.4, 2009, s. 48-57.

KURTULUŞ, Kemal; **Araştırma Yöntemleri**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2010.

KWANTES, Catherine T., BOGLARSKY, Cheryl A.; “Perceptions Of Organizational Culture, Leadership Effectiveness And Personal Effectiveness Across Six Countries”, **Journal of International Management**, Vol.13, 2007, s. 204-230.

LEE, Kibeom, ALLEN, Natalie J., MEYER, John P.; "The Three-Component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea", **Applied Psychology: An International Review**, Vol.50, No.4, 2001, s. 596-614.

LEWIS, Dianne; "How Useful A Concept Is Organizational Culture?", **Strategic Change**, Vol.7, August, 1998, s. 251-260.

LIKERT, Rensis; "System 4: A Resource For Improving Public Administration", **Public Administration Review**, Vol.41, Issue 6, November/December, 1981, s. 674-678.

LUKASOVA, Ruzena; "Organizational Culture: Relationship Between Organizational Character and Behaviour", **Management of Organizations: Systematic Research**, Issue 32, 2004, s. 95-103.

MAHAL, Prabhjot Kaur; "Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation", **The IUP Journal of Management Research**, Vol.8, No.10, 2009, s. 38-51.

MARTIN, Joanne; **Organizational Culture: Mapping the Terrain**, USA, Sage Publications, 2002.

MAXWELL, John C.; **Liderlik Yasaları**, çev. Alican Pınarbaşı, İstanbul, Beyaz Yayınları, 2. Basım, 2013.

MCGREGOR, Douglas; "The Human Side of Enterprise", **Reflections The SoL Journal**, Vol.2, Number 1, 2000, s. 6-15.

MCSHANE, Steven L., GLINOW, Mary Ann Von; **Organizational Behavior**, USA, The McGraw-Hill/Irwin, 2nd Edition, 2009.

METCALFE, Beverly, DICK, Gavin; "Exploring Organisation Commitment in The Police: Implications For Human Resource Strategy", **Policing: An International Journal of Police Strategies and Management**, Vol.24, No.3, 2001, s. 399-419.

MEYER, John P., ALLEN, Natalie J.; "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Vol.1, No.1, 1991, s. 61-89.

MEYER, John P., ALLEN, Natalie J., SMITH, Catherine A.; "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", **Journal of Applied Psychology**, Vol.78, No.4, 1993, s. 538-551.

MEYER, John P., BOBOCEL, Ramona D., ALLEN, Natalie J.; "Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post-Entry Influences", **Journal of Management**, Vol.17 Issue 4, 1991, s. 717-733.

MOOIJ, De Marieke, HOFSTEDE, Geert; "The Hofstede Model: Applications To Global Branding and Advertising Strategy and Research", **International Journal of Advertising**, Vol.29, Issue 1, 2010, s. 85-110.

MUSCALU, Emanoil, TODERICIU, Ramona, FRATICIU, Lucia; "Efficient Organizational Communication - A Key To Success", **Studies in Business and Economics**, Vol.8, Issue 2, 2013, s. 74-78.

NEWTON, Lucy A., SHORE, Lynn McFarlane; "A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition", **Academy of Management Review**, Vol.17, No.2, 1992, s. 275-298.

NEWSTROM, John W., DAVIS, Keith; **Organizational Behavior: Human Behavior At Work**, USA, McGraw-Hill, 9th Edition, 1993.

NICHOLLS, John; "Leadership in Organisations: Meta, Macro and Micro", **European Management Journal**, Vol.6, No.1, 1987, s. 16-25.

O'REILLY III, Charles A., CHATMAN, Jennifer, CALDWELL, David F.; "People And Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit", **Academy of Management Journal**, Vol.34, No.3, September, 1991, s. 487-517.

OTHMAN, Jamilah, D'SILVA, Jeffrey Lawrence, MOHAMMED, Kabeer Abdullahi; "Determinants of Transformational and Transactional Leadership Styles on Organizational Commitment among Top Management of Organizations in Malaysia", **International Business Management**, Vol.6, No.4, 2012, s. 446-450.

OWEN, Hilarie, HODGSON, Vicky, GAZZARD, Nigel; **Liderlik El Kitabı**, Çev. Münevver Çelik, İstanbul, Optimist Yayın Dağıtım, 4. Basım, 2004.

PENLEY, Larry E., GOULD, Sam; "Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.9, 1988, s. 43-59.

POWELL, Deborah M., MEYER, John P.; "Side-Bet Theory And The Three-Component Model Of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.65, 2004, s. 157-177.

RANDALL, Donna M.; "Commitment And The Organization: The Organization Man Revisited", **Academy of Management Review**, Vol.12, No.3, 1987, s. 460-471.

RAVEN, Bertram H.; "The Comparative Analysis of Power and Power Preference", **Social Power and Political Influence**, Ed. James T. Tedeschi, New Jersey, Transaction Publishers, 2003, s. 172-200.

REDDIN, W.J.; "The 3-D Management Style Theory", **Training and Development Journal**, Vol.33, Issue 4, April, 1967, s. 8-17.

REDDIN, W.J.; "The 3-D Organizational Effectiveness Program", **Training and Development Journal**, Vol.22, Issue 3, March, 1968, s. 22-28.

RITZER, George, TRICE, Harrison M.; "An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory", **Social Forces**, Vol.47, Issue 4, 1969, s. 475-478.

ROBBINS, Stephen P.; **Essentials of Organizational Behavior**, USA, Prentice-Hall International, 6th Edition, 2000.

ROBBINS, Stephen P.; **Organizational Behavior: Concepts, Controversies And Applications**, New Jersey, Prentice-Hall International, 3rd Edition, 1986.

ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A.; **Örgütsel Davranış**, çev. İnci Erdem, Ankara, Nobel Yayın, 14. Basım, 2013.

ROEHLING, Mark V.; "The Origins And Early Development Of The Psychological Contract Construct", **Academy of Management Best Papers Proceedings**, 1996, s. 202-206.

RUSU, Raluca; "Affective Organizational Commitment, Continuance Organizational Commitment Or Normative Organizational Commitment?", **Revista Academiei Forțelor Terestre Management And Economics**, Nr. 2(70), 2013, s. 192-196.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek; **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Alfa Aktüel, 4. Basım, 2008.

SAFTY, Adel; "Leadership for Human Development", **New Pradigms in Leadership**, Ed. Adel Safty and Halil Güven, İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları, 2003, s. 26-52.

SALANCIK, Gerald R.; "Commitment Is Too Easy!", **Organizational Dynamics**, Vol.6, Issue 1, Summer, 1977, s. 62-80.

SAVERY, Lawson K.; "The Influence of the Perceived Styles of Leadership of a Group of Workers on their Attitudes to Work", **Leadership and Organization Development Journal**, Vol.15, No.4, 1994, s. 12-18.

SCHALL, Maryan S.; "A Communication-Rules Approach to Organizational Culture", **Administrative Science Quarterly**, Vol.28, Issue 4, 1983, s. 557-581.

SCHEIN, Edgar H.; **Organizational Culture And Leadership**, USA, Jossey-Bass, 3rd Edition, 2004.

SCHEIN, Edgar H.; "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", **Organizational Dynamics**, Summer, 1983, s. 13-28.

SCHNEIDER, William E.; "Why Good Management Ideas Fail: The Neglected Power of Organizational Culture", **Strategy and Leadership**, Vol.28, Issue 1, February, 2000, s. 24-29.

SHELDON, Mary E.; "Investments And Involvements As Mechanisms Producing Commitment To The Organization", **Administrative Science Quarterly**, Vol.16 Issue 2, June, 1971, s. 143-150.

SİĞRİ, Ünsal; “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer Ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 7, Sayı 2, 2007, s. 261-278.

STEERS, Richard M.; “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.22, March, 1977, s. 46-56.

ŞİMŞEK, M. Şerif, KINGİR, Said; **Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

TAŞÇIOĞLU, Hümevra; “Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalete Etkisi: Bir Örnek Olay”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Sakarya, 2010.

TRICE, Harrison M., BEYER, Janice M.; “Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials”, **Journal of Management Review**, Vol.9, No.4, 1984, s. 653-669.

TUNA, Muharrem, et al.; “Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case of Turkey's Hospitality Industry”, **SAM Advanced Management Journal**, Vol.76, No.3, Summer, 2011, s. 10-25.

TÜKELTÜRK, Şule Aydın, PERÇİN, Nilüfer Şahin, GÜZEL, Berrin; “Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 10, Sayı 20, 2012, s. 93-110.

TÜRK, M. Sezai; **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2007.

Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük; haz. Şükrü Haluk Akalın vd., Ankara, Türk Dil Kurumu Yayınları:549, 10. Basım, 2005.

Türkiye İstatistik Kurumu, **Sağlık Harcamaları İstatistikleri, 2009-2012**, Sayı:15871, Ankara, 2013.

ULRICH, Dave, SMALLWOOD, Norm, SWEETMAN, Kate; **Liderlik Kodu**, çev. Çiğdem Aksoy, İstanbul, Hümanist Kitap Yayıncılık, 2010.

UYGUN, Zehra; "Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Üzerine Etkisi", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya, 2011.

UYGUR, Akyay; "Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 1, 2007, s. 71-85.

UYGUR, Akyay, KOÇ, Hakan; "Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt 2, Sayı 4, 2010, s. 79-94.

UZUN, Özlem, YİĞİT, Elif; "Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, Nisan, 2011, s. 181-213.

ÜLGEN, Hayri, MİRZE, S. Kadri; **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Beta Basım, 2010.

VANDENBERG, Robert J., SELF, Robin M., SEO, Jai Hyun; "A Critical Examination of the Internalization, Identification, and Compliance Commitment Measures", **Journal of Management**, Vol.20, No.1, 1994, s. 123-140.

VROOM, Victor H., JAGO, Arthur G.; "Situation Effects And Levels Of Analysis In The Study Of Leader Participation", **Leadership Quarterly**, Vol.6, No.2, June, 1995, s. 169-181.

VURAL, Z. Beril Akıncı, COŞKUN, Gül; **Örgüt Kültürü**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2007.

WIENER, Yoash; "Commitment In Organizations: A Normative View", **Academy of Management Review**, Vol.7, No.3, 1982, s. 418-428.

WU, Ming-Yi; "Comparing Expected Leadership Styles in Taiwan and the United States: A Study of University Employees", **China Media Research**, Vol.4, No.1, 2008, s. 36-46.

YOUNG, Kimball; **Social Psychology: An Analysis of Social Behavior**, New York, Alfred A. Knopf, 1930.

YÜKSEL, Öznur; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 6. Baskı, 2007.

ZAGORŠEK, Hugo, DIMOVSKI, Vlado, ŠKERLAVAJ, Miha; "Transactional and Transformational Leadership Impacts on Organizational Learning", **Journal for East European Management Studies**, Vol.14, Issue 2, 2009, s. 144-165.