

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN BAĞLILIK SEVİYESİ
VE PERFORMANSINA ETKİSİ: BAŞAKŞEHİR BELEDİYESİNDE BİR
UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Ali DOĞANAY

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN

İstanbul – 2014

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Ali DOĞANAY
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 11/09/2014
- SAYFA SAYISI** : 108
- TEZ DANIŞMANLARI** : Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN
- DİZİN TERİMLERİ** : Liderlik Tarzları, Örgütsel Bağlılık, Çalışan Performansı.
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez çalışmasında, Liderlik tarzlarının çalışanların bağlılık seviyesi ve performansına etkisi ile örgütsel bağlılık boyutlarının çalışan performansına etkileri incelenmiştir. Bu amaçla, literatür taraması yapılmış, liderlik, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı ile ilgili kavramlar açıklanmıştır. Araştırmanın uygulaması Başakşehir Belediyesi'nde görevli 163 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler tablo haline getirilmiş ve yorumlanarak sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Ali DOĞANAY

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN BAĞLILIK SEVİYESİ
VE PERFORMANSINA ETKİSİ: BAŞAKŞEHİR BELEDİYESİNDE BİR
UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Ali DOĞANAY

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN

İstanbul – 2014

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.


Ali DOĞANAY

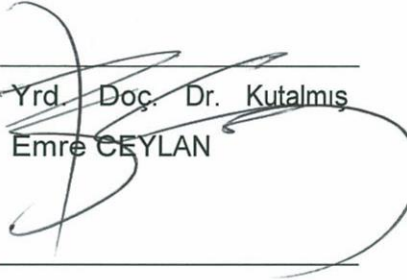
11/09/2014

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ali DOĞANAY'ın Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan 
Yrd. Doç. Dr. Alattin

FIRAT
Üye 
Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN
(Danışman)

Üye 
Yrd. Doç. Dr. Kutalmış
Emre CEYLAN

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

11. /09 / 2014

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA

Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu tez çalışmasında, Başakşehir Belediyesinde görevli çalışanların, kurumlarına olan bağlılıkları ve performansları üzerinde, lider personelin sergiledikleri görev ve insan odaklı liderlik tarzlarının etkileri araştırılmıştır. Araştırmada ayrıca örgütsel bağlılık boyutlarının çalışanların performansı üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Bu amaçla, literatür taraması yapılmış ve birinci bölümde liderlik ile ilgili kavramsal çerçeve oluşturulmuş, liderlik ve lider kavramı, liderlikte güç kaynakları, liderlik teorileri ve liderlik tarzları açıklanmıştır. İkinci bölümde yer alan örgütsel bağlılık ile ilgili kavramsal çerçevede, örgütsel bağlılığın tanımı ve önemi, göstergeleri, örgütsel bağlılık ile ilgili temel kavramlar, örgütsel bağlılık boyutları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ile örgütsel bağlılığın sonuçları açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde çalışan performansı ile kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Oluşturulan bu çerçevede, insan kaynakları yönetimi kavramı ve hedefleri, performans kavramı ve önemi, performans değerlemenin tanımı ve sonuçları açıklanmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında araştırmanın amacı, kapsamı, evreni ve örnekleme, araştırmanın modeli ve hipotezleri, kullanılan ölçüm araçları, kullanılan istatistik analizler, araştırmanın sınırlılıkları, korelasyon ve hipotez testlerine yönelik regresyon analizi bulguları verilmiştir. Likert tipi ölçek kullanılarak oluşturulan bir anket Başakşehir Belediyesi'nde 16 farklı birimde ve 15 ayrı pozisyonda görevli kamu çalışanlarından oluşan 163 çalışana uygulanmıştır. Uygulanan anket sonuçları SPSS 16 paket programı ile analiz edilmiştir. Görev ve insan odaklı liderlik tarzlarının çalışanların bağlılık seviyesi ve performansı üzerine olan etkileriyle, bağlılık boyutlarının performans üzerindeki etkileri analiz edilirken, uygulanan anketlere faktör, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Analiz sonuçları, tablo haline getirilmiş ve yorumlanarak sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, görev odaklı liderlik tarzlarının, devam ve normatif bağlılığa yüksek düzeyde, duygusal bağlılığa ve çalışan performansına orta düzeyde etki ettiği, insan odaklı liderlik tarzlarının duygusal bağlılık ve çalışan performansına yüksek düzeyde, normatif bağlılığa orta düzeyde etki ederken, devam bağlılığı üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Örgütsel bağlılığın çalışanların performansına etkisinde ise duygusal bağlılık dışında, etkili olan bir örgütsel bağlılık boyutunun olmadığı gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Tarzları, Örgütsel Bağlılık, Çalışan Performansı.

SUMMARY

This thesis study investigates the impacts of the task- and people-oriented leadership styles which leader staff exhibit on the organisational commitment and performances of the employees at the Başakşehir Municipality. The study also examines the impact of organisational commitment levels on the performance of employees. To that end, the literature review was conducted, and conceptual framework was constructed in relation to leadership as well as that explanations were made for the terms of leadership and leader, power sources for leadership, leadership theories and leadership styles in chapter one. Considering the conceptual framework related to organisational commitment stated in chapter two, a definition was employed for organisational commitment, and explanations were given for its importance and indicators in addition to basic concepts related to organisational commitment, organisational commitment levels, the factor affecting organisational commitment and the results of organisational commitment. The conceptual framework was established for the performance of employees in chapter three of the study. The given framework accounts for the concept and objectives of human resources management, the concept and importance of performance and the definition and results of performance appraisal. The implementation chapter of the study covers the objective, scope, population and sampling of the research and research model and hypotheses, measurement tools, statistical analyses and limitations to the research as well as the findings of the regression analysis intended for correlation and hypothesis tests. A survey study prepared through using Likert-type scale was applied to 163 employees consisting of the public servants engaged in 15 different positions from 16 different units at the Başakşehir Municipality. The results of the survey applied were analyzed through SPSS 16 program. Factor, correlation and regression analyses were applied to the survey studies while analyses were conducted for the impacts of the task- and people-oriented leadership styles on the commitment level and performances of employees as well as the impacts of commitment levels on performance. The analysis results were tabularised and interpreted with the aim of achieving the results. As a consequence of the research, it was found that task-oriented leadership styles have high and moderate levels of impact on continuance and normative commitment, and emotional commitment and employee performance respectively although people-oriented leadership styles have high and moderate levels of impact on emotional and employee performance, and normative commitment respectively, but do not have any impacts on continuance commitment. It was observed that there are no

effective levels of organisational commitment except for emotional commitment with regard to the impact of organisational commitment on employee performance.

Keywords: Leadership Styles, Organisational Commitment, Employee Performance.

İÇİNDEKİLER

SAYFA

ÖZET.....	I
İÇİNDEKİLER	IV
KISALTMALAR	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
EKLER LİSTESİ.....	XI
ÖNSÖZ.....	XII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM: LİDERLİK	2
LİDERLİKLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	2
1.1. LİDERLİK VE LİDER KAVRAMI.....	2
1.1.1. Liderlik Çalışmalarının Gelişim Süreci.....	6
1.1.2. Temel Liderlik Özellikleri.....	7
1.1.3. Liderliğin Önemi.....	8
1.1.4. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	9
1.2. LİDERLİKTE GÜÇ KAYNAKLARI	11
1.2.1. Yasal Güç.....	12
1.2.2. Ödüllendirme Gücü.....	13
1.2.3. Zorlayıcı Güç	13
1.2.4. Karizmatik Güç	14
1.2.5. Uzmanlık Gücü	14
1.3. LİDERLİK TEORİLERİ	15
1.3.1. Özellikler Teorisi	15
1.3.2. Davranışsal Liderlik Teorisi.....	17
1.3.2.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları	17
1.3.2.2. Michigan State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	18
1.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	19
1.3.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	21
1.3.2.5. Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri	22
1.3.3. Durumsal Liderlik Teorisi	23
1.3.3.1. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	24

1.3.3.2. House'un Yol – Amaç Teorisi.....	26
1.3.3.3. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi.....	27
1.3.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı	28
1.3.3.5. Vroom – Yetton Lider Durumsallık Yaklaşımı	29
1.3.3.6. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu	30
1.4. LİDERLİK TARZLARI.....	31
1.4.1. Otokratik Liderlik.....	31
1.4.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik	32
1.4.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	33
1.4.4. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik.....	33
1.4.5. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik	34
1.4.6. Sistem Liderliği	36
1.4.7. Karizmatik Liderlik Tarzı	36
1.4.8. Hümanist (Babacan) Liderlik.....	38
1.4.9. Vizyoner Liderlik	38
1.4.10. Otantik Liderlik.....	38
İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	39
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE	39
2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	39
2.1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı	39
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	42
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK GÖSTERGELERİ	44
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ KAVRAMLAR	45
2.3.1. Mesleki Bağlılık.....	46
2.3.2. İşe Bağlılık	46
2.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık.....	47
2.3.4. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini	47
2.3.5. Örgütsel Bağlılık ve İtaat.....	47
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTLARI	47
2.4.1. Duygusal bağlılık	49
2.4.2. Devam bağlılığı.....	49
2.4.3. Normatif Bağlılık	51
2.4.4. Örgütsel Bağlılık Faktörleri	51
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	53
2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARI.....	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÇALIŞAN PERFORMANSI	57
ÇALIŞAN PERFORMANSI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE	57
4.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE HEDEFLERİ	57
3.4.1. İş, Çalışan ve Organizasyon Kavramı	58
5.1 PERFORMANS KAVRAMI	59
3.5.1. Performans Göstergeleri	60
3.5.2. Düşük Performansın Nedenleri	60
3.5.3. Bireysel Performans	61
3.5.4. Bireysel Performansı Oluşturan Unsurlar	62
3.5.5. İş Performansı	62
6.1 PERFORMANSIN ÖNEMİ	63
7.1 PERFORMANS (BAŞARI) DEĞERLEME	63
3.7.1. Performans Değerlemenin Amaçları	64
3.7.2. Performans Kriterlerinin Kapsadığı Bilgiler Açısından Sınıflandırılması	65
3.7.3. Performans Kriterlerinde Bulunması Gereken Özellikler	66
3.7.4. Çalışanların Performans Değerlendirmesindeki Rolü	66
3.7.5. Performans Değerlemenin Önemi	67
8.1 PERFORMANS DEĞERLEMENİN SONUÇLARI	67
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: UYGULAMA	69
LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN BAĞLILIK SEVİYESİ VE PERFORMANSINA ETKİSİ: BAŞAKŞEHİR BELEDİYESİNDE BİR UYGULAMA	69
4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	69
4.2 ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	69
4.3 ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ	69
4.4 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇÜM ARAÇLARI	71
4.5 ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKİ ANALİZLER	71
4.6 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	72
4.7 ARAŞTIRMANIN BULGULARI	72
4.7.1. Demografik Değişkenlerin Bulguları	72
4.7.2. Liderlik Tarzlarının Ölçek Bulguları	77
4.7.3. Liderlik Tarzları Ölçeği Faktör Analizi Bulguları	79
4.7.4. Örgütsel Bağlılık Ölçek Bulguları	81
4.7.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Bulguları	83
4.7.6. Çalışan Performansı Ölçek Bulguları	85

4.7.7.	Çalışan Performansı Ölçeği Faktör Analizi Bulguları.....	86
5.1	KORELASYON ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	88
6.1	HİPOTEZ TESTLERİNE YÖNELİK REGRESYON ANALİZİ BULGULARI....	90
	SONUÇ	97
	KAYNAKÇA.....	102

KISALTMALAR

ÇP	:	ÇALIŞAN PERFORMANSI İFADELERİ
D	:	DUYGUSAL BAĞLILIK İFADALERİ
DV	:	DEVAM BAĞLILIĞI İFADELERİ
G	:	GÖREV ODAKLI LİDERLİK TARZI İFADELERİ
İ	:	İNSAN ODAKLI LİDERLİK TARZI İFADELERİ
N	:	NORMATİF BAĞLILIK İFADELERİ

TABLolar LİSTESİ

SAYFA

TABLO-1 : Yönetici ve Lider Karşılaştırması.....	10
TABLO-2 : Liderin Güç Kaynakları.....	12
TABLO-3 : Sistem 4 Yaklaşımı	22
TABLO-4 : X ve Y Teorisinin Temel Özellikleri	23
TABLO-5 : Reddiin'in Temel Tipleri	29
TABLO-6 : Bağlılık Düzeyinin Olası Sonuçları.....	56
TABLO-7 : Bireysel Performansı Oluşturan Unsurlar	62
TABLO-8 : Çalışanların Yaşlarına İlişkin Frekans Analizi	72
TABLO-9 : Çalışanların Medeni Durumlarına İlişkin Frekans Analizi	73
TABLO-10 : Çalışanların Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans Analizi	74
TABLO-11 : Çalışma Sürelerine İlişkin Frekans Analizi	74
TABLO-12 : Çalışanların Buldukları Kadrodaki Çalışma Süresine İlişkin Frekans Analizi ..	75
TABLO-13 : Çalışanların Birimlerine İlişkin Frekans Analizi	75
TABLO-14 : Çalışanların Pozisyonlarına İlişkin Frekans Analizi	76
TABLO-15 : Görev-İnsan Odaklı Liderlik Tarzları Ölçeği Ortalama Puanları	78
TABLO-16 : Görev-İnsan Odaklı Lider Tarzlarına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu	80
TABLO-17 : Örgütsel Bağlılık Ölçeği Ortalama Puanları	82
TABLO-18 : Örgütsel Bağlılığa İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu	84
TABLO-19 : Çalışan Performansı Ölçeği Ortalama Puanları	86
TABLO-20 : Çalışan Performansa İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	87
TABLO-21 : Korelasyon Analizi Tablosu.....	88
TABLO-22 : Regresyon Analizi Bulguları Model 1	90
TABLO-23 : Regresyon Analizi Bulguları Model 2	91
TABLO-24 : Regresyon Analizi Bulguları Model 3	92
TABLO-25 : Regresyon Analizi Bulguları Model 4	93
TABLO-26 : Regresyon Analizi Bulguları Model 5	94
TABLO-27 : Hipotez Testlerine Yönelik Analiz Sonuçlarının Tablo olarak Gösterimi	95

ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA

ŞEKİL-1 : Liderliğe İlişkin Kavramsal Bir Çerçeve	6
ŞEKİL-2 : Bir Liderin Yapması Gerekenler	9
ŞEKİL-3 : Özellikler Yaklaşımına Göre Liderlik	16
ŞEKİL-4 : Ohio State Liderlik Çalışması	18
ŞEKİL-5 : Michigan Çalışmalarındaki Liderlik Yaklaşımları	19
ŞEKİL-6 : Yönetim Biçimi Ölçeği	20
ŞEKİL-7 : P. Hersey ve K.H. Blanchard'ın Durumsal Liderlik davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi	25
ŞEKİL-8 : Yol Amaç Modelinin Şematik Açıklaması	26
ŞEKİL-9 : Fiedler'in Durumsallık Modeli	28
ŞEKİL-10 : Üç Boyutlu Liderlik Modeli	29
ŞEKİL-11 : Lider-İzleyiciler Yetki İlişkileri	31
ŞEKİL-12 : Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Bağlılık Modeli	48
ŞEKİL-13 : Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli	50
ŞEKİL-14 : Araştırmanın Modeli	70

EKLER LİSTESİ

EK-A : ANKET FORMU

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının hazırlanması sürecinde, gerek literatür taraması gerekse araştırma kısmı olmak üzere tez yazım sürecinin her aşamasında mesai kavramı gözetmeksizin desteğini esirgemeyerek yol gösteren, tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN'e, araştırmanın analiz kısmında bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım Yrd. Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN'a, anket çalışmasını uygulamakta her türlü kolaylığı sağlayan, Başakşehir Belediye Başkanlığı Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürü Ömer Lütfi TAMA başta olmak üzere belediye çalışanlarına, mesai arkadaşlarım Kadriye ATAR ve Mehmet ARSLAN'a, çalışmamı hazırladığım bu yoğun ve stresli dönemde bana destek olan ailemin değerli üyelerine ve diğer arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ali DOĞANAY

GİRİŞ

Günümüz örgütlerinin içinde bulunduğu rekabet koşulları, teknolojik gelişmeler ve buna bağlı olarak organizasyonların sistemlerindeki değişimler gerek mal gerekse hizmet üreten kurum ve kuruluşların bu zorlu koşullarda hayatta kalmalarını güçleştirmektedir. Örgütler, çağın gerisinde kalmamak ve varlıklarını sürdürmek amacıyla bu koşullarda değişime uyum sağlamak zorunda kalmaktadırlar. Bu değişimi gerçekleştirirken gereken teknolojik ve diğer unsurlardan daha büyük öneme sahip olan insan faktörü büyük önem kazanmaktadır. Çünkü insan, kapasitesinin artırılması ve geliştirilebilmesi sebebiyle bir maliyet unsurundan çok bir yatırım unsuru konumuna gelmiştir.

Üretim ve hizmet sektöründe temel unsur olan insan bir makine veya robot olmadığından, moral ve motivasyonu fiziksel ve psikolojik faktörlerden etkilenmektedir. Bu etkiye paralel olarak yaşadığı duygular, onun hem örgütüne olan bağlılığını hem de çalışırken ortaya koyduğu performansı etkilemektedir.

Liderlik, insan duygularını etkileyen, onu peşinden sürükleyen ve amaç birliği sağlayarak örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayan en önemli etkenlerin başında gelmektedir. Liderlik önemi her geçen gün artan bir kavramdır. Örgütlerde, yeniliği ve değişimi gerçekleştirecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Liderlerin sergilediği davranışların görev odaklı ve insan odaklı olması, örgüt içerisinde çalışanların tutumları üzerinde farklı şekilde etki etmektedir. Bu çalışmada liderlik tarzlarının, Başakşehir Belediye Başkanlığı'nda görevli çalışanların bağlılık seviyelerine ve performanslarına etkisiyle, bu örgütte çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarının seviyesinin performanslarına bir etkisinin olup olmadığı ortaya konmaya çalışılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM: LİDERLİK LİDERLİKLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. LİDERLİK VE LİDER KAVRAMI

İnsanlar, hem sosyal varlıklar oldukları için hem de bir arada yaşamının bazı avantajlar getirmesi sebebiyle gruplar kurarak yaşama eğilimi göstermektedirler. Liderlik de bu şekilde yaşayan toplulukların idare edilmesi ihtiyacından ortaya çıkmıştır. Bu, hem topluluğun yönetilmesinin gerekliliğinden hem de topluma ait bireylerden birisinin o topluluğu yönetmek arzusunun doğal bir sonucudur.¹

Liderlik kavramını kesin, kapsamlı, açık ve net bir şekilde tanımlamak güçtür. Çünkü bu kavram hem aldatan hem de kaygan bir özelliğe sahiptir.² Liderlik sözlükte geçen anlamıyla “yöneten, sürükleyen, önde giden” anlamını taşır. Liderlik sözcüğü ile ilgili olarak sadece bu dar anlamla yetinildiği takdirde liderliğin tam bir tanımının yapıldığı söylenemez. Bunun sebebi ise liderin sadece gruplara ve topluluklara rehberlik eden kişi olmaması, aynı anda geniş kitlelere hedef ve amaç gösteren kişi olmasıdır. Araştırmacılar tarafından yapılmış olan liderlik çalışmalarında liderlik ve lider ile ilgili pek çok tanımlamaya rastlamak mümkündür.³

Liderlik, 20. yüzyılda yönetim alanında yoğun olarak yapılan bilimsel çalışmaların en önemli konularından birisi olmuştur. Bu çalışmalarda gerek teorisyenler gerekse uygulayıcılar tarafından liderlik çözümlenmeye çalışılmış, bu amaçla büyük gayretler sarf edilmiştir. Yoğun gayretler sonucunda liderlikle ilgili 5000’den fazla araştırma yapılmış ve liderliğe 350’den fazla tanım kazandırılmıştır.⁴ Zengin bir tanım ve anlama sahip olan liderlik ve lider kelimesi için yapılan bazı tanımlara göre,⁵

- Liderlik tüm potansiyelleri ve istekleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir.⁶
- Liderlik, değişik yetki ve sorumluluk düzeylerinde, ilgili sektörün amaçları doğrusunda çalışırken, başkalarının hareketlerini yönetme-idare etme sorumluluğu ve ayrıcalığıdır.⁷
- Liderlik, başarıya ulaşmak için yeni ufukları, vizyonunu anlayabileceklere anlatabilmek ve onları heyecanlandırarak harekete geçirmektir.⁸

¹ H. İbrahim Özmen, *Liderlik Davranışını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2009, s. 6, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

² Isabel Werner, *Liderlik ve Yönetim*, Rota Yayın, Çeviren, Vedat Üner, İstanbul 1993, s.17.

³ Salih Güney, *Davranış Bilimleri*, Nobel, İstanbul, 2013, s. 374.

⁴ Şule Erçetin, *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara, 2000, s. 3.

⁵ *Nawal War Collage Review*, Winter, 2014, Volume 67, Number 1, s. 135.

⁶ K.Gallagher vd. *People Organizational Behavior*, Blackwell Publishers Ltd. UK. s. 527; aktaran Şule Erçetin, *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara, 2000, s. 11.

⁷ Osman Uysal, *Liderliğin Anatomisi*, Akçağ Yayınları, Ankara, 2007, s.17.

⁸ Acar Baltaş *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, 6. Basım, İstanbul, 2005, s.128.

- Liderlik, belirli bir zamanda ve durumda belirli şartlar altında, bir topluluk üzerinde, kişilerin örgütsel amaçlara ulaşmasına katkıda bulunan, tecrübelerini aktaran ve bu liderlik tarzından kişilerin memnun olmalarına neden olan etkileme sürecidir.⁹
- Liderlik, baskı kurmadan, başkalarının davranışları üzerinde olumlu bir etki yaratma sürecidir.¹⁰
- Liderlik, herhangi bir gaye ve hedefe ulaşmak için insanlar bulmak ve amaca doğru tek bir kuvvet halinde birleştirerek sevk etme kabiliyet ve tekniğidir. Liderlik, insan davranışını önceden tahmin etme, analiz etme, anlama ve kontrol etme kabiliyetini kapsar.¹¹
- Liderlik değişim ile başa çıkabilmektir. Liderlik gelecek vizyonu geliştirerek yön çizer; sonra çalışanların bu vizyonu ile iletişim kurmasını ve engelleri aşabilmesini sağlar. Amaçların ve vizyonun başarılmasına yönelik grubu etkileyebilme yeteneğidir.¹²
- Liderlik, belirlenen bir hedef veya amaca ulaşmak, bir grup veya ekip oluşturmak, bu grup veya ekip zaten önceden kurulmuş ise buna ekip ruhunu kazandırarak harekete geçirmek, onları yöneterek başarıya ulaştırabilmektir.¹³
- Lider, ait olduğu grubun amaçlarını belirleme ve amaçların gerçekleşmesini sağlamak konusunda gruba en etkili biçimde şekilde yön verebilen kişidir.¹⁴
- Lider ortak amaçları gerçekleştirmek için grup üyeleri tarafından görülür olarak izlenen kişidir. Lider, amaca ulaşmak için çabayı yönetir, doğru hedefi seçer, öncelikleri ve standartları belirler, etkili yolları bulur.¹⁵
- Lider, kişileri ortak amaçlara yönlendiren ve bu kişilerin amaçları benimsemesini sağlayan, grup üyeleri arasında köprü kuran, dağınık bir şekilde bulunan insan bilgi ve güç faktörlerini bir sinerji etrafında toplamayı başaran olağan dışı kişidir.¹⁶

⁹ Isabel Werner, a.g.e., s.17.

¹⁰ Thomas Kempner, *A Handbook Of Management*, Penguin Books Inc., England, 1979, s. 196; aktaran Salih Güney, *Davranış Bilimleri*, Nobel, İstanbul, 2013, s. 376.

¹¹ *Komutanlık ve Liderlik Ders Notu*, Harp Akademileri Yayını, İstanbul, 1986 s. 1-2.

¹² Stephen P. Robbins ve Timoty A. Judge, *Örgütsel Davranış* Çev. İnci Erdem, 14.Basım. Nobel, İstanbul, 2012. s. 376.

¹³ "Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış", http://web.sakarya.edu.tr/~kaymakci/makale/liderlik_kavrami.pdf, (Erişim Tarihi:18.06.2014).

¹⁴ Frank B. Miller, *Sanayide Beşeri Münasebetler*, Çev. Sabahat Yalçın, Toker Dereli, Sermet Matbaası, İstanbul, 1966; aktaran Salih Güney, *Davranış Bilimleri*, Nobel, İstanbul, 2013, s. 376.

¹⁵ Peter G. Drucker, *Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası*, Çev. Fikret Uçcan, Türkiye İş Bankası, İstanbul, 1993, s. 139.

¹⁶ "Lider Nedir? Liderin Özellikleri", <http://egitimedair.net/index.php/tarih/1508-lider-nedir> (Erişim Tarihi:18.06.2014).

Yukarıda liderliğe ve lidere ait çeşitli tanımlar verilmiştir. Bu tanımlardan bir sentez oluşturulacak olursa liderlik kavramı; bir insan grubunu belirlenen hedefler etrafında örgütlemek ve bu hedefleri hayata geçirmek için kişileri harekete geçirme, etkileme, bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak, lider ise bu değişimi gerçekleştiren bilgi ve yeteneğe sahip kişi olarak tanımlanabilir.¹⁷

Liderlik kelimesi birçok insana, bir kişinin diktatör olduğunu çağırırsa da bunun yanlış olduğunu ifade etmek gerekir. Bu düşünceye göre kararların tamamı lider tarafından alınmakta ve liderlik işinin tamamını o yapmaktadır. Ancak, iki veya daha fazla kişiden oluşan gruplarda bir insanın tek başına yapacağı birçok faaliyet vardır. İyi bir lider, ekibini ve ekip ruhunu oluşturarak görevi başarmak ve üyelerin ihtiyaçlarını karşılamak için onlarla birlikte kıdemli bir ortak gibi çalışır.¹⁸ İyi bir lider aynı zamanda bir psikologdur. Ekip üyelerini iyi tanır, onların iç dünyalarını okur analiz eder. Kültürlü ve yeniliğe açıktır. Akıllı, dürüst, çalışkan ve okuyan insanların etrafında olmasına dikkat eder ve tercihlerini bu yönde kullanır. İyi lider kitap okumadan yaşayamaz. Önemli ve seçkin yazarların kitaplarını okur. Doğru, kısa ve net not alma alışkanlığı vardır. Ertesi gün yapacakları konusunda aldıkları notları kullanır, kimlerle, ne zaman, neyi konuşacağını belirli bir sistemle özetler. Bu tarz onun bir anlamda pusulası ve akıl defteridir.¹⁹

Liderlik, bir organizasyonda çalışanların, yöneticilerinin yapılmasını istediği faaliyetleri yapmalarını sağlar. Etkili bir lider çevresindekileri ellerinden gelen bütün gayreti sarf ederek, yapılacak işin en iyisini yapmaları için motive edebilen kişidir. Liderlik bir kişi de doğuştan bulanabileceği gibi, bu özellik sonradan da öğrenilebilir.²⁰

Liderlik örnek alınmaktır. Bu noktada lider; iş becerisi, dürüstlük, girişkenlik, cesaret, yaş, saygınlık, bilgi-görgü ve benzeri kişisel özellikleri nedeniyle izleyicileri tarafından benimsenmelidir. Üstün iletişim becerisi ve grup değerlerini en iyi ifade edebilme yeteneği ile bütünleştirici ve birleştirici olmalı, grubunu meydana gelebilecek meselelere karşı tek yumruk şeklinde hareket edecek şekilde motive etmelidir.²¹

Liderlik özelliklerinin başında dürüstlük gelir. Liderler davranışlarında ve sözlerinde tam manasıyla dürüst davranmadıkça grup üyelerinden veya örgütlerde emrindeki personelden kendisine karşı saygı ve güven sağlayamaz. Bir grupta bütün üyelerin gözü daima liderdedir. Grupta kaç tane üye varsa, liderin bir o kadar

¹⁷ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta, 12.Baskı, İstanbul, 2010, s. 435.

¹⁸ John Adair, *Etkili Liderlik*, Çev. Fatma Beşenek, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2005, s. 73.

¹⁹ Lider Olmak, <http://www.yilmazulusoy.com/tr/makaleler/lider-olmak>, (Erişim Tarihi: 18. 06. 2014).

²⁰ Brad Lee Thomson, *Yeni Yöneticinin El Kitabı*, Hayat Yayınları, Çev: Vedat. D. Diker, İstanbul, 2002, s.133.

²¹ İsmet Barutçugil, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer, 2. Baskı, İstanbul, 2004, s. 265.

eleştiricisi vardır. Dürüst davranmayan bir lider belki birkaç üyeyi kandırabilir, ancak grubun tamamını kandırması mümkün değildir. Hakikat bir gün ortaya çıkacak ve bu, liderin insanların gözünden düşmesine neden olacaktır.²² Liderin kim olduğu sorusunun cevabını daha net bir biçimde öğrenmek için "lider kimdir?" sorusu sorulduğunda bu soruya cevap;

- Sorgulayan ve sabırlı olan,
- Her zaman önde değil, yeri geldiği zaman geri planda da durmasını bilen,
- Değişimin gerçekleştiren yani yaratıcısı olan,
- Sahip olduğu prensiplerle hareket eden,
- Güç durumlarla mücadele eden,
- Ahlaki kuralları kendi menfaatlerinin önünde tutan,
- Alınması gereken kararları ekibiyle birlikte alan,
- Daima değişime açık kişidir şeklinde verilebilir.²³

İnsanlar gruplar meydana getirerek yaşam süren sosyal varlıklar oldukları gibi meydana getirdikleri bu grupları sevk ve idare edecek, amaçlarına ulaştıracak lider kişilere de ihtiyaç duymaktadırlar. İnsanlar kendi arzu ve isteklerine ulaşmak için de bir gruba üye olma ihtiyacı duyarlar ve bu grupla birlikte hareket etme zorunluluğu hissederler. Ancak insan yaratılışı gereği zayıf ve güçsüz, enerjisi azalmış, yetenekleri büzüşmüş durumda olabilir. Bu ortamda kişileri bir grup etrafında toplayarak cesaretlerini, güçlerini, istek ve arzularıyla enerjilerini düzeylerini yükseltmek gerekir.²⁴ Bu maksatla lider; grubu belirlenen hedefler etrafında toplar, bu hedeflere ulaşmak için onları etkileyerek harekete geçmelerini sağlar. Liderliğin temelini başkalarını etkileyebilmek ve onları davranışa yönlendirebilme oluşturduğundan, liderler grup üyelerinin nereye ve nasıl gideceğini gösterirler, hedef ve misyon koyar ve gruba rehberlik eder. Lider bu gücünü izleyenleri arasındaki etkileşimin kalitesinden alır.²⁵ İşte bu travma zamanlarında ve güç durumlarda liderler, insanların kişisel ihtiyaçlarıyla ilgilenerek yardımcı olabilirler. Liderin göstermiş olduğu bu ilgi onlara yaşadıkları krizi anlamlandırma ve meseleyle başa çıkmaları üzerine yoğunlaşma fırsatı verir.²⁶ İyi bir lider, uçuşan sezgileri görünür iş başarılarına dönüştürür.²⁷

²² Nüvit Osmay, *İnsan Mühendisliği*, Atlas Pazarlama –Fahrettin Telseren Yayınları, 5. Baskı, Ankara, 1994, s. 296.

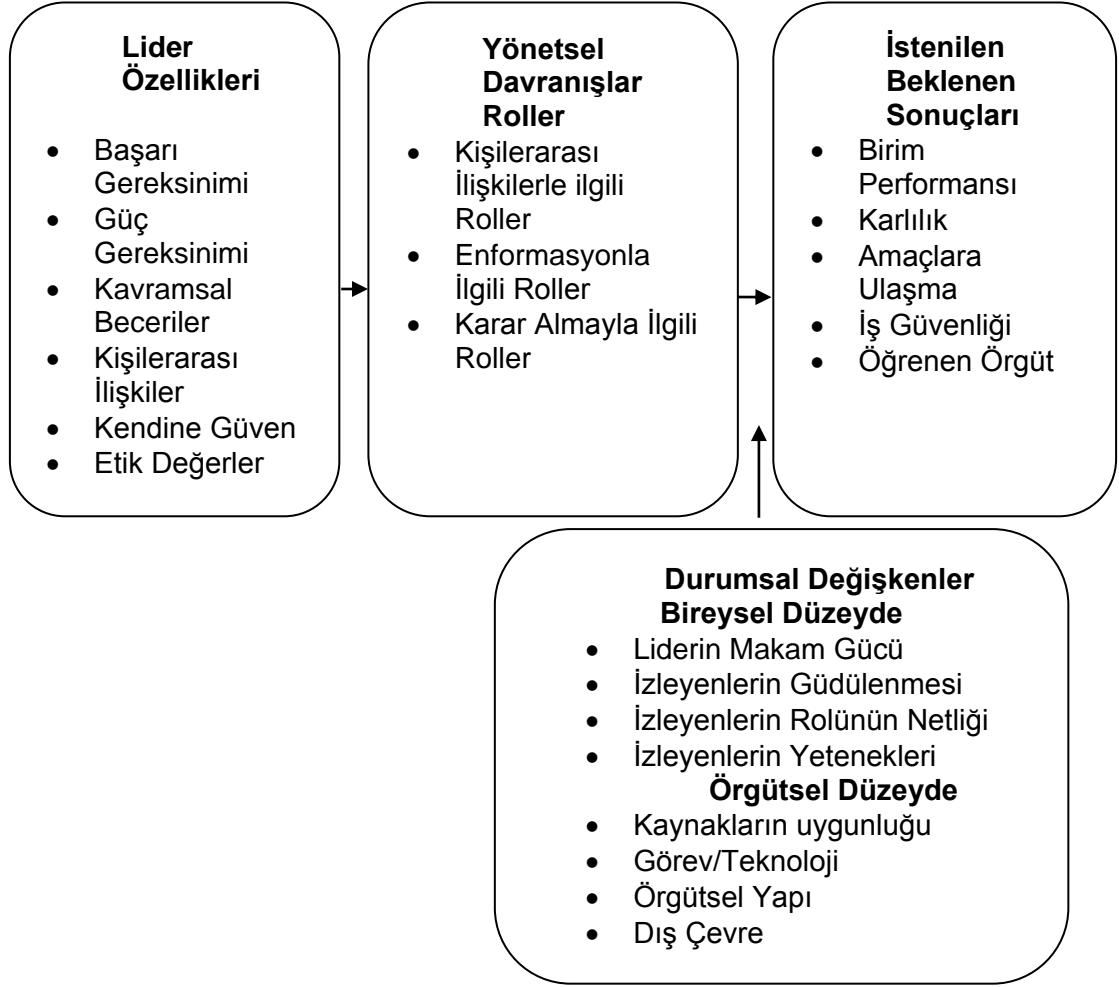
²³ Çağlar Çoroğlu, *Etkili Satış ve Liderlik Stratejileri*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2003, s.117.

²⁴ Eren, a.g.e.,435.

²⁵ Mesud Ünal, *21.YY'da Değişim, Yönetim ve Liderlik*, Beta, İstanbul, 2012, s.49-51.

²⁶ Harvard Business Review, *Örgütsel ve Kişisel Dayanıklılık*, MESS Yayın No:420, İstanbul, 2004, s.37.

²⁷ Harry Alder, *Bir Lider Gibi Düşünün*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s. 66.



Şekil-1 Liderliğe İlişkin Kavramsal Bir Çerçeve²⁸

Lider yetiştirmenin hızlı ve kestirme bir yolu bulunmamaktadır. Çalışanlara, uygulamaya dönük çalışmalarda makine ve materyal eğitim vermek yeterli olabilir. Ancak lider yöneticiler için aynı yöntemin geçerli olacağını savunmak mümkün değildir. Lider, etrafında olup bitenlerin ne anlam ihtiva ettiğini, başlangıçların ne gibi sonuçlar doğuracağını önceden doğru kestirebilme yeteneğinin olgunlaştırılmasıyla oluşturulur.²⁹

1.1.1. Liderlik Çalışmalarının Gelişim Süreci

Liderlikle ilgili bilimsel olarak yapılan ilk çalışmalar 1900'den sonraki yıllarda yapılmış, 1927 yılından itibaren ise liderlik konusunun önemi daha çok anlaşılmıştır. 1941-1944 tarihleri arasında, liderlikle ilgili çalışmaların sayısında büyük ve önemli

²⁸ Gary Yukl, "Managerial Leadership: A Review Of Theory and Research" Journal of Management, June, 1989, s. 274; **aktaran** Şule Erçetin, *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara, 2000, s. 9.

²⁹ Uysal, a.g.e., s. 18.

artışlar olmuştur. Kurt Lewin ve arkadaşlarının gerçekleştirdiği liderlik çalışmaları bu konunun anlaşılması adına gerçek bir değişikliğe yol açmıştır. Bu dönemden sonra yapılan çalışmalar konunun daha iyi anlaşılmasına yöneliktir.³⁰

Liderlikle ilgili ilk araştırmalar ve liderin oluşumu ile ilgili geleneksel çalışmalar o dönemin önde gelen asker kişilerin ve idari konumdaki yöneticilerin liderlik vasıflarının incelenmesiyle başlamıştır. Bu dönemde, yaşadıkları zamana ve kendilerinden sonraki dönemleri etkileyen kişilerin liderlik özellikleri incelenerek, liderlik için gerekli bireysel ve toplumlar nitelikler saptanmaya çalışılmıştır. 1900'lü yıllardan sonra başlayan liderlik çalışmalarına katılan birçok toplumbilimci tarafından liderlik ve lider kavramının tanımı yapılmaya çalışılmış, ancak araştırmacılar tarafından ne bir kavramsal tanım yapma, ne de liderlik sürecinin gelişimi konusunda tam bir görüş birliğine varılamamıştır.³¹

1.1.2. Temel Liderlik Özellikleri

Liderlik geleceğe yönelik bir kavramdır. Liderler içinde buldukları kurumda vizyon oluşturmak ve oluşturdukları bu vizyonu kurumda bulunan diğer kişilere benimsetmekten sorumludurlar. Liderler kendilerinin ortaya koydukları hedeflere hizmet ederler.³² Hedefe ulaşmak için gösterdikleri çabaların meyvelerini almaya başladıklarında; yüksek karlılık, düşük operasyon maliyetleri, büyüyen pazar payı, genişleyen coğrafi kapsam, yükselen hisse fiyatları ve sosyal bir katkı içeren faaliyetler gibi göstergeleri ortaya çıkaran değişimi sürdürmek için yoğun çaba sarf etmeye devam ederler.³³ İşte bu değişimi gerçekleştiren ideal bir liderde bulunması gereken temel özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir.³⁴

- Dürüstlük
- Topluluğu Sevmek
- İletişim Konusunda Ustalık
- İnsan Tutum ve Davranışlarını Anlayabilme
- Ruhsal Olgunluk
- Kararlarında Açıklık
- Zekâ
- Objektif Olabilme
- Sorunları Yöntemli ve Mantıklı Yollarda Ele Alabilme

³⁰ Güney, a.g.e., s. 374.

³¹ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1991, s. 330-334

³² Rana Yiğit, "İyi Bir Lider Olmanın Yolları" *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 2002,6 (1), 17-21, s. 18.

³³ Vries, Manfred Kets de, *Liderliğin Gizemi*, Çev: Zülfü Dicleli, Mess Yayınları, İstanbul. 2007, s.187.

³⁴ Engin Uğur, *İşletme Yönetimi*, Matsan, İstanbul, 2005, s. 92-94.

- Kuruluşa Bağlılık
- Hoşgörü Sahibi Olmak
- Cesaret

Beğenilmek duygusu ve arzusu insanın yaratılışında vardır. Ancak liderlik herkes tarafından beğenilmek demek değildir. Liderler genel olarak sosyal ve hatta sürü halinde yaşamayı seven gruplara sahip olma eğiliminde oldukları için, yollarına çıkan bazı engellere tahammül etmeyi zor bulabilirler. Uzun vadede önemli olan bir liderin kaç defa alkış aldığı değil, üyelerin saygınlığını ne kadar kazandığıdır. Ancak bu kazanım grup veya takım ekseninde yumuşak veya zayıf olarak elde edilemez.³⁵ Bir örgütte birey hangi pozisyonda olursa olsun, taşıdığı liderlik özellikleri onun kariyeri açısından büyük önem taşır. Akıllı insanlar, başarılı olmak ve bu durumda kalabilmek için liderlik özelliklerini geliştirmenin çok önemli olduğunu bilincindedirler.³⁶

1.1.3. Liderliğin Önemi

21. yüzyılın getirdiği zorunlu değişim sürecinden geçen organizasyonlarda, tüketiciler tarafından yapılan talepler, karmaşık sistem teknolojileri küreselleşme, ve değişim gibi unsurlar, organizasyonların güncel durumlarını ve örgütlenme biçimlerini etkilemektedir.³⁷ Son dönemlerde iş dünyası, rekabetçi, dinamik ve hızlı bir şekle büründüğünden bu ortam, organizasyonların varlıklarını devam ettirebilmelerini sağlayacak ve değişimi meydana getirmek zorunda olan liderlerin önemini arttırmıştır. Liderlik, uygulanacak stratejilerin oluşturulmasında olduğu kadar uygulanmasında da büyük büyük ve önemli bir role sahiptir.³⁸

Değişim ve yaratıcılık odaklı yönetim anlayışının öncüsü olan liderler iş ahlakı kurallarını temel alır. Bu makamda bulunan liderlerin amacı, başkalarına karşı bir statü veya ayrıcalık elde etmek değildir. Liderlerin, çalışanlar arasında sinerji yaratarak aynı hedefler doğrultusunda, üyeleri çalıştırmak suretiyle rekabetin yoğun olarak yaşandığı bu dönemde organizasyonu bulunduğu noktadan rakiplerinin önüne geçirmek adına önemli bir misyonu vardır.³⁹

Liderler amaç birliğini sağlayarak, hem üyeler hem de lider beklentilerinin en üst seviyede gerçekleşmesi için gayret sarf ettiklerinden, başarılı liderin

³⁵ Adair, a.g.e., s.73.

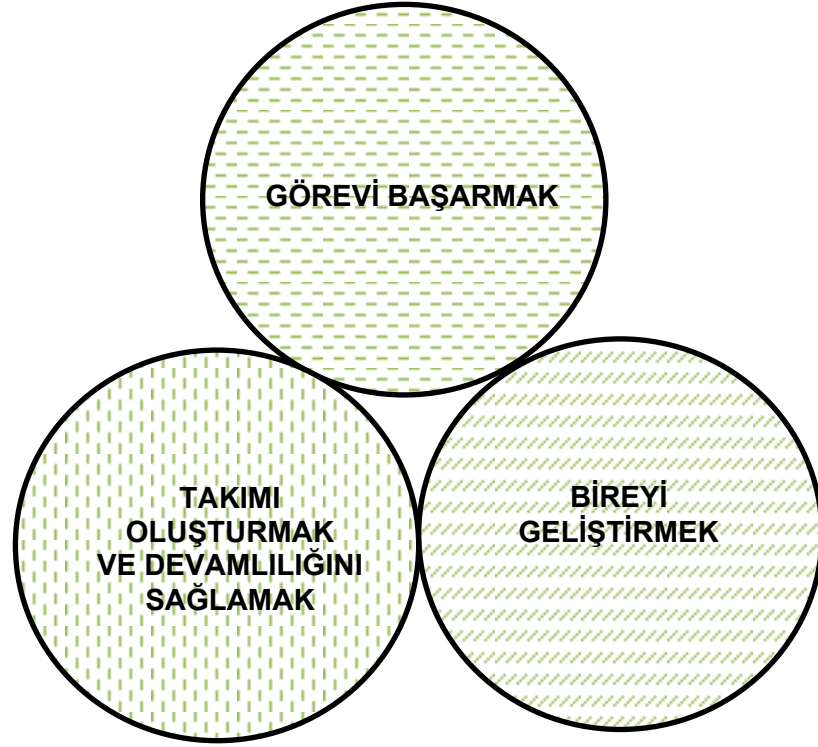
³⁶ "Lider Olmanın 32 Sırrı", http://www.niyazialtilar.com/index.php?option=com_content&task=view&id=181&Itemid=80, (Erişim Tarihi :18. 06. 2014).

³⁷ Hüseyin Yılmaz ve Atıla Karahan, "Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma" *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, Manisa, 2010, Cilt:17, sayı:2, 145-158, s.145.

³⁸ Kenan Mehmet Ekici, *Yönetim Becerileri*, Savaş Kitap ve Yayınevi, Ankara 2013, s.25.

³⁹ Çoroğlu, a.g.e., s.117.

organizasyonun başarısı üzerinde çok önemli bir rolü olduğu tartışılmaz bir gerçektir.⁴⁰



Şekil-2 Bir liderin yapması gerekenler⁴¹

1.1.4. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Lider ve yönetici kavramı çoğu zaman birbiriyle karıştırılmakta ve aynı anlama geldiği düşünülmektedir. Ancak bu kavramların aynı anlamda olmadıkları hem bunlarla ilgili yapılan tanımlardan hem de işlevlerinden anlaşılmaktadır. Yönetici riskin ve kârın başkasına ait olduğu örgütlerde, üretim için gerekli olan faktörleri ele geçirerek bu faktörleri mal veya hizmet üretmek amacıyla yöneten ve yaptığı bu faaliyetler neticesinde bir gelir elde eden kişidir. Yönetici emrine tahsis edilen bu maddi ve insani nitelikteki faktörleri en verimli şekilde kullanmakla sorumludur.⁴²

⁴⁰ Barutçugil, a.g.e., s. 265-266.

⁴¹ Adair, a.g.e. s. 64.

⁴² Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s. 13.

Tablo-1 Yönetici ve Lider Karşılaştırması⁴³

Yönetici	Lider
<ul style="list-style-type: none">Gücünü pozisyonundan alır	<ul style="list-style-type: none">Gücünü etkilemeden ve kişisel ilişkilerden alır.
<ul style="list-style-type: none">Yeri genellikle, örgütün üst kademeleridir.	<ul style="list-style-type: none">Örgütte her kademede yer alabilir.
<ul style="list-style-type: none">Kendisinin tayin ettiği astları vardır.	<ul style="list-style-type: none">Grubunda yer almak isteyen üyeleri vardır.
<ul style="list-style-type: none">Başarısı sisteme bağlıdır.	<ul style="list-style-type: none">Başarısı üyelere bağlıdır.
<ul style="list-style-type: none">Denetime güvenir.	<ul style="list-style-type: none">İnsanlara güvenir.
<ul style="list-style-type: none">Örgütün belirlediği hedeflere ulaşmaya çalışır.	<ul style="list-style-type: none">Kendi tasarladığı hedeflerle örgütü daha iyi duruma götürür.
<ul style="list-style-type: none">Örgütteki mevcut statükoyu korumaya çalışır.	<ul style="list-style-type: none">İhtiyaçlara göre değiştirmeye ve geliştirmeye çalışır.
<ul style="list-style-type: none">Dikkatli hareket eder ve kesin olmayandan korkar.	<ul style="list-style-type: none">Değişiklik yapmak ve riske atılmak eğilimindedir.
<ul style="list-style-type: none">Kuralları izler ve uygular.	<ul style="list-style-type: none">Sonuçlar için çalışır ve yenilik getirir.
<ul style="list-style-type: none">Kısa vadede ulaşılacak hedef ve amaçlara odaklanır.	<ul style="list-style-type: none">Uzun vadede örgütün neyi başarabileceği hayalini kurar.
<ul style="list-style-type: none">Başkalarının koyduğu hedefleri gerçekleştirmeye hizmet eder.	<ul style="list-style-type: none">Kendi amaçlarını kendisi koyar.
<ul style="list-style-type: none">Başkaları tarafından yönetime getirilir.	<ul style="list-style-type: none">İçinde bulunduğu grup tarafından seçilir.
<ul style="list-style-type: none">Biçimsel olanı temsil eder.	<ul style="list-style-type: none">Doğal olanı temsil eder.

Yönetici konumundaki kişiler, başkaları tarafından atama veya görevlendirme yoluyla o pozisyona getirilen, başkaları namına görev yapan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için gayret sarf eden, işleri planlayan, uygulatan, oluşturulan bu sistemi denetleme görevi olan kişilerdir. Aynı zamanda yönetici emrinde çalışan üyeleri organizasyon amacı doğrultusunda yönlendirmek için, ödül ve cezaya dayalı bir güç sistemi kullanır.⁴⁴ Lider ise başkalarını etkileme gücüne sahip, nereye, ne zaman, nasıl gidileceğini gösterme yeteneği olan, hedef ve misyon koyabilen özette yol gösteren rehber kişidir.⁴⁵

⁴³ Nurullah Genç ve Muhsin Halis, *Kalite Liderliği*, Timaş Yayıncılık, İstanbul 2006., s.47.

⁴⁴ Genç ve Halis, a.g.e., s.47.

⁴⁵ T.C Milli Eğitim Bakanlığı Resmi İnternet Sayfası, http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.htm (Erişim Tarihi: 01.06.2014).

Bu iki kavramın yönetim felsefeleri ve kişilik profilleri farklıdır. Yönetici bir işin sonucundan çok, nasıl yapıldığına bakar. Kaliteli bir lider olmak, yöneticide bulunması gereken özelliklerin taşındığı anlamına gelmez, iyi bir yönetici olmak da liderlik vasıflarının taşındığı anlamına gelmez. Lider özelliklerinin çoğunu doğuştan alır; yöneticiyse belli eğitim ve gayretten sonra arzu ettiği seviyeye ulaşabilir. Liderlik, eğitim ve gayretle ancak geliştirilebilir.⁴⁶

Organizasyonlarda her yöneticiden liderlik niteliklerine sahip olması beklenmez ancak her liderin aynı zamanda yöneticilik niteliklerini de taşıması beklenir. Lider, iyi planlar yapabilmeli, bu planlara uygun işleri yürütebilmeli ve aynı zamanda kontrol mekanizması oluşturarak, faaliyetlerin icrasını denetleyebilmelidir. Bu faktörler lidere güç kazandırır.⁴⁷

1.2. LİDERLİKTE GÜÇ KAYNAKLARI

Güç, örgütte birine amaç doğrultusunda bir şey yaptırma, ondan bir şey isteme ya da o işin nasıl olacağı konusunda yol gösterme kabiliyetidir. Gücün temeli başkalarının davranışlarını kontrol edebilmektir. Güç, olacak şeylerin yapılmasına karar verme hakkıdır.⁴⁸ Başka bir ifade ile güç, hedeflere ulaşabilme kabiliyetidir. Psikolojik anlamda bu ulaşma azmin gücü ile fiziksel anlamda ise enerji sarf edilerek gerçekleştirilir.⁴⁹

Liderler fonksiyonlarını yerine getirirken bazı unsurlardan beslenirler. Bunların bazıları liderin yaratılışında bulunurken, bazıları da bulunduğu makamdan alınır. Bunlara liderin güç kaynakları denir. Liderlik bu güçleri etkili kullanma sürecidir. Güç, ise başkalarını etkileyebilmektir. Diğer bir deyişle başkalarının kendi istekleri doğrultusunda yönlendirebilmesidir. Başkalarını etkileyebilmek kişinin gücünü artırır, bu güç arttıkça da başkalarını etkileyebilmek kolaylaşır. Bir organizasyonda liderin, lider yöneticinin takipçilerini ve astlarını etkileyebilmek için ihtiyaç duyduğu ve bu maksatla kullanacağı 5 farklı güç kaynağı mevcuttur. Bu güçler;⁵⁰

- Zorlayıcı güç,
- Kanuni güç,
- Ödüllendirme gücü,
- Karizmatik güç,
- Uzmanlık gücüdür.

⁴⁶ Abdülkadir Akgündüz, *Lider Yöneticinin El Kitabı*, Genç Beyin Yayınları, İstanbul, 2001, s.70.

⁴⁷ Genç ve Halis, a.g.e, s. 47.

⁴⁸ Hasan Tutar ve Cumhuriyet Erdönmez, *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, 5. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 98.

⁴⁹ Christopher Hodgkinson, *Yönetim Felsefesi*, Çev Ed. İbrahim Anıl ve Binali Doğan, Beta, İstanbul, 2008, s. 85.

⁵⁰ Akgündüz, a.g.e., s. 18.

Her grubun bir lideri vardır, güç ise o liderin başlangıç noktasıdır. Grup üyeleri lider tarafından yönlendirilirken liderin sahip olduğu güç de liderin konumunu destekler. Liderin grup üyeleri tarafından kabul gören kişisel özellikleri ve organizasyon içindeki konumuna bağlı olan geleneksel güç kaynakları liderin gücünün üzerinde temellendiği iki büyük faktördür.⁵¹

Tablo-2 Liderin Güç Kaynakları⁵²

Güç Kaynakları	Anlamı	Örnek
Ödüllendirme Gücü	Çalışanlara çeşitli ödüller verme	Terfi etmek için çok çalışma
Zorlayıcı Güç	Çalışanlara cezalar verme	Üç günlük çalışma ücretini kesme
Yasal Güç	Yasalara dayanma	Polisin emirlerine uyma
Uzmanlık Gücü	Geniş bilgi ve tecrübeye sahip olma	Bilgisayar programcısı
Karizmatik Güç	Dinamik kişiliğe sahip olma	Toplumsal lider

Organizasyonunun amaçlarına ulaşması, kişisel ihtiyaçların karşılanması, ilişkilerin yönetilmesi için, gücün kazanılması ve kullanılması zorunludur. Liderler tarafından sahip olunan gücün kullanılış biçimi de çok önemlidir. Güç kullanılırken uygulanan tarz ve yetenek, üyelerin veya çalışanların motivasyonunu ve azmini geliştirip, zenginleştirebileceği gibi, kaybolmasına da neden olabilir.⁵³

1.2.1. Yasal Güç

Yasal güç; astların, liderin ya da yöneticinin kendilerini etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile yakından ilişkili olan güç türüdür.⁵⁴ Bu güç yetkili bir konuma ya da role sahip olan kişilerin başkalarını etkilemek ve yönetmek için sahip olduğu resmi hakkın getirdiği kurallar, değerler ve inançlara dayanır.⁵⁵ Yasal güç, bir örgütte çalışan veya örgüt içinde faaliyette bulunan grupların o örgütün

⁵¹ Thombson, a.g.e. s.133.

⁵² Celil Koparal, **Yönetim Organizasyon**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No.:1457, Eskişehir, 2009, s. 146.

⁵³ Barutçugil, a.g.e., s. 300.

⁵⁴ Güney, a.g.e., s. 385.

⁵⁵ Rana Özen Kutanis, **Örgütlerde Davranış Bilimleri**, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2012, s.129.

yöneticisine uygulamadan gelen yasal ilke ve kurallar ile mevzuat nedeniyle itaat etmeleri hakkını verir.⁵⁶

Yönetim kademesinde yasal güç, temelini daha çok statüden ve yetkiden alır. Bu sayede yöneticiler de mevkilerinin sağlamış olduğu yetki ve statüyü kullandıkları düzeyde mevki gücünü kullanmış olacaklardır. Çünkü resmi hiyerarşilerde, her pozisyonun yöneticisi bu gücü temsil eder. Yasal güç tamamen organizasyonun varlığı ile ilgilidir. Organizasyon yoksa bu güçten bahsetmek de olanaksızdır. Liderler organizasyonda yönetim kademesinde en üst konuma sahip oldukları için bu güç doğal olarak onlara verilmiştir.⁵⁷

1.2.2. Ödüllendirme Gücü

Bu güç, ödülleri elinde tutma veya üyelere ödül verme gücüdür. Ödüllendirme gücü, üyelerin liderin istek ve beklentilerine; kazanç elde etme beklentisi, ödül alma, tanınma ile uymalarını ifade etmektedir. Liderler üyeleri ödüllendirmek için gerekli kaynaklara sahip ve bu kaynakları kullanma gücüne hâkim ise astlarını etkilemek ve onları istekleri doğrultusunda hareket ettirmek için önemli bir güce sahiptir.⁵⁸ Organizasyonlarda bu güç türü çeşitli şekillerde kullanılabilir. Ücret artışı sağlama, sorumluluk verme, terfi ettirme, statüyü değiştirme, yaptıkları işe oranla daha iyi sayılabilecek bir iş verme, onları övme gibi ödüllerin tamamı bu unsurun bir ögesidir. Eğer yönetici astları hakkında bu konularda karar verebiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahip demektir.⁵⁹

1.2.3. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç, organizasyon çalışanlarının kendilerine verilen görevleri yaparken başarısız olmaları halinde baskı ve korku gibi olumsuz etkiler yapmaya dayanan cezalandırıcı nitelikteki güçtür. Grup üyelerine korku veren her şey zorlayıcı bir güç kaynağıdır.⁶⁰ Bu güç, ödüllendirme gücünün tam tersi olan, yani karşıtı olan güçtür. Bu güç astların, liderlerinin emirlerine karşı itaat etmemeleri halinde onları kontrol edebilme ve onlara karşı ceza uygulama gücünü ifade etmektedir. Liderin ceza yetkisini kullanması, onun otoritesini ifade eder. Organizasyon çalışanları kendilerine verilen görevleri ifa etmedikleri durumlarda cezalandırma ile karşı karşıya kalırlar.⁶¹ Zorlayıcı gücün kullanılması gereken en

⁵⁶ Eren, a.g.e., s. 391.

⁵⁷ Ekici, a.g.e., s.25.

⁵⁸ Ünal, a.g.e., s. 74.

⁵⁹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan, 10.Bası, İstanbul, 2005, s. 569.

⁶⁰ Eren, a.g.e. s. 391.

⁶¹ Ünal, a.g.e. s. 74.

uygun durumlara örnek olarak yasal olmayan eylemler ve kuralların bozulması verilebilir.⁶²

Bu güç aynı zamanda fiziksel ve psikolojik yaralanmayı içerir. İş hayatında bu gücün kullanılması genellikle fiziksel saldırı şeklinde olmamakta, en yaygın biçimleri sözlü ya da sözsüz hakaret aşağılama küçümseme ve sembolik jestler şeklinde gerçekleşmektedir.⁶³ Bu güç, insanlar üzerinde çok sık kullanıldığında, rahatsızlık yaratır, incitir ve bir insanın çok sık kınanması da onun kontrolünü güçleştirir.⁶⁴

1.2.4. Karizmatik Güç

Karizma çekiciliği ifade eder ve yöneticinin kişiliğiyle ilgilidir. Astlara ilham verebilmesi ve onların istek ve ümitlerini dile getirebilmesi karizmatik gücün temelini oluşturur. Grup üyelerinden bazıları, kişilik özellikleri sebebiyle diğerleri üzerinde çekici bir etki yaratabilirler. Liderin bu özelliğe sahip olması, astları lidere benzetmeye itecek ve astları liderden daha kolay etkilenebilir duruma getirecektir.⁶⁵ Astlar, saygı duyup beğendikleri liderlerin emirlerini daha kolay yerine getirirler. Burada bir konumdan veya şekil olarak bir ünvandan daha çok, liderin kişisel nitelikleri daha çok önem kazanmaktadır. Bu güç sayesinde astlar liderlerinin tutum ve davranışlarını daha kolay benimserler.⁶⁶

1.2.5. Uzmanlık Gücü

Bilgi işçisinin organizasyonlarda büyük öneme sahip olduğu günümüzde, otoriteye kimin sahip olduğundan çok, kimin gerekli uzmanlığa sahip olduğu sorusu kilit soru haline gelmiştir. Gerekli uzmanlık bilgisine sahip çalışanlar, organizasyonlarda, amirleri ile aralarında maaş ve yetki farkı olmasına rağmen, amirleri kadar ağırlığa sahip olabilmektedirler.⁶⁷

Liderde var olan özel bilgi, liderin uzmanlık yetenek ve deneyimlerinden doğar. Bilginin önemi ne kadar büyük ve daha az insan tarafından bu bilgilere ulaşılabilirse, liderde bulunan uzmanlık gücü de o kadar fazladır. Bacon'un "bilgi güçtür" özdeyişi de bu manada yerini bulmaktadır. Astlar, liderin engin bilgiye ve özel yeteneklere sahip olduğuna inanırlar. Astlar üzerinde kurulan bu etkide, onların kendisinden düşük bilgi ve yeteneğe oldukları düşüncesi etkilidir.⁶⁸

⁶² Emel Bahar, *İşletme Yönetimi*, Beta, İstanbul, 2011, s. 181.

⁶³ Barutçugil, a.g.e., s. 392.

⁶⁴ Kutanis, a.g.e., s. 171.

⁶⁵ Ataman, a.g.e., s. 455.

⁶⁶ Güney, a.g.e., s. 386.

⁶⁷ Werner, a.g.e., s. 86-87.

⁶⁸ Ünal, a.g.e., s. 76.

Uzmanlık etkilemede çok güçlü bir kaynak olarak kullanılır. Özellikle teknolojiye uyum bu konuda büyük önem taşımaktadır. Çünkü teknoloji ile birlikte uzmanlığa olan ihtiyaç son yıllarda gittikçe artmaktadır. Uzman yöneticiler analiz etme, değerlendirme, astların görevlerini kontrol etme gücüne de sahiptirler.⁶⁹

Lider, yukarıda sayılan bu güçlerden birini ya da birkaçını kullanarak grubun davranışlarını belli ölçüde etkiler. Grubu oluşturan üyelerin kişisel niteliklerine bağlı olmasına rağmen uzmanlık ve beğeni güçlerine genelde; biçimsel, bilgilendirme ve ödüllendirme güçlerine gerekçeli ve uygun biçimde yapıldığında uyulurken; cezalandırma gücüne ise, tepkiyle karşılandığında çoğu kez uyulmaz.⁷⁰

1.3. LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlikle ilgili araştırmalar kapsamlı bir şekilde yapılmış, hatta günümüzde liderliğin akademik psikolojinin bir alt kümesini oluşturacak derecede psikolojikleştirildiği bile söylenebilir.⁷¹ Geçmişten günümüze kadar liderlikle ilgili birçok görüş ortaya atılmış, bu görüşlerin bir kısmı liderliğin doğuştan geldiğini, bazıları da sonradan geliştirilebileceğini öne sürmüştür. Süreç içerisinde değişen imkân ve şartlar liderliğin uygulama biçiminde de zamanla değişimler meydana getirmiş ve bu konuya farklı teoriler geliştirilmesine sebep olmuştur. Bu teoriler, özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorisi ve durumsallık teorisi olmak üzere üç grupta toplanmıştır.⁷²

Liderlik alanında yapılan araştırmalar incelendiğinde, bu kavramın gelişim süreci üzerindeki çalışmaların; 1920 ile 1959 yılları arasındaki süreçte liderliğin özellikleri, 1950 ile 1960 yılları arasında liderlerin davranışları üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. 1960 ile 1970 yılları arasındaki süreçte, çevre koşullarının liderlik üzerindeki etkileri, 1970-1980 yılları arasında liderlerin sahip oldukları sembolik roller, 1980 ile 1990 yılları arasında ise liderlerin sahip oldukları özellikleri ve davranışlar incelenmiştir. 1990 yılından itibaren ise liderliğin, kültürlerarası değişimleri üzerinde gerçekleştiği görülmektedir.⁷³

1.3.1. Özellikler Teorisi

Bu yaklaşımda liderlerin sahip olduğu özellikler belirlenmeye çalışılmıştır.⁷⁴ Bu görüşe göre; liderin temelini doğuştan sahip olduğu nitelik ve yetenekler

⁶⁹ Kutanis, a.g.e., s.173.

⁷⁰ "Liderlik Nedir, Lider Bir Kişide Bulunması Gereken Vasıflar", <http://www.ekodialog.com/Konular/liderlik-nedir-önderlik-ozellikleri.html>, (Erişim Tarihi:18.06.2014).

⁷¹ Hodgkinson, a.g.e, s.107.

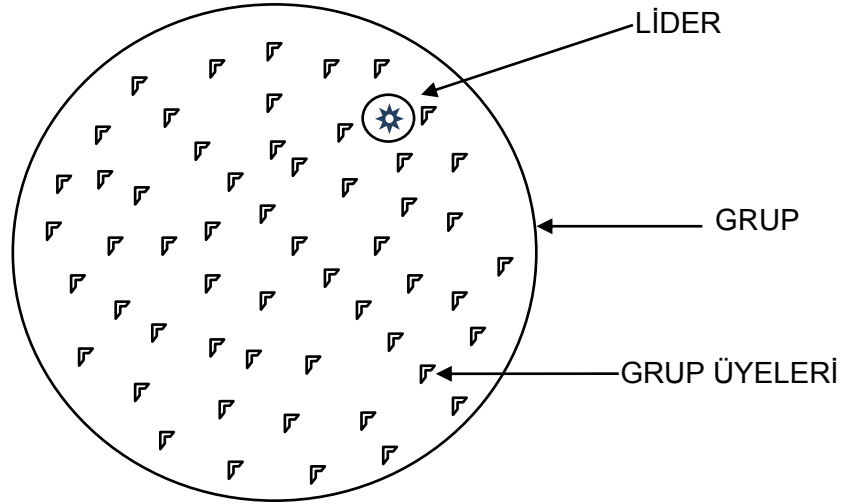
⁷² Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, 4.Baskı, Bursa, 2003. s. 220.

⁷³ Akgündüz, a.g.e., s. 17.

⁷⁴ Figen Tahiroğlu, *insankaynakları.com'dan İşte Başarı*, Hayat Yayınları, Emtst and Young, İstanbul, 2004, s. 78.

oluşturmaktadır. Kişisel özellikler konusunda bir görüş birliğine varılamamasına karşın, bazı ortak özellikler; üstün zekâyâ sahip olmak, analiz ve sentez yapabilme yeteneği ve düşüncelerini anlatabilme becerisi liderlik için geçerli kabul edilmektedir. Fiziksel ve kişisel özellikler, beceri ve yetenekler ile sosyal etkenler bir lideri diğerlerinden ayıran ve onu etkin kılan özellikler olarak sayılmaktadır.⁷⁵

Ancak araştırmacılar bir liderin ortaya çıkmasında bu özelliklerin objektif olabileceği konusunda tam bir görüş birliğine varamamışlardır. Bunun temelini ise; herkeste farklı olabilecek bu özelliklerin ölçülememesi ve grubun diğer üyeleri veya takipçilerin dikkate alınmaması oluşturmaktadır. Lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşim ile liderin görev yüklendiği ortamın koşullarındaki değişimler ve belirsizlikler liderin başarısında oldukça önemli bir etken olmaktadır.⁷⁶



Şekil-3 Özellikler Yaklaşımına Göre Liderlik⁷⁷

Yapılan geniş kapsamlı çalışmaların sonucu, birçok noktadan ümit kırıcı olmuş ve etkili bir liderlik için nelerin gerekli olduğu sorusu cevapsız bırakılmıştır. Görüş birliğine varılamayan konuların başında, her konum için geçerli nitelikler bulunmaması konusu gelmektedir.⁷⁸ Bu araştırmalarda özellikler yaklaşımının uygulamada liderleri belirlemede yetersiz kaldığı tespit edilmiştir. Grup üyeleri içinde bu özellikleri eksiksiz olarak taşıyanlar lider olmazken, lider rolü bulunan kişilerin de bu özellikleri her zaman taşımayabildikleri sonucuna varılmıştır.⁷⁹ Özellikler teorisi

⁷⁵Demet Gürüz ve Gaye Özdemir Yaylacı, *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Mediacat Kitapları, İstanbul, 2007, s. 85.

⁷⁶Eren, a.g.e., s. 441.

⁷⁷Koçel, a.g.e., s. 588.

⁷⁸Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, 6. Baskı, Ankara, 2002, s. 209.

⁷⁹Mümin Ertürk, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta, İstanbul, 2009, s.92.

için yapılan çalışmaların eleştirilere maruz kalması neticesinden karşımıza Davranışsal Liderlik Teorisi çıkmıştır.⁸⁰

1.3.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Bu yaklaşıma göre liderin davranışları, liderliğe yaklaşmanın temel noktasını oluşturmaktadır. Davranışsal liderlik teorisinde liderin izleyicileri karşısında “ne” ve “nasıl” yaptığı incelenmektedir. Lider davranışlarının kişilik özelliklerine göre daha kolay gözlemlenebilir ve tanımlanabilir olması bu yaklaşımın savunucularının dayanak noktası olmuştur.⁸¹ Davranışsal yaklaşım; planlama, teşkilatlandırma, yürütme, koordinasyon, denetleme, iletişim, yetki devri karar alma, güdüleme, amaçları belirleme şekli organizasyonda belirlenen hedeflere ulaşmada görevleri icra ederken, liderin ortaya koyacağı davranışların onun grup üzerindeki etkinliğini belirleyecek etkenler olduğu üzerine vurgu yapmış aynı zamanda üyelere ve koşullara da yer vermiştir.⁸²

1.3.2.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları

1945 yılında Ohio State Üniversitesi İş Araştırması Bölümü’ndeki araştırmacılar tarafından liderlik alanında yoğun bir araştırma sorgulanmaya başlanmıştır. Sonuçta lider davranışı “kişiyi dikkate alma ve inisiyatif veya işe ağırlık verme faktörü olarak iki boyutta toplanmıştır.⁸³

- **Kişiyi dikkate alma faktörü:** Lider ile üyeler arasında saygı, karşılıklı güven, dostluk ve sıcak bir havanın yaratılmasını ifade eder. Bu husus klasik insani ilişkiler anlayışından çok, liderin gruptaki üyelerin istek ve ihtiyaçlarına yakın davranış sergilemesi ve bu yönde hareket etmesini ifade eder.⁸⁴
- **İnisiyatif veya işe ağırlık verme faktörü:** Liderin çalışan faaliyetlerini planlama, organizasyon, denetleme, iletişim yöntemini belirleme, amaçları belirleme, işle ilgili süreci belirleme ve bu yönde direktifler veren davranışlarını ifade eder. Bu faktörde, liderin sergilediği davranışlarda işe ve o işin tanımlanmasına verilen ağırlık ifade edilir.⁸⁵

⁸⁰ Koçel, a.g.e., s. 589.

⁸¹ Güney, a.g.e., s.393

⁸² M. Şerif Şimşek vd., *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel, Konya, 1998. s. 143-144.

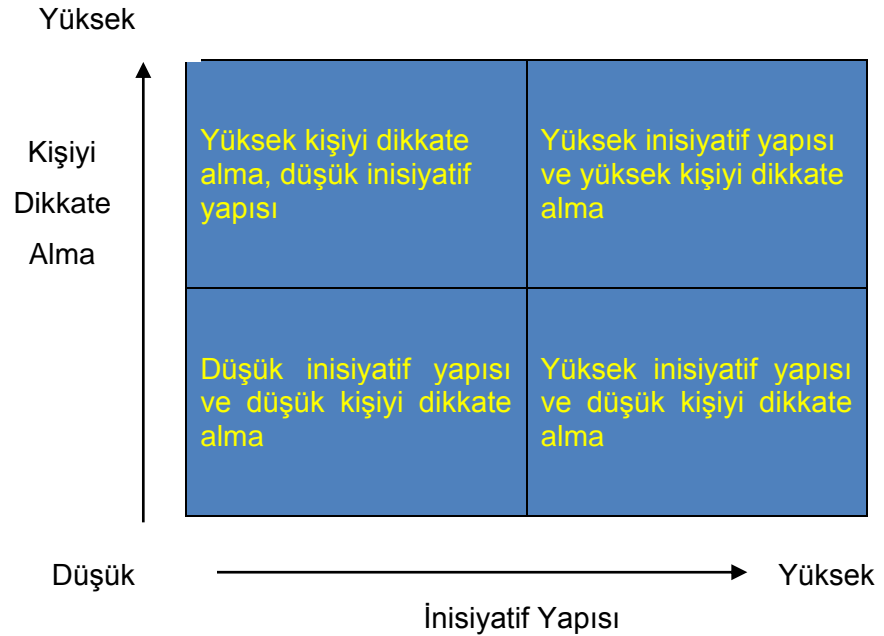
⁸³ Richard M. Hodgetts, *Yönetim*, Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, Der Yayınları, 5. Basımdan Çeviri, İstanbul, 1997, s. 324-326.

⁸⁴ Herbert Chruden and Arthur Sherman, *Personel Management*, The Utilization Of Human Resourches, 6th ED., South-Western Pub. Co., 1980; aktaran Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Arkan, 10.Bası, İstanbul, 2005, s. 597.

⁸⁵ Ataman, a.g.e. s. 458.

Ohio State Liderlik Çalışmaları sonucunda elde edilen bulgular şu şekildedir.⁸⁶

- Grup tarafından otoriter liderlik arzulanıyorsa ve bekleniyorsa grup için en uygun tip o olacaktır,
- Otoriter liderlik, grup üyelerince daha az isteniyorsa, liderin yapıyı harekete geçirme davranışı tepkiyle karşılanacaktır.
- Grubun yapacağı iş, zamanın baskısı fazlaysa ve teknoloji gereği bu iş çok yapısallaşmışsa kişiyi dikkate alma davranışı gösteren lider başarısız olacak, örgütte devamsızlık ve insan gücü kaybı ve şikâyetler artacaktır.
- Yapılacak işin gereği, kişinin ve grubun işin ifasını önleyici bir niteliğe sahipse bu şekilde motivasyonun bir yararı olmayacaktır.
- Astlarla üstlerin ilişkisi zayıf ise, otoriter liderlik tipi etkili olacaktır.
- Çalışanlar devamlı ilişki içindeyse liderlerinden bekledikleri yüksek anlayış olacaktır.



Şekil-4 Ohio State Liderlik Çalışmaları⁸⁷

1.3.2.2. Michigan State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Bu çalışma 1947'de Rensis Likert yönetiminde yapılmıştır. Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmada amaç, grup üyelerinin verimliliğine ve onların tatminine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir. Yapılan çalışma; personel devir hızı, verimlilik, şikâyetler, iş tatmini, devamsızlık, motivasyon, maliyetler gibi kriterleri

⁸⁶ Can, a.g.e., s. 211.

⁸⁷ Hodgetts, a.g.e., s. 324-326.

kapsamıştır. Bu üniversitenin araştırmacıları lider davranışlarının “işe odaklı lider” ve kişiye odaklı lider” olmak üzere iki şekilde tanımlamışlardır. Likert bu bağlamda farklı iş grupları üzerinde yaptığı araştırmalar neticesinde kişiye odaklı liderliğin, işe odaklı liderlikten daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır.⁸⁸

- **İşe Odaklı Lider:** Bu liderlik göstergesinde lider; üyeleri işin başarıyla tamamlanması için yönlendirecek, biçimsel otoritesini grup üyelerinin astlarını işin başarımı doğrultusunda yönlendirecek ve işin başarısı için biçimsel otoritesini üyelerin davranışlarını düzenlemede kullanacaktır.
- **Kişiye Odaklı Lider:** Gruba Dönük Liderlik tipinde ise lider; denetleme vazifesi üstlenir, sahip olduğu yetkilerin bir kısmını üyelere aktararak hedeflere ulaşmaya çalışır.



Şekil-5 Michigan Çalışmalarındaki Liderlik Yaklaşımları⁸⁹

Michigan araştırmaları, Ohio State araştırmalarının aksine, liderin ne kadar kişilere dönük bir eğilim gösterirse, o kadar üretime dönüklükten uzaklaşmış olacaklarını ileri sürmektedir.⁹⁰

1.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Ohio Eyalet Üniversitesi modeline popüler bir terminoloji ekleyen diyagram modeli de liderin ilgi duyduğu iki esas boyut üzerine teşkil edilmiştir. Diyagramda dikey boyut liderin insan ilişkilerine duyduğu ilginin düzeyini, yatay boyut ise üretime duyulan ilginin düzeyini göstermektedir. Bu iki boyutun aldıkları ağırlık düzeylerine göre 5 göre beş ayrı tip liderlik ortaya çıkmaktadır. Diyagram bunlardan ekip çalışması liderlik tipinin en etkili liderlik davranışını yansıttığını savunmaktadır. Araştırmacılara göre bu yaklaşım, düşük devamsızlık, düşük işi terk etme ve artan iş başarımıyla sonuçlanacaktır. Üyelerin kararlara katılımının artması, zenginleşen işlerle birlikte liderliğin etkisi daha da artacaktır.⁹¹

⁸⁸ Şimşek vd., a.g.e. s.146.

⁸⁹ Tamer Keçecioğlu, **Liderlik ve Liderler**, Kalder Yayınları, No.:24, İstanbul, 1998, s. 122.

⁹⁰ Tamer Bolat vd. **Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 174.

⁹¹ Can, a.g.e., s. 212.

Blake ve Mouton modelinin en önemli yararı, liderlerin sergiledikleri davranışları kavramsallaştırma imkânına sahip olmalarıdır. Bu sayede kendi yönetim şeklinin ne olduğunu kavrayan bir lider, farklı geliştirme ve eğitim programları ile bu tarzda değişiklikler yapabilmektedir.⁹² Ancak örgütün tamamında, verilen görevi başarma tutku ve arzusu bulunan insanları çalıştırma imkânı kolay değildir.⁹³ Bu modelde amaç liderinin yönetimi altında bulunan örgüt çerçevesinde, ne ölçüde üretim faktörüne ve ne ölçüde insan unsuruna önem verdiğini göstermektir.⁹⁴

İnsana İlgisi

9,9								9,9
				5,5				
1,1								1,1

Üretime İlgisi

Şekil-6 Yönetim Biçimi Ölçeği⁹⁵

Boyutlara verilen ağırlık derecesine göre ortaya çıkan beş farklı liderlik tipi şu şekilde sıralanabilir.⁹⁶

- **1,1 Cılız Liderlik:** Örgütte kalabilmek için yapılması gereken işin yerine getirilmesinde asgari düzeyde gayret sarf edilmektedir.
- **1,9 Şehir Kulübü Liderliği:** Yönetici, rahat, düşünceli ve cana yakın ve arkadaşça ilişkilere önem verirken üretime yönelik ilgisi asgari düzeyde kalmaktadır.
- **9,1 Görev Liderliği:** Yönetici verimliliği elde ederken otoritesini kullanmakta, insan ilişkilerine olan ilgisi çok düşük seviyededir.

⁹² Bolat vd. a.g.e., s. 176.

⁹³ A. Can Baysal ve Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, 4. Avcıol Basım Yayın, 4. Baskı, İstanbul, 2004, s. 257.

⁹⁴ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa, 7. Baskı, İstanbul, 2002, s. 166.

⁹⁵ Kutanis, a.g.e., s.129.

⁹⁶ Can, a.g.e., s. 212.

- **5,5 Orta Yolcu Liderlik:** Çalışanların morali ile yapılacak işlerin miktarını bir dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı liderlik tipidir.
- **9,9 Ekip Çalışması Liderliği:** Yönetici kendisini örgütüne adanmış üyeler yoluyla yüksek verimliliğe yönelmiştir. Karşılıklı saygı güven tamdır, gruptaki herkes birbirine bağımlı olduğunun bilinciyle hareket eder

1.3.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli

Lider ve yönetici davranışlarının anlaşılması amacıyla yapılan araştırmalardan bir diğer model ise, Rensis Likert'in Sistem 1 Sistem 4 modelidir. Likert yaptığı araştırmada, Sistem 3 ve Sistem 4 tipi yönetimi altında yüksek verimliliğe sahip grupların bulunduğunu, Sistem 1 ve Sistem 2 tipi yönetim altında ise verimliliği düşük grupların yer aldığını göstermiştir. Sistem 4 modeline yönelik olarak metodolojiye dair bazı eleştirilerde bulunulmuştur. Ayrıca bu modelin Sistem 4 uygulamasını her zaman ve her yerde geçerli en etkili yönetim şekli sayması da yapılan eleştiri konularından biri olmuştur.⁹⁷ Rensis Likert, kuramında dört temel yönetim tarzından söz eder.⁹⁸

- **Sömürücü Otoriter Yönetim:** Bütün kararları yöneticiler verir, kimin, ne zaman ve nasıl bir işi yürüteceğini yöneticiler belirler. Başarısızlığı cezalandırırlar. Yönetimde çalışanlara olan güven çok düşük seviyededir. "Dediğim gibi yapmazsan kovulursun" düşüncesi geçerlidir.
- **Babacan Otoriter Yönetim:** Kararı yine yöneticiler verir ama işleri yapmada astlar bir dereceye kadar özgürlük ve esnekliğe sahiptirler. Otoriter amir babacan tavrıdır.
- **Danışmalı Yönetim:** Yöneticiler amaçları saptamadan ve karar vermeden üyelere astlara danışırlar. İşlerin ne şekilde başarılacağı konusunda verilecek kararlarda üyelerin oldukça geniş özgürlükleri vardır. Bu yönetim şeklinde ödüllendirmeye cezalandırmadan daha çok yer verilir.
- **Katılmalı Yönetim:** Likert'in benimsediği ve önerdiği yönetim sistemidir. Amaçların belirlenmesinde ve işe ilişkin kararların verilmesinde sistemde bulunan tüm çalışanların katılımı vardır. Örgütsel aileler vasıtasıyla karar verme tüm kademelere yayılır.

⁹⁷ Koçel, a.g.e., 595-596.

⁹⁸ Can, a.g.e., 209-210.

Tablo-3 Sistem 4 Yaklaşımı⁹⁹

Liderlik Değişimi	Sistem 1 Sömürücü Otokratik	Sistem 2 Yardımsever Otokratik	Sistem 2 Katılımcı	Sistem 4 Demokratik
Astlara Güven	Yok	Efendi-köle ilişkisi	Tam değil. Astlar önemsiz kararlar verebilirler.	Tam. Karar yetkisi örgüte dağıtılmış
Astların algıladığı serbesti	Denetim üst kademede	Bazı Yetkililer orta kademelerde geçertilir.	Denetimin büyük kısmı astlarda. ↑ ↓	Dikey ve yatay iletişim var. Gündülemde temel amaç, kararlara katılımdır.
Üstün Astlara olan ilişkisi	Çalıştırma için korkutma ceza ödül gerekli. Ast üst ilişkisi az.	Bazı kararlar, alt kademede verilir. Gündülemde ceza ve ödül birlikte kullanılır.	Ast-üst ilişkisi Gündülemde, ödül önceliklidir; bazen ceza kullanılır.	Ast-üst ilişkileri çok yaygın ve arkadaşça

Sistem 4 yaklaşımı araştırması sonucuna göre, Sistem 1 yöneticileri ileri derecede otokratik ve iş merkezietçi olmalarına karşın; Sistem 4 yöneticileri ileri derecede demokratik ve yüksek derecede çalışan merkezli olduğu tespit edilmiştir.¹⁰⁰

1.3.2.5. Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor'a göre liderlerin davranışlarını belirleyen faktörlerden en önemlilerinden birisi de onların insan davranışına ilişkin varsayımdır. Dolayısıyla bu varsayım insanların davranışlarını da etkileyecektir. X teorisine göre liderler astlarına, onlardan ne beklediklerini söylerler, görevlerini nasıl yerine getireceklerini öğretirler, yol göstericidirler ve herkesin patronun kim olduğunu bilmesini isterler. Y teorisine göre ise; liderler astlarına danışarak onların fikirlerini alır, planların içinde yer almaları ve kararlara katılmaları konusunda cesaret verirler.¹⁰¹

⁹⁹ Kutanis, a.g.e., s.130.

¹⁰⁰ Hodgetts, a.g.e., s. 322.

¹⁰¹ Ataman, a.g.e., s.457.

Tablo-4 X ve Y Teorisinin Temel Özellikleri¹⁰²

X TEORİSİ	Y TEORİSİ
<ul style="list-style-type: none">• Vasat bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.• Vasat bir insan sorumluluk yüklenmeyi istemez, hırs sahibi değildir, güvenliği birinci planda tutar.• Vasat bir insan yönetilmeyi tercih eder.• Örgütsel amaçlara karşı kayıtsızdır.• Bu özellikler nedeniyle onları çalıştırmak için zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırılmalı.	<ul style="list-style-type: none">• Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar doğaldır.• Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübelerdir.• Kişi belirlediği amaç doğrultusunda, kendi kendini kontrol ederek çalışır.• Uygun şartlar altında bulunan kişi sahip olduğu potansiyeli geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.• Yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratarak kişinin kendini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda harcamasını sağlamaktır.

X ve Y teorisine göre, X kuramını benimseyen liderlerde otoriter davranış daha fazla gözlemlenirken, Y kuramını benimseyen liderler, daha demokratik bir liderlik davranışı göstermektedirler.¹⁰³

1.3.3. Durumsal Liderlik Teorisi

Durumsal liderlik teorisi son yıllarda işletme bilim adamlarının ve uygulayıcılarının üzerinde durdukları bir konudur.¹⁰⁴ Bu liderlik teorisi, liderliği içinde bulunulan koşulları da göz önüne alarak açıklamaya çalışır. Bu teoriye göre, liderin etkinliğini ortaya çıkaran faktör içinde bulunan koşullardır.¹⁰⁵

Durumsal Liderlik Teorisi araştırmacılarına göre liderlik, belirli nitelikler sonucu ortaya çıkan bir olgu değildir. Daha ziyade çevrenin ve koşulların bir gereği olarak çıkan bir durumdur. Belirli özelliklere sahip olan bir kişi bazı durumlarda veya ortamlarda lider olabilmesine rağmen, aynı kimse farklı çevre veya koşullarda lider olmayabilir. Sonuç olarak, farklı çevrelerde aynı kişi aynı etkili liderlik davranışını

¹⁰² Ataman, a.g.e., s. 457.

¹⁰³ Baysal ve Tekarslan, a.g.e., s. 258.

¹⁰⁴ İnan Özalp, *Yönetim ve Organizasyon*, Cilt. I., Birlik Ofset, Yayıncılık, Eskişehir, 1994, s. 343.

¹⁰⁵ Dilaver Tengilmioğlu, *İşletme Yönetimi*, Seçkin, Ankara, 2008, s. 116.

gösteremeyebilir.¹⁰⁶ Bu kurama göre en iyi liderlik; davranış biçimini koşullara, kişisel niteliklere ve gruba uydurabilen liderliktir ve herhangi bir durumda hangi liderlik tarzının en etkin olduğu önemlidir.¹⁰⁷

Bu yaklaşıma göre liderin ortaya çıkması esas itibariyle liderin iş-grup etkileşimi açısından eğilimi, organizasyonda üstleneceği rolün gereği sahip olduğu güç ve yetkiye, işin özelliğine, lider-üye ilişkisine ve şartların elverişliliğine bağlıdır. Yapılan çalışmaların çoğu bu modelin belirli şartlarda geçerli olduğunu vurgulamış ve bazı yetersizliklerinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Teorik bir yönlendirmeden eksik olması, bu model için geliştirilen ölçeğin ne olduğunu konusunun tam olarak anlaşılabilmesi gibi bazı eksikliklerin giderilmesi için yapılan çalışmalar bir yandan durumsallık yaklaşımını daha da zenginleştirmiş diğer yandan liderlik olgusunun açıklanmasına yeni kuramlar getirmesine sebep olmuştur.¹⁰⁸

1.3.3.1. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Bu yaklaşım Hersey ve Blanchard adlı düşünürler tarafından Blake ve Mouton'un iki boyutlu liderlik yaklaşımından esinlenilerek geliştirilmiştir. Hersey ve Blanchard'ın dikkat çektikleri nokta, üyelerin olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenliktir.¹⁰⁹ Bu yaklaşıma göre lider, izleyenlerin durumunu ve olgunluğunu destekleyici ve otoriter davranışlarının en iyi bileşimine karar vermek için, sürekli takip etmelidir. Astarlar az yetenekli, eğitim düzeyleri düşük ve kendilerine olan güvenleri zayıfsa yani düşük görev olgunluğuna sahiplerse, liderlerinden görmeyi arzu ettikleri davranışlar, daha olgun olan astların görmeyi arzu ettikleri davranışlardan farklı olacaktır.¹¹⁰ Yüksek olgunluk seviyesindeki üyeler, yetenekli ve kendine güvenen kişilerdir. Üyeler ve lider arasındaki ilişki geliştikçe üyeler, daha fazla sorumluluk üstlenmek isteyecek ve katılımcı bir şekilde ortaya çıkacaktır. Bir süre sonra ilişki ilerledikçe üye ile lider arasındaki ilişki serbestlik tanıyan bir tarza dönüşebilecektir.¹¹¹

¹⁰⁶ Güney, a.g.e., s. 400-401.

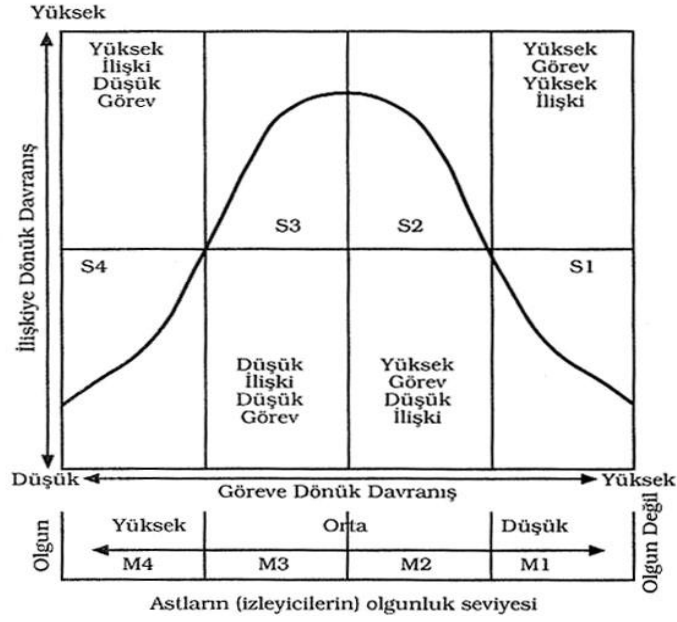
¹⁰⁷ Kutanis, a.g.e. s.130.

¹⁰⁸ Erdoğan, a.g.e., s. 344-346.

¹⁰⁹ Eren, a.g.e., s. 457.

¹¹⁰ Tahiroğlu, a.g.e., s. 80.

¹¹¹ Metin Saltürk, *Yönetim Başarısı ve Kişilik*, Toplumsal Dönüşüm Yayınları, İstanbul 2008, s. 68.



Şekil-7 P. Hersey ve K.H. Blanchard'ın durumsal liderlik davranışı ve astların olgunluk düzeyi ilişkisi¹¹²

Şekil-7'de görüldüğü gibi lider davranışlarını ilişkiye ve göreve olma şekline göre S1, S2, S3 ve S4 olarak belirler daha sonra, üyelerin olgunluk durumları da olgun olmayan durumdan olgun olan duruma göre aşama aşama M1, M2, M3 ve M4 olarak ifade edilmektedir. Olgun olmayan üyeler (M1) için lider göreve odaklı ilişkilere daha çok önem vermekte, ilişkilere ise, daha az dönük bir davranış sergilemektedir. Olgun olmayan astlara emir verip, icrasını isteme olan (S1) davranışını sergilemektedir. Olgunluğun biraz arttığı durumlarda, M2 halinde ise, yönetici yüksek görev yüksek ilişki sergilemekte, ancak davranış biçimi S2 niteliğinde olup astlara fikir ve emirlerinin gerekçelerini izah etmektedir. Olgunluk düzeyinin biraz daha arttığı M3 durumunda ise, lider, yüksek ilişki düşük görev davranışını (S3) sergileyerek işlerin yapılmasında, üyelerin görüş ve önerilerini alarak onların yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Olgunluğun en yüksek düzeyde olduğu M4 durumunda ise, önder, düşük ilişki düşük görev (S4) davranışını sergileyerek planlama ve icra yetkilerini astlarına devretmektedir.¹¹³ Bu modelin geçerliliğine ilişkin fazla araştırma yapılamamış ancak, uygulamada oldukça kabul görmüş ve birçok organizasyonda yönetici yetiştirme aracı olarak kullanılmıştır.¹¹⁴

¹¹² Eren, a.g.e., s. 457.

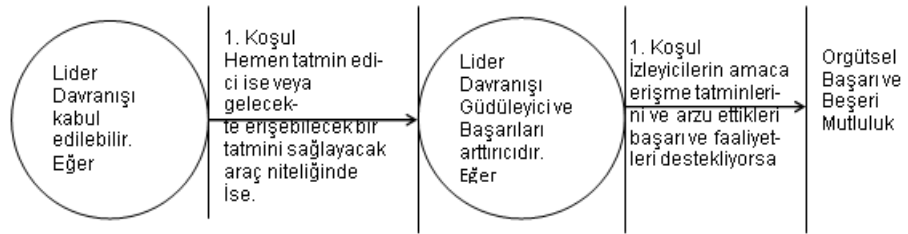
¹¹³ Eren, a.g.e., s. 457-458

¹¹⁴ Mahmut Paksoy, *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*, Çantay Kitabevi, İstanbul, 2002, s. 184.

1.3.3.2. House'un Yol – Amaç Teorisi

Amaç ve Yol teorisi Robert J. House tarafından sunulmuş ve Terence R. Mitchell tarafından geliştirilmiştir. Teori oldukça basittir. Bu teoriye göre liderin işi, çalışma amacına ulaşmak amacıyla üyelerin kişisel tatminlerini arttırarak onları elinde tutmak ve bu doyumlara daha kolay ulaşabilecek yolları belirlemektir. Liderler, bunu görevin başarılı şekilde tamamlanmasında yol üstündeki engelleri kaldırarak astların kişisel tatminlerini arttırmaya yardımcı olarak ve işin doğasını açık hale getirerek başarırlar. Astların motive edilmesi liderlerin başarı grafiğini yükseltecektir. En iyi işleyecek liderlik tarzı aşağıdaki iki durumsal değişken tarafından belirlenir.¹¹⁵

- Astın karakteristiği
- Görevin kendisi



Şekil-8 Yol Amaç Modelinin Şematik Açıklaması¹¹⁶

Bu teorinin özü liderin birincil amacının izleyicileri motive etmesidir.¹¹⁷ Teoride, en iyi yola ulaşmak için belirli bir formül verilmemektedir. Aksine, etkili liderlik için, uygun liderlik tipinin üyelerin ihtiyaçlarına ve duruma göre belirlenmesine önem vermektedir.¹¹⁸ Bu teori, 4 tip liderlik davranışı üzerinde durmuştur.¹¹⁹

- **Emir Verici:** Yönetim, neyin ne zaman ve ne şekilde yapılacağını karar verir, astların karar vermeye katılmaya hakları yoktur.
- **Destekleyici:** Yönetici astlarıyla ilgilidir ve onlara karşı cana yakın ve arkadaşça bir davranış sergiler.
- **Katılmacı:** Yönetici astların da karar alma sürecine katılmasını ister. Astların görüş, öneri ve fikirlerine açıktır.
- **Başarı Arayıcı:** Yönetici iddialı hedefler koyar ve bu hedeflere ulaşmada astlarına güvenir.

¹¹⁵ Hodgetts, a.g.e., 331-332.

¹¹⁶ Eren, a.g.e., 460.

¹¹⁷ Keçecioğlu, a.g.e., s. 139.

¹¹⁸ Ataman, a.g.e., s. 465.

¹¹⁹ Şimşek vd., a.g.e. s.149.

1.3.3.3. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi

Son dönemlerde yapılmış durumsal teorilerinin en geniş kapsamlısı Fred Fiedler'in öncülüğünde yapılmış olan çalışmaya dayanmaktadır. Spor kulüplerinden askeri birliklere kadar yüzlerce grup, 22 yıl boyunca devam eden bu araştırma programının konusu olmuştur. Bu modelin özünde, grup performansının, liderlik tarzı ve ortam koşullarının bir fonksiyonu olduğu düşüncesi yatar.¹²⁰

Bütün durumlarda geçerli bir liderlik tarzının olmadığını savunan bu yaklaşıma göre, içinde bulunulan koşullara göre etkili olabilecek liderlik tarzları bulunmaktadır. Ayrıca liderlik tarzlarının başarısı ise uygun koşullarda, uygun davranışların sergilenmesiyle mümkündür. Bu sebeple Fiedler'in durumsallık modeli hangi durumlarda ne tür bir liderlik tarzının etkin veya uygun olacağını ortaya koymaya çalışmaktadır.¹²¹ Fiedler liderlik davranışını, işe yönelik ve ilişkiye yönelik olmak üzere iki tarza ayırmıştır.¹²²

Fiedler insanlararası ilişkilere yöneltmiş olduğu araştırmalarında, bazı durumlarda demokratik liderliğin, bazı durumlarda ise göreve yönelmiş liderliğin organizasyonlarda daha verimli ve başarılı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Sonuç olarak Fiedler, liderliğin durumsal nitelik taşıyabileceği varsayımı ile hangi liderlik tarzının hangi durumlara uyabileceğini araştırmış ve üç değişken saptamıştır. Fiedlere göre bu değişkenler farklı durumlarda ve farklı koşullarda başarılı bir liderin benimseyeceği tarzı da değiştirecektir. Bu değişkenler;¹²³

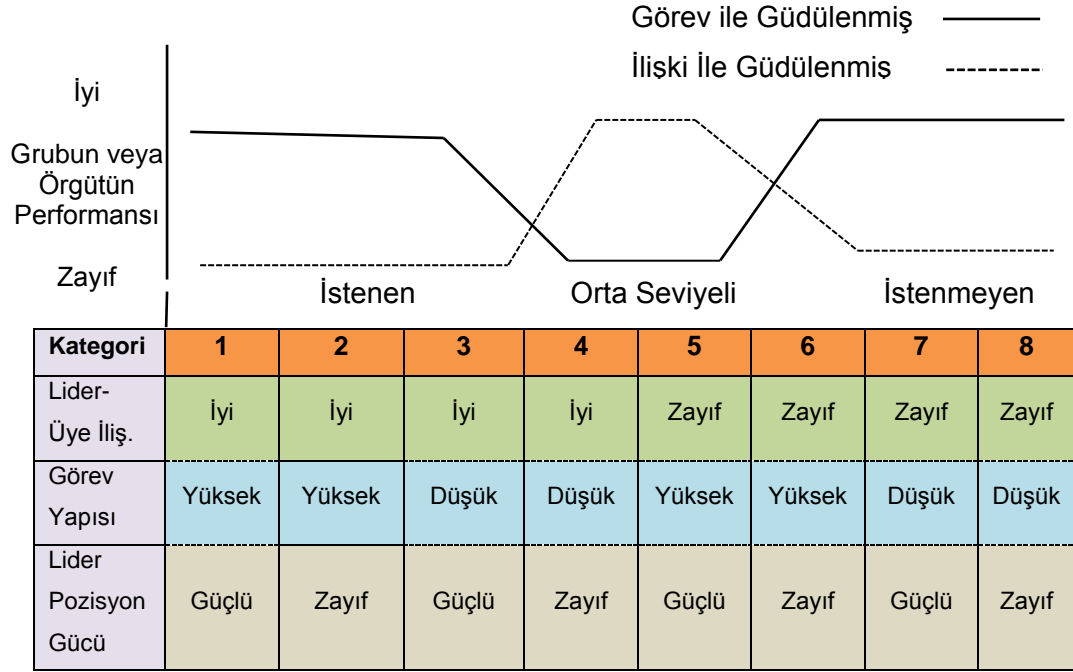
- Lider-izleyici arasındaki ilişkiler (iyi-kötü)
- Görevin yapısal özellikleri (belirli-belirsiz)
- Liderin sahip olduğu pozisyonun ona sağladığı güçtür. (kuvvetli-zayıf)

¹²⁰ Uğur Zel, *Kişilik Liderlik*, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara, 2006, s. 143.

¹²¹ Efil, a.g.e., s. 169-170.

¹²² Erdal Tekarslan vd. *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 2000, s.137.

¹²³ Barutçugil, a.g.e., s. 281-282.



Şekil-9 Fiedler'in Durumsallık Modeli¹²⁴

Fiedler'in çalışmaları sonucu elde ettiği bulguların en önemli sonucu, kutuplaştırıcı bir modele yol açmamasıdır. Bu teori yöneticinin karşı karşıya bulunduğu pratik duruma göre değişen geniş bir liderlik davranışları yelpazesi sunmaktadır. Ayrıca durum değiştiğinde davranışında değişmesine imkan sağlamaktadır. Bu yüzden yöneticiyi, somut bir grubun ya da görevin pragmatik koşullarından bağımsız olarak katı bir şekilde belli bir yaklaşıma bağlı kalma tuzağına düşmekten kurtarmaktadır.¹²⁵

1.3.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı

Reddin yapmış olduğu Üç boyutlu liderlik yaklaşımı adlı çalışmasında, Ohio State modelinin ve yönetsel diyagramın iki temel davranış tipini temel almıştır. Daha sonra bu iki boyut üzerinde 4 temel yaklaşım belirlemiştir. Ancak daha sonra bu iki boyutun her yerde ve daima olmayacağı varsayımından yola çıkmış ve bu iki boyuta üçüncü boyut olan etkinlik boyutunu da eklemiştir.¹²⁶ Buradaki etkinlik, yöneticinin görevinin gerektirdiği işlerin başarıma derecesidir. Bu boyut, liderlik yaklaşımlarının durumlara uygunluğunun bir ölçüsü sayılabilir.¹²⁷ Başka bir ifadeyle etkinlik, yöneticinin davranışının ortama uygunluğuna bağlıdır.¹²⁸ Reddin, Ohio liderlik

¹²⁴ Hodgetts, a.g.e., s. 330.

¹²⁵ Werner, a.g.e., 44.

¹²⁶ Şimşek vd., a.g.e., s.150.

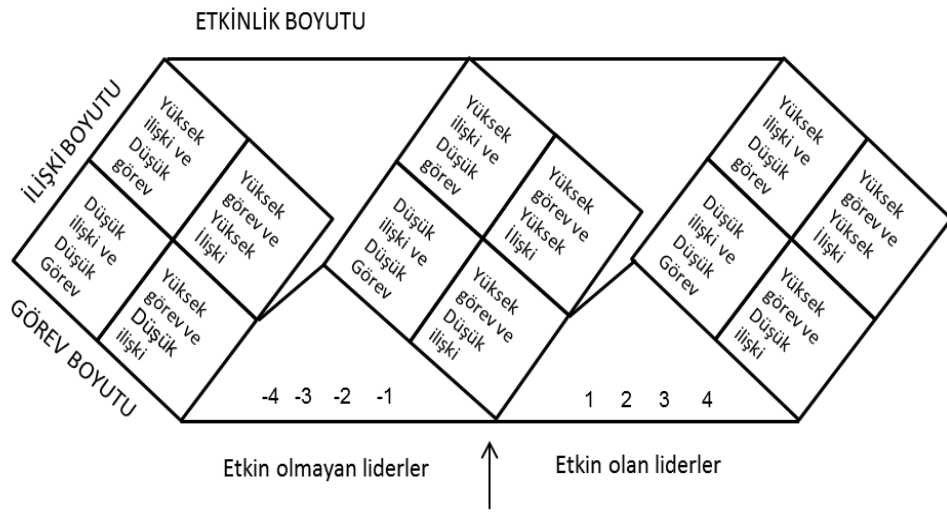
¹²⁷ Can, a.g.e., s. 215.

¹²⁸ Kutanis, a.g.e., s. 133.

araştırmaları ve yönetsel ölçek modellerinden etkilenererek dört liderlik davranışının olduğun ne srmştir.¹²⁹

Tablo-5 Reddin'in Temel Tipleri¹³⁰

İlgili	Bütünleşmiş
Kopuk	Adanmış



Şekil-10  Boyutlu Liderlik Modeli¹³¹

1.3.3.5. Vroom – Yetton Lider Durumsallık Yaklaşımı

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından n sürülmüş ve Author Jago tarafından da gözden geirilmış olan bu model durumsallık yaklaşımına en yeni katkısı yapan yaklaşımdır. Bu model liderlik davranışları ile karar almaya katılımı ilişkilendirmektedir. Bu yaklaşım üyelerin ne ölçüde ve hangi Şekilde katılımının gerektiğini tespit etmek için çok etkili bir modeldir. Yaklaşıma göre liderler tarzlarını belirlemeden önce durum analizi yapıp, tespitte bulunmalıdır. Bu yaklaşımın üzerinde durduğu nokta araştırmanın kişi üzerinde değil, durum üzerinde yoğunlaşmasıdır.¹³²

Vroom ve Yetoon tarafından liderin karşılaştığı karar sorunları, grup ve bireysel düzeyde olmak üzere iki tip olarak ifade edilmiştir. Bireysel sorun durumları,

¹²⁹ Zel, a.g.e., s. 154.

¹³⁰ Can, a.g.e., s. 215.

¹³¹ Eren, a.g.e., s. 456.

¹³² Ataman, a.g.e., s. 466-467.

çözümlerin, üyelerden sadece bir tanesini etkilediği durumlar olarak, birden fazla üyeyi etkileyen sorun durumları ise grup sorunları biçiminde sınıflandırılmıştır. Bu yaklaşım karar vermede katılma şeklini ve miktarını belirlemede izlenecek bir takım karar kuralı getirdiği için normatif model olarak da adlandırılır. Bu yaklaşım 7 farklı durumda uygulanacak beş ayrı liderlik tipinden oluşan bir karar ağacı geliştirir.¹³³

- O1-Otoriter 1- Lider elinde bulundurduğu bilgiler ışığında sorunu kendisi çözer ve kararı kendisi verir.
- O2-Otoriter 2- Lider üyelerden ihtiyaç duyduğu bilgileri alır ancak kararı yine lider verir. Üyeler sadece bilgi sağlar.
- D1-Danışmalı 1- Sorun lider tarafından ilgili üyeler ile bireysel bazda paylaşılır. Bireysel olarak bilgi ve teklifleri alınır. Karar onların etsini yansıtması da yansıtması da lider tarafından verilir.
- D2-Danışmalı 2- Mevcut sorun astlarla grup halinde paylaşılır. Fikir ve öneriler toplu olarak alınır. Ancak karar yine lider tarafından verilir.
- G2- Grup 2 (Katılmalı)- Sorun grup olarak paylaşılır. Karar seçenekleri geliştirilir ve çözüm üzerinde anlaşılır.

1.3.3.6. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu

Tannenbaum ve Schimidt liderlik davranışını lider ve üyeler arasındaki yetki ilişkileri açısından incelemiştir.¹³⁴ Araştırmacılar, bir yöneticinin belli bir liderlik tarzını seçmeden önce durumun gerekleri ile kendisinin ve astlarının özelliklerini dikkatle incelemeleri gerektiğini söylemişlerdir. Burada liderliğin yedi tarzını gözlemek mümkündür. Bu astların alınan kararlara kayıtsız şartsız katılmalarından, karar almaya katılmaları yönünde bir doğru ile ifade edilmiştir.¹³⁵

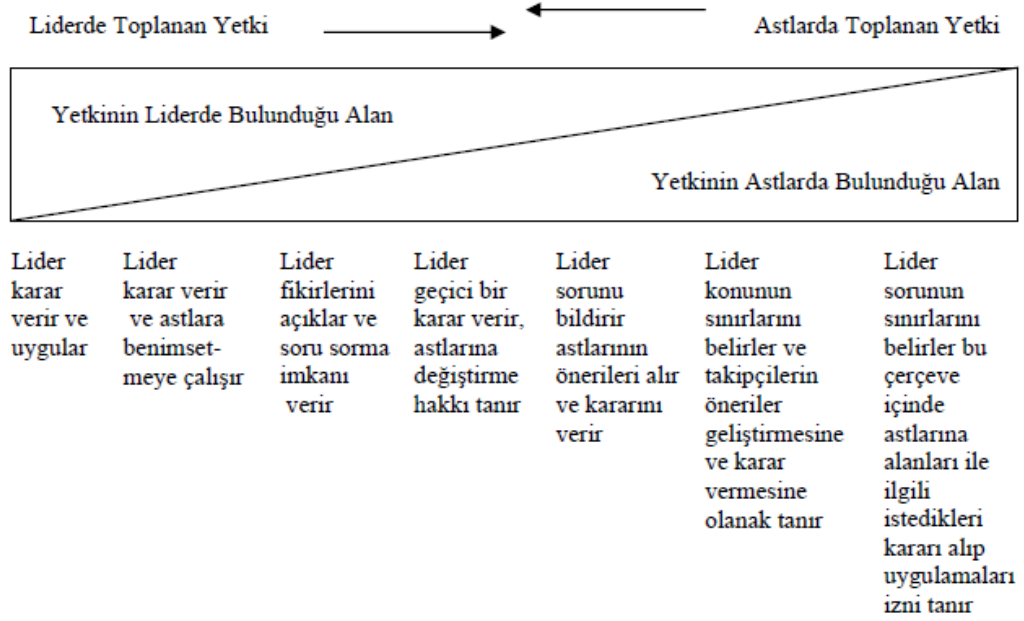
Tannenbaum ve Schimidt, tarafından liderlik tarzları, liderlik davranışının niteliğini gösteren bir doğru üzerinde ifade edilmiştir. Bu doğrunun bir yönü otoriter liderlik tipini, diğer ucu da demokratik liderlik tipini göstermektedir. Otoriterlik yönü, patron davranışlarına ağırlık vermekteyken, demokratiklik yönü ise astların davranışlarına ağırlık vermektedir.¹³⁶

¹³³ Can, a.g.e., s. 218.

¹³⁴ Eren, a.g.e. s. 442.

¹³⁵ Efil, a.g.e., s.168.

¹³⁶ Şimşek vd. a.g.e. s.146.



Şekil-11 Lider-İzleyiciler Yetki İlişkileri¹³⁷

Liderin astları ile geliştirmiş olduğu davranış şekli yetkiyi kullanma konusunda liderin başarısını ortaya çıkaran bir diğer faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bu davranışı belirleyen faktörler, üyelerin kişilik özellikleri ve alanlarında uzman olmaları, yönetim felsefesi ve yönetimin faaliyetlerini yürüttüğü ortamın koşullarıdır. Bu koşullarının çok değişken nitelikte olması ve yöneticinin derhal hemen karar almasını gerekli kılan komite çalışmasının gerektirdiği zaman kayıplarını önleyecek olması, yetkinin liderde toplanmasına ve dolayısıyla otoriter yönetime sebep olmaktadır.¹³⁸

1.4. LİDERLİK TARZLARI

Liderler otoriter, baskıcı, işbirliği ruhuna sahip, demokrat ve serbest bırakıcı şekilde davranabilirler. Bu liderlik tiplerinin ne doğru de de yanlış oldukları söylenemez. Bunun nedeni liderlerin içinde buldukları durum ve zamana göre uygun tarzı seçme eğilimi göstermeleridir. Grubun yapısı, motivasyon tarzı ve ortamda hangi tarzın geçerli olacağını belirleyecektir.¹³⁹

1.4.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik saldırgan ve baskıcı özelliğe sahiptir. Çalışanlar, liderlerin kesin emri olmadan bir şey yapamazlar. Lider, tek karar alıcıdır. Lider emir verir,

¹³⁷ Eren, a.g.e., s. 443.

¹³⁸ Eren, a.g.e., s. 443

¹³⁹ Ekici, a.g.e., s. 35.

astlar itaat eder. Bu tarzda korku, tehdit ve ceza sistemi vardır. Lider yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışına güvenir, aşağıdan yukarıya bilgi akışına şüphe ile yaklaşır. Lider, bu tarzda işin başında ayrılamaz.¹⁴⁰

Bu liderlik tarzında bağlılık çok yüksektir. Buna bağlı olarak da organizasyonun ve çalışanların performans ve verimliliği çok yüksektir. Liderin bir motivasyon kaynağı olması bu tarzın faydalarından biridir. Kararların hızlı alınması, zamandan tasarruf edilmesi diğer avantajlardır. Buna karşın, bu tarzla yönetilen organizasyonlarda, grup faaliyetlerinde tatminsizlik bulunmaktadır. Otokratik liderliğin olumsuz sonuçları; iş tatminsizliği, psikolojik tatminsizlik, moral bozukluğu, elverişsiz çalışma şartları ve ortamı olarak sıralanabilir.¹⁴¹ Otokratik liderce sevk ve idare edilen örgütlerde, örgütsel yenilik ve gelişim faaliyetleri en az seviyeye inmektedir. Bu liderlik tarzı bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim almış üyelerin beklentilerine uygundur.¹⁴²

1.4.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik

Demokratik liderler yetkilerini astlarla paylaşma eğitiminde olduğundan, amaçların, plan ve politikaların tespit edilmesinde, iş ile ilgili emirlerin çıkarılmasında ve iş bölümü yapılmasında, astlarından aldığı fikir ve düşünceler yönünde liderlik davranışı göstermeye özen gösterirler.¹⁴³ Bu liderlik tarzı hedef tespitinde ve bu hedefe ulaşılmasında grup üyelerinin göz önüne alınmasına olanak sağlar. Grup üyelerinin katılımının bireyin başarı duygusunu yükselteceği ve kişisel gelişmeyi artıracığı düşünülür.¹⁴⁴

Demokratik liderlik tarzını benimseyen bir kişinin, etkileme gücü, çatışma yönetimi, duygusal zekâ gibi yetkinliklere de ihtiyacı vardır. Demokratik lider iyi bir dinleme becerisine sahip olmalıdır. Demokratik liderler, kaynakları paylaşmaya ve işbirliği içinde çalışmaya daima hazır ve istekli olmalıdır. Mevcut bir çatışmayı organizasyonun menfaatleri doğrultusunda kazan-kazan prensibi ile çözmelidir. Bu anlayışa sahip bir liderin, iş tatmini ve performansı yükseltme kabiliyeti bulunmaktadır. Demokratik liderlik tarzında lider, çalışanlardan ve iş arkadaşlarından bilgi görüş ve onay alır. Bu liderlik tarzını benimseyen organizasyonlarda, güven, saygı ve bağlılık oluşur.¹⁴⁵

Bu liderlik tarzının en önemli faydalarından biri çalışanların kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görmelerinden doğan motivasyonlarına olan

¹⁴⁰ Şimşek vd. a.g.e., s.141.

¹⁴¹ Ekici, a.g.e., s. 35.

¹⁴² Eren, a.g.e., s. 462.

¹⁴³ Eren, a.g.e., s. 461.

¹⁴⁴ W. Jack Duncan, *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1981, s. 217.

¹⁴⁵ Barutçugil, a.g.e, s. 393.

olumlu etkisidir. Olumsuz tarafı ise, karar verme mekanizmasının yavaş işlemesine bağlı kayıplardır.¹⁴⁶ Demokratik-Katılımcı liderlik tarzının uygulamadaki en büyük problemi; toplantıların uzaması, bitmeyen tartışmalar, kararların ertelenmesi ve üzerinde görüş birliği sağlanamayan konulardır. Liderin vizyonunun dar olması, toplantı yönetim yeteneğinin zayıf olmasına ilave olarak çalışanlarında bilgisiz ve beceriksiz olması durumunda demokratik tarzda liderlikle sonuç alınması çok zor olmaktadır.¹⁴⁷

Karar almanın çok acil olması gerektiği durumlarda bu liderlik tarzı ile hareket etmenin sonuçları başarısız olmaktadır. Grubun büyük olduğu organizasyonlarda da masraflar artmaktadır. Takım yeniliklerinin oluşması nedeniyle, kararların etkinliğini kaybetmesi hatta bazen bu kararların alınamaz hale geldiği bile görülmektedir.¹⁴⁸ Demokratik-katılımcı liderlik tarzının, olumsuz yönleri nedeniyle her zaman ve her durumda organizasyonu başarıya götüreceğine inanmak doğru değildir.¹⁴⁹

1.4.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik

Bu liderlik tarzında lider, kendi otoritesine en az biçimde ihtiyaç duyar. Astlar kendi haline bırakılır. Her ast kendisine verilen imkânlar doğrultusunda planlar yapma olanağı bulur. Bu tarzda, liderin esas görevi astlara kaynak ve malzeme tedarik etmek veya bu faaliyetlerle ilgili ortaya çıkabilecek sorunları çözmektir.¹⁵⁰

Tam serbesti tanıyan liderlik tarzında, farklı amaçlar farklı birimler tarafından takip edildikleri için, bu durum kimi zaman işletmeyi karışıklığa sürükleyebilmektedir. Bu nedenle, bu tarz liderliğin günümüzde sık kullanıldığından söz edilememektedir. Bu tarz liderliğin de grubu her zaman için tam anlamı ile başarıya ulaştıracağına düşünülmemesi gerektiği söylenebilir.¹⁵¹ Bu liderlik tarzı tamamen otokontrol sistemine dayanır. Üyeler birbirine karşı farklı amaçlar geliştirebilirler. Bu durum daha çok kargaşa zamanlarında örgütün bozulmasına veya dağılmasına neden olabilir.¹⁵²

1.4.4. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Etkileşimci liderlik tarzında davranış gösteren liderler otoritelerini kurmak için, astlarını ödüllendirme yolunu seçerler.¹⁵³ Transaksiyonel liderlikte liderler tarafından, üyelerin icra ettikleri faaliyetleri daha verimli ve etkin hale getirmek, var olan

¹⁴⁶ Akgündüz, a.g.e., s. 73.

¹⁴⁷ Barutçugil, a.g.e. s. 393.

¹⁴⁸ Eren, a.g.e. s. 461.

¹⁴⁹ Selen Doğan, *Vizyona Dayalı Liderlik, Kare Yayınları*, 2.Baskı, İstanbul, 2007, s. 72.

¹⁵⁰ Akgündüz, a.g.e., s.74.

¹⁵¹ Doğan, a.g.e., s. 69.

¹⁵² Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 219.

¹⁵³ Abdullah Karaman, *Vizyon Yönetimi*, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul,2005, s. 66.

performansı daha da yükseltmek suretiyle iş yaptırma yolu tercih edilir. Çalışanların yenilikçi ve yaratıcı taraflarıyla fazla ilgilenilmez. Transaksyonel liderlik tarzı, geçmişteki olumlu ve faydalı gelenekleri devam ettirme ve bunları sonraki nesillere iletme bakımından yararlı hizmetlerde bulunur.¹⁵⁴

Bu tarz liderlikte, yönetici kişi ile çalışanların ilişkileri bir değiş-tokuş süreci şeklinde görülmektedir. Çalışanların yüksek performans sergileyen, kuralları uyan ve diğer olumlu davranışları sergileyenlere karşı ödül, itaatsizlik, düşük performans, kurallara uymama gibi davranışları sergileyenlere karşı da ceza verilmesi öngörülür. Literatüre bu liderlerin üç tür liderlik tipi sergiledikleri görülmektedir. Bu tarzlardan birincisi Koşullu Ödüllendirme, ikincisi, İstisnalarla Yönetim ve üçüncüsü ise Tam Serbestlik Yönetim Tarzıdır.¹⁵⁵

- **Koşullu Ödüllendirme:** Liderler tarafından, astlar ile yapıcı ilişkiler kurulur ve kendilerinden beklenenler ile başarılı oldukları takdirde ne tip ödüller alacakları konusunda bilgilendirilirler. Astların yaptıkları gözlemlenir, sürekli geribildirimde bulunulur ve takdir edilirler.
- **İstisnalarla Yönetim:** Liderler, işler kötüye gittiğinde müdahale etmeyi tercih eder. Standartlar işin en başında belirlenir ve bir problem oluşmadan müdahale edilmez. Odaklanma genellikle hatalar üzerinedir ve sadece hatalar dile getirilerek, astlar üzerinde stres yaratılır.
- **Tam Serbestlik Yönetim Tarzı:** Çalışanlar hiçbir konuda yönlendirilmezler ve bilgilendirilmezler. Performansları gözlemlenmez ve sonuçları üzerinde odaklanılmaz. Sorun çıktığında ise harekete geçilmez ve önlem almaktan kaçınılır.

1.4.5. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkması ve yaygınlaşmasında, yönetim disipliniinde uygulama alanı bulan çağdaş modern kavram ve tekniklerin büyük rolü bulunmaktadır.¹⁵⁶

Dönüşümcü liderlik tarzı, paylaşılan bir vizyona tercüman olmak, çalışanların düşünsel olarak uyarılması, çalışanların kişisel farklılıklarının izlenmesi konularıyla ilgili liderin becerisi olarak ifade edilebilir.¹⁵⁷ Transformasyonel liderler bir örgütü kişisel özelliklerinin gücüyle değil, insanlara seslenmek suretiyle onların saygı ve

¹⁵⁴ Eren, a.g.e., s. 465.

¹⁵⁵ Saltürk, a.g.e., s. 70.

¹⁵⁶ Bolat vd., a.g.e., s. 181.

¹⁵⁷ Ünal, a.g.e., s. 88.

güvenlerini kazanarak biçimlendirirler. Bu tip liderler üyelerine karşı çok büyük dikkat ve özen göstererek sonuca ulaşırlar ve¹⁵⁸

- Çekici ve net bir vizyon sunarlar,
- Ulaşmaya çalıştıkları vizyonun nedenini ve önemini açıklarlar.
- Vizyonu gerçekleştirmek için belirlenen aşamaları iyi tanımlarlar ve yol gösterirler.
- Bu vizyonu gerçekleştirmek amacıyla simgeler kullanırlar.
- Kararlılık, özgüven ve iyimserlikle hareket ederler.
- Örgütün amaçlarına ulaşmak için, insanları bireysel olarak değil, takım halinde hareket etmeye teşvik eder.
- İnsanlara örgütün bütününe faydası olacak karar alma inisiyatifi verirler.

Bu tarz liderler, üyelerinin tüm yeteneklerini meydana çıkarırlar ve özgüvenlerini arttırırlar, motive eder ve kendilerinden beklenenden daha fazla yarar elde etmeyi amaçlarlar. Motive edilen üyeler görev bilincinin farkına daha fazla varmakta, organizasyonun görevlerini kişisel çıkarlarının üzerine çıkarmalarını sağlayarak değiştirilmiş olmaktadır. Bu ortamda değişimi sağlayarak, organizasyonda yenilik başlatan kişiye transformasyonel lider adı verilmektedir.¹⁵⁹

Liderler, astların beklentilerini karşılamının ötesinde onlara ilham kaynağı olurlar. Bu liderler, çalışanların yüksek performans, mükemmellik ve kalite beklentilerini karşılayacak davranışlar gösterirler.¹⁶⁰ Dönüşümcü liderler kendisini izleyen gruba yeni bir şekil vererek, üyelerin inançlarını, ihtiyaçlarını ve değer yargılarını değiştirirler. Bu değişime sebep olan faktörlerden birincisi, Bireysel İlgi, ikincisi Entelektüel Uyarım, üçüncüsü İlham Verme ve dördüncüsü İdealleştirerek Etkilemedir.¹⁶¹

- **Bireysel İlgi:** Liderler, astların kişisel ihtiyaçlarıyla ilgilenirler.
- **Entelektüel Uyarım:** Astların yaratıcılığı teşvik edilerek, klasik yaklaşımlardan çok yenilik ve değişimi tercih etmeleri istenir.
- **İlham Verme:** Liderler astlara ilham kaynağı olurlar. Organizasyonunun hedefleri hakkında bilgilendirilerek, astların kapasiteleri üzerine çıkmaların yardım ederler.
- **İdealleştirerek Etkileyen:** Liderler, organizasyonun misyonu vizyonu ve amaçları sembolleştirerek, çalışanların büyük bir bağlılık içerisinde ve belirlenmiş hedeflere yönelik olarak çalışmalarını sağlarlar.

23.

¹⁵⁸ Harvard Business School Press, Pocket Mentor, **Liderlik**, Çev. Ahmet Kardam, İstanbul, 2007, s. 22-

¹⁵⁹ Eren, a.g.e., s. 465-466.

¹⁶⁰ Doğan, a.g.e., s. 77.

¹⁶¹ Saltürk, a.g.e., s. 71.

Dönüşümcü liderlikte, çalışanların vizyon sahibi olmalarını sağlamak, yönelik yapmanın ve değişimin önemi konusunda ilham vermek ve bu inancı aşılacak önem taşımaktadır. Bunun doğal sonucu olarak, çalışanların azim ve istekleri kamçılanmış, orijinal fikir ve çalışmalar ortaya çıkmış olmaktadır.¹⁶²

1.4.6. Sistem Liderliği

Sistem liderliği literatüre yeni kazandırılmış bir kavramdır. Hızlı, doğru ve pratik uygulamalar ile ulaşılmaya çalışılan sonuçlar dikkate alınarak oluşturulmuş bir liderlik biçimidir. Mevcut bir yapıyı ancak, yöneticilik niteliklerine sahip insanlar sürdürebilirler. Liderler ise kendisini izleyen toplulukları yaratırlar. Onlar işlerinin başındayken liderin talimatlarıyla hareket eden bir gruptan söz edilebilir. Liderin bulunmadığı zamanlarda grup dağılır. Bir sistem liderinin görevi, bu model çerçevesinde kendisinin bulunmadığı zamanlarda da yaşayan, daima gelişen ve değişen bir anlayışa sahip bir model oluşturmaktır. Bu modelde, güçlü bir organizasyon oluşturmanın ilk adımı sistem lideri oluşturmaktır. Bir sistem liderinin oluşturulması için de;

- Yaratıcı özellikler, güven, açıklık, mücadeleci bir ruha sahip olma, karizma, nitelik ve bilgi faktörlerini barındıran güçlü kişilik özellikleri,
- Yetki devri, ortaklık yaratma, hedef oluşturma, insan ve bilgi odaklı olma, organizasyonu bütünüyle görebilme, ileriye görebilme yeteneği,
- Durumsal liderlik uygulaması, motivasyon yaratma, yetenekleri ortaya çıkarma, çatışma ve iletişim yönetimi, takım oluşturabilme aşamalarının uygun bir şekilde tamamlanması gerekmektedir.¹⁶³

1.4.7. Karizmatik Liderlik Tarzı

Karizmatik liderlik son yıllarda Batı'daki liderlik davranışlarının ve iş dünyasının odağına yerleşmiş bir kavram olmasının yanı sıra teorilerin ve iş hayatı literatürünün merkezine yerleşen bir kavram olarak Türk liderlik kültüründe baskın olan liderlik motifine en yakın akımı temsil etmektedir. Karizmatik liderlik, girişimciliğe, aksiyona, değişime inisiyatif almaya, kendine güvene, güçlü etkiye ve sonuç odaklılığa dayalı liderlik tarzıdır.¹⁶⁴ Bu liderlik tarzıyla ilgili, sosyologlar ve siyaset bilimciler yarım yüzyıla yakın bir zamandır araştırmalar yapmaktadır. Karizma kavramının bireyler

¹⁶² Eren, a.g.e., s. 464.

¹⁶³ Ünal, a.g.e., s. 85.

¹⁶⁴ "Liderliğin Sekizinci Penceresi: Karizmatik Liderlik", <http://blog.milliyet.com.tr/liderligin-sekizinci-penceresi--karizmatik-liderlik/Blog/?BlogNo=13839>, (Erişim Tarihi: 22.06.2014).

için önemini kaybetmemiş olması nedeniyle bu araştırmalar bugün hala devam etmektedir.¹⁶⁵

Karizma oldukça eski bir kavramdır. Ancak modern gelişmeler Robert House'ın görüşlerine dayanmaktadır. House siyasi ve dini liderleri incelemiş ve bu liderlik özelliklerine sahip kişileri, kendilerine ve izleyenlerine karşı güven duyan ve onlardan beklentilerinin yüksek olduğu, ideolojik fikir sahibi kişiler olduğunu söylemiştir.¹⁶⁶ 1977 yılında bu liderlik teorisini ortaya atan Robert House farklı bilim disiplinlerinin araştırma bulgularını kavramsal bir çerçeve olarak ele almıştır. Aşağıda sıralanan özelliklerin karizma üzerinde etkili olduğu ve kavrama katkıda bulunduğu düşünülmektedir.¹⁶⁷

- Grup üyeleri liderlerinin inançlarının doğruluğu yönünde bir güvene sahiptirler.
- Üyeler liderleriyle kendi inançlarının benzerliğine inanmaktadırlar.
- Üyeler liderlerini şüphesiz bir biçimde kabul ederler.
- Üyeler liderden etkilenirler.
- Üyeler lider gönüllü bir şekilde dinlerler.
- Üyeler görevlerini yerine getirirsen duygusaldırlar.
- Üyeler performanslarını arttırmak için isteklidirler.
- Üyeler grupların görevlerin başarılmasına katkıda bulunduğu inancını taşırlar.

Karizmatik liderler genellikle geçiş ve stresli zamanlarda ortaya çıkmaktadırlar. Karizma, örgütte resmi otoritenin kaybolduğu, ciddi krizlerin yaşandığı, geleneksel düşünce ve değerlerin yitirildiği, ortamlarda filizlenmektedir.¹⁶⁸ Koçel'e göre karizmatik lider, sahip olunan karizma yaratan niteliklerle, grup üyelerini, kendi istediği yönde davranış göstermeye yöneltebilen, grup üyelerini yüksek performansa sevk eden kişidir.¹⁶⁹ Karizmatik liderin, grup üyelerini peşinden sürükleyen etkileyici ve büyüleyici bir özelliği vardır. Bu özellikten dolayı etkinliği de yüksektir. Lider kararları kendisi verir, etkili yapısı nedeniyle her sözü emir kabul edilir. Grup üyeleri ile mesafeli olmasına karşın, verdiği görevler hemen yerine getirilir.¹⁷⁰

Karizmatik liderler, özgüven, konuşma yeteneği, enerji, zekâ ve kendini beğenme duygusu gibi niteliklere sahiptirler. Çalışanlarına, büyük işler başarabilecekleri fikrini telkin ederek onları heyecanlandırırlar. Liderler yeteneklerini

¹⁶⁵ Güney, a.g.e., s. 411.

¹⁶⁶ Can, a.g.e., s. 222.

¹⁶⁷ Keçecioğlu, a.g.e., s. 36.

¹⁶⁸ Zel, a.g.e., s. 187.

¹⁶⁹ Koçel, a.g.e., s. 605.

¹⁷⁰ Şimşek vd., a.g.e., s. 141.

astlarına göstermelidirler. Organizasyonun görevine ilişkin değerler, idealler ve ideolojik hedefler açıkça ifade edilmeli, misyonun harekete geçmesi için gereken davranışlarda bulunulmalıdır. Kişi cesaretsizse, diyalogları samimiysizse, işin detaylarını bilmiyorsa karizmatik lider olunması mümkün değildir.¹⁷¹

1.4.8. Hümanist (Babacan) Liderlik

Bu liderlik tarzında liderin babacan davranışları ve üyeleri koruyan bir rolü vardır. Lider organizasyonla ilgili bir karar alırken, bazen orta kademedekilerin görüşlerini alsa da genellikle patron adına kendisi yetkilidir. Hümanist liderlik tarzı ödül sistemini çok sık kullanmaktadır. Lider üyeleri duygusal yönlendirmeye motive eder. Hümanist liderlik tarzında mecbur kalınmadıkça ceza sistemi uygulanmaz.¹⁷²

1.4.9. Vizyoner Liderlik

Vizyon, ulaşılmak istenen gelecekteki hedef durumu, bulunmak istenilen konum, olmak istenen durumdur. Vizyon, bu amaç ve hedeflere ulaşmak maksadıyla bir plan ve üyelerin hedeflerini, değerlerini ve kimliklerini ifade eden gelecek imajı biçiminde ifade edilebilir. Vizyoner ve yenilikçi bakış açısına sahip bir lider, diğer yöneticilerden farklı bir biçimde değişik oyları ve gelişmeleri okuyabilme yeteneğine sahip olur. Vizyoner lider, yeni bir bakış açısıyla geleceğe bakabilen kişidir.¹⁷³

1.4.10. Otantik Liderlik

Otantik liderler neye inandıklarını ve kim olduklarını iyi bilirler. Bu duygulara sahip liderler bu değerler ve inançlar doğrultusunda hareket ederler. Otantik liderler, grup üyeleri tarafından, etik kişiler olarak kabul edilirler. Bu sebeple, otantik liderlikten doğan temel sonuç güvendir. Otantik liderler açık iletişimi teşvik ederler, bilgiyi paylaşırlar ve ideallerine ve amaçlarına sıkı sıkıya sarılırlar. Sonuç olarak insanlar otantik liderlerine inanırlar. Otantik liderlik kavramı yeni bir kavram olduğundan konuyla ilgili araştırmaların sayısı oldukça azdır.¹⁷⁴

¹⁷¹ Doğan, a.g.e., s. 89.

¹⁷² Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 218.

¹⁷³ Ünal, a.g.e., s. 83.

¹⁷⁴ Robbins, a.g.e., s. 394.

İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Organizasyonlarda etkinlik ve buna bağlı olarak verimliliğin artırılması yönündeki çabalar literatürde son zamanlarda geniş bir şekilde ele alınmaktadır.¹⁷⁵ Çalışanların içinde bulunduğu örgüte olan bağlılığını gösteren psikolojik bir durum olarak nitelendirilen örgütsel bağlılık, örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış alanlarında giderek daha fazla incelenmeye başlamıştır. Zaman içerisinde önemi giderek artan bu kavram ile ilgili olarak çalışanların organizasyona olan bağlılık düzeylerini ölçmek amacıyla birçok çalışma yapılmış ve hâlihazırda birçok çalışma devam etmektedir.¹⁷⁶

Örgütsel bağlılık kavramı son zamanlarda örgütler açısından çok değerli bulunmaktadır. Bunun en önemli nedeni çalışanların olumlu tutumları üzerinde yaptığı değerlendirilen pozitif yönlü etkidir. Aynı zamanda örgüte bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların işten ayrılma düşüncelerinin, işten kaçma ve devamsızlık oranlarının, örgüte düşük düzeyde bağlı olan çalışanlardan daha düşük olacağı düşüncesi bu popüleritesinin diğer bir nedenini oluşturmaktadır.¹⁷⁷ Türkiye’de örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılık “organizational commitment” kavramı kullanılmaktadır. Buna göre Tuncer (1995) ve Varoğlu (1993) çalışmalarında bu kavramı, örgütsel bağlılık olarak; Balcı (2000) ve Celep (1996) çalışmalarında bu kavramı, örgütsel adanmışlık şeklinde isimlendirmiştir. Bu çalışma da ise bu kavrama karşılık olarak “örgütsel bağlılık” ifadesi kullanılmıştır.¹⁷⁸

2.1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı

Örgütsel bağlılık kavramı günümüzde hem akademisyenler hem de örgütlerce ilgiyle karşılanmasına rağmen bu kavram hakkında yapılabilmemiş net bir tanım bulunmamakta ve bu kavram hakkında farklı perspektiflerden bir kavram karmaşası yaşanmaktadır.¹⁷⁹ Yaşanan bu karmaşaya paralel olarak örgütsel bağlılık

¹⁷⁵ Mahmut Özdevecioğlu, Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Cilt:18 Sayı:2, Yıl:2003, 113 -130, s. 113.

¹⁷⁶ Hatice Güçlü, *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2006, s. 5.

¹⁷⁷ Derya Ergun Özler, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Yayınevi, İstanbul, 2012, s. 1.

¹⁷⁸ Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel, Ankara, 2000. s. 14.

¹⁷⁹ Levent Bayram, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıstay Dergisi*, 2005, Sayı:59, 125-139, s. 125.

literatüründe, bu kavram çeşitli şekillerde kullanılmakta ve bununla ilgili çok sayıda tanım ortaya çıkmaktadır.¹⁸⁰

Örgütsel bağlılık 1950'lerden sonra yönetim bilgi stokuna girmeye başlamıştır. Örgütsel bağlılık, örgütsel davranış, sosyal psikoloji, örgütsel psikoloji ve endüstri psikolojisi gibi çeşitli disiplinlerin ilgisinin artmasının bu kavramla ilgili çok miktarda tanımın yapılmasında büyük payı vardır. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılmış tanımlardan birinde örgütsel bağlılık, çalışanın bir organizasyonla tanınması, değer ve amaçlarının bu organizasyonla kesişmesi ve organizasyonda kendi çıkarları yönünde gönüllü bir biçimde gayret göstermesi olarak ifade edilmektedir.¹⁸¹

Eren'e göre örgütsel Bağlılık; kişinin bireysel istek, amaç ve değerlerine katkıda bulunan onların gerçekleşmesine neden olan örgütün; amaçlarına bağlılık hatta sadakatle hizmet etme, örgüt lehine özverili davranma, kendini örgüte adama duygu ve tutumlarına denir. Örgütsel Bağlılık güdüsü gelişemediği ya da yöneticilerce geliştirilemediği takdirde çalışanların örgütsel iş ve performansları düşmekte, işten ayrılma duygu, düşünce ve tutumları artmaktadır. Örgütsel Bağlılık iş tatmininin önemli bir parçasıdır.¹⁸²

Örgütsel Bağlılık; bir organizasyonun mensubu olarak devam etme yolunda büyük bir istek, örgütün amaç ve değerlerine kesin bir inanç ve kabulü anlatmaktadır. Bağlılık kavramı, çalışanın örgütle özdeşleşme ve örgütte aktif bir şekilde yer almayı devam ettirme arzusunun seviyesi biçiminde de ifade edilir.¹⁸³

Araştırmacılar tarafından Örgütsel Bağlılık ile ilgili yapılan diğer bazı tanımlamalar şu şekildedir:

- Örgütsel bağlılık genel olarak çalışanların örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığıdır.¹⁸⁴
- Örgütsel bağlılık, bir çalışanın organizasyonun üyesi olarak kalma yolunda şiddetli arzusunu, organizasyon adına üst düzeylerde çaba harcama isteğini veya organizasyon amaç ve değerlerine olan inancı ifade etmektedir.¹⁸⁵

¹⁸⁰ Balay, s. 15.

¹⁸¹ Marie L. Griffin, ve J. R. Hepburn, *Side-Best and Reciprocity as Determinants of Organizational Commitment Among Correctional Officers*, Journal of Criminal Justice, Vol.33, Iss. 6, November-December 2005, s. 613.

¹⁸² Eren, a.g.e., 554-555.

¹⁸³ Hasan İbicioğlu, Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:15, Sayı:1, Yıl: 2000, 13-22, s. 19.

¹⁸⁴ Hülya Çekmecelioğlu, İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, *"İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* Cilt: 8, Sayı: 2, Haziran 2006, 153-168, s. 155.

¹⁸⁵ Anat Rafaeli, Robert. I. Sutton, Expression of Emotion as Part of Work Role. *Academy of Management Review*, 1987, Vol.12, No.1, 23-37., s. 23.

- Örgütsel Bağlılık, bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüktür.¹⁸⁶
- Örgütsel bağlılık, örgüt amaçları ve değerlerinin tüm örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi, çalışanların örgütü bir aile olarak görmesi ve bu ailenin önemli bir üyesi haline gelmek için çaba göstermesidir.¹⁸⁷
- Örgütsel bağlılık, çalışanın kendi amaçlarını örgüt amaçları ile bütünleştirmesidir.¹⁸⁸
- Örgütsel bağlılık, çalışanların işe ve örgüte karşı tutum ve niyetlerinin davranışsal bir göstergesidir.¹⁸⁹
- Örgütsel Bağlılık, bireyin bir örgüt ile özdeşleşmesi ve kimlik birliğinin göreceli gücüdür.¹⁹⁰
- Örgütsel bağlılık, yalnızca işverene sadakat değildir, aynı zamanda örgüt başarısının devamı için örgüte katılanların çaba göstermeleri gereken bir süreçtir.¹⁹¹
- Örgütsel bağlılık, bireyin örgütüne bağlanması ve ona önem vermesi yönündeki tutum veya yönelimidir.¹⁹²
- Örgütsel bağlılık, örgütün yararına olan amaç ve değerlere bireyin duygusal olarak bağlanmasıdır.¹⁹³

Yukarıda yapılan tanımlardan bir sentez oluşturulduğunda örgütsel bağlılık kavramı; çalışanların örgütte gönüllü kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısını sahiplenme, çalışanın örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi biçiminde ifade etmek mümkündür.¹⁹⁴

¹⁸⁶ Güner Çöl, Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Yıl: 2004/ Cilt: 6 Sayı: 2 Sıra: 9 / No: 233 <http://www.isguc.org/?p=article&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004> (Erişim Tarihi, 20.05.2014).

¹⁸⁷ Richard Steers, *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*, Administrative Science Quarterly, Vol.22, No.1,1977, 46-56., s. 46.

¹⁸⁸ Mehmet Altınöz vd., Algılanan Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 285-315, s. 287.

¹⁸⁹ J. Chiok Foong Loke, Leadership Behaviors: Effects of Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment, *Journal of Nursing Management*, Vol. 9, No.4, 2001, 191-204, s.93.

¹⁹⁰ Mehmet İnce ve Hasan Gül, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, s.3.

¹⁹¹ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s. 76.

¹⁹² Mary E. Sheldon, Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, *Administrative Science Quarterly*, Vol.16, No.2, 1971, 143-150, s. 143.

¹⁹³ Bruce Buchanan, Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, No.4, 1974, 533-546., s. 533.

¹⁹⁴ Bayram, a.g.e., s. 129.

2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgüt çalışan ilişkileri veya bağlantısı hem araştırmacıların hem de uygulayıcıların üzerinde durduğu bir alan haline gelmiştir. Bu ilişkiler işe devam veya devamsızlık, işte kalma veya işgücü devri ve örgüte bağlılık biçimleri şeklinde yalnızca işletmeleri değil, bütün örgütleri ilgilendirmektedir.¹⁹⁵

Örgütsel bağlılık, beş önemli sebepten dolayı organizasyonlar için hayati bir mesele haline gelmiştir. Bu konulardan ilk sırada geleni işi kendi isteğiyle bırakma, devamsızlık yapma, geri çekilme ve başka iş arama faaliyetleri ile ikinci sırada iş doyumunu ve işe sarılma iye moral ve performans gibi tutuma yönelik, bilişsel ve duygusal yapılar, üçüncüsü özerklik, sorumluluk alma, katılım, görev anlayışı gibi çalışanların işi ve rolüne ilişkin özellikler, dördüncüsü, cinsiyet, yaş, eğitim ve hizmet süresi gibi çalışanların kişisel özellikleri ile son olarak çalışanların sahip olduğu bağlılık kestiricilerini bilmeye yakından ilişkilidir.¹⁹⁶

Örgütsel bağlılık, çalışanın mensup olduğu örgüte karşı hissettiği bağın gücünü anlatmaktadır. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği düşünülmekte, devamsızlık, işi bırakma ve işe geç gelme, gibi organizasyon tarafından istenmeyen sonuçların seviyesini düşürdüğü, bunun yanında hizmet ve mamul kalitesinde önemli artışlar olduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı olan sadakat tutumu olarak ifade edildiğinden, çalışanların üyesi olduğu örgütün başarı oranını yükselmesi için sergilediği ilginin yanında, bağlılıkla ilgili tutumunda iş dizaynı, yöneticinin liderlik vasıfları, kıdem ve yaş gibi örgütsel bir takım değişkende büyük rol oynamaktadır.¹⁹⁷

1990'lardan itibaren örgütsel bağlılığın devam eden düşüşü yöneticilerin dikkatini çekmiş ve çalışanların örgüt amaçlarına hareketli ve cesur bir şekilde ulaşmaya çalışmalarının ve iyi motive edilmelerinin tek yolunun onlara bazı avantajlar sağlanması halinde mümkün olduğunu göstermektedirler.¹⁹⁸ Örgütlerin varlıklarını devam ettirmesi, personelinin sahip olduğu bilgi ve becerileri ve tecrübelerini işlerine yansıtmalarına bağlıdır. Ancak, çalışanların görevlerini yerine getirmek için sarf ettikleri gayret ve sahip oldukları kabiliyet, organizasyonların varlıklarını devam ettirebilmesi için yeterli değildir. Örgütlerin güçlenmesi ve daha da büyümesi, çalışanların örgüte daha güçlü ve sağlam duygular beslemesine bağlıdır. Bu nedenle işin gerektirdiği bilgi, donanım ve becerileri kadar, iş ortamına ilişkin olumlu düşüncelere de sahip olmak gerekir. Çalışanlar, örgütlerine ne derece olumlu

¹⁹⁵ Hüseyin Çırpan, , Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması, *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul, 1999. s. 51 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

¹⁹⁶ Balay, a.g.e., s. 1.

¹⁹⁷ Bayram, a.g.e., s.125.

¹⁹⁸ Robbins, a.g.e., s. 10.

tutum beslerlerse örgütleri o ölçüde güçlenir. Bu nedenle örgütsel bağlılık organizasyonlar açısından çok önemli bir kavramdır.¹⁹⁹

Günümüzde entelektüel sermayenin yönetimi örgütsel bağlılığa daha büyük önem kazandırmıştır.²⁰⁰ Entelektüel sermaye gün geçtikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Dinamik rekabet ortamında örgütler açısından çok önemli ve ayırıcı özelliği olması sebebiyle çalışanların organizasyonda tutulması mecburiyet haline gelmiştir. Paranın bu çalışanları örgütte tutmanın tek yolu olmadığı anlaşılmıştır. Çalışanların daha düşük ücret karşılığında başka örgütlerde çalışmayı kabul etmesi, bu görüşü desteklemektedir. Yöneticilerin çalışanları örgüte bağlama başarısızlığı bunun önemli nedenlerindedir.²⁰¹

Örgütsel Bağlılık çalışanların, örgütün hedeflerine ulaşmak amacıyla gayret göstermesi, bu hedefleri sahiplenmesi ve organizasyonda çalışmayı sürdürmesini sağlayan bir kavramdır. 2000'li yılların yoğun rekabet ortamında ve dinamik iş hayatında örgütler başarılı çalışanları elinde tutmak amacıyla çözüm yolları aramaktadırlar. Bu çalışanlar, kurum veya örgütlerin ellerindeki en önemli faktör olan entelektüel sermayeyi oluşturmaktadırlar. Çalışanların uzun yıllar aynı örgütte çalışmaya devam etme nedenleri, kurumlar için önem taşımaktadır. Örgüt çalışanları da zaman zaman çalıştıkları yerlerde bulunma nedenlerini sorgulamaktadırlar.²⁰²

Bir örgüt çalışanı gerekli bilgi ve donanımı alarak konusunda yetiştikten ve bulunduğu ortama adapte olduktan sonra işinden ayrılması örgüte yüksek maliyetler getirmektedir. Örgütlerde nitelikli, gerekli eğitimi almış, uzman çalışan ihtiyacının büyümesi ve bu çalışan ihtiyacının karşılanmasındaki imkânsızlık ve yetersizlikler bu konuyu daha da önemli bir noktaya taşımaktadır. Sonuç olarak, örgüt çalışanlarının bağlılık seviyelerinin artırılması, onların çalıştıkları örgüte bağlanmasına neden olabilecek unsurların belirlenmesi önemli hale gelmektedir.²⁰³

Örgütsel Bağlılık kavramının bu kadar önemli bir noktaya gelmesinin temel sebebi "insan" unsurudur. Çünkü insanlar farklı ihtiyaçlara ve farklı önceliklere sahiptirler. İnsanlar ihtiyaçları ve istekleri karşılandığı ölçüde kendilerini mutlu hissedecekler ve örgütte çalışmaya devam edeceklerdir. Bu yaklaşım da örgütsel

¹⁹⁹ Oya İnci Bolat ve Tamer Bolat, Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(19), Haziran 2008, 75-94 s.76.

²⁰⁰ Özdevecioğlu, a.g.e., s. 113.

²⁰¹ 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, 37-61, s. 38.

²⁰² Nesrin Ada vd. Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan Ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış / Ege Akademik Review*, 8 (2), 2008, 487-518, s. 487.

²⁰³ Ufuk Durma ve Veysel Eren, Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 2005, 210, 219, s. 211.

bağlılığı beraberinde getirmektedir. Ancak her çalışanın örgütsel bağlılık düzeyi birbirinden farklıdır.²⁰⁴

Çalışma hayatında mücadele gerektiren iş, gittikçe artan sorumluluk ve sonuçta verilen görevi başarma ödülü, çalışanın işe bağlanmasından dolayı şevkle yerine getirilir. Ancak, alışılmış tekdüze ve sıkıcı görevler; işe fazlasıyla gereksinim duyanlar ve kazanabildikleri en fazla paranın orada olduğunu bilen kişiler tarafından kabul edilmektedir. Güçlü duygularla örgütlerine bağlı olamayan çalışanlar işlerini “sadece bir iş” olarak görürler.²⁰⁵ Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği ve devamsızlık, işten ayrılma ve işe geç gelme gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca mal ve hizmet kalitesinde artışa neden olduğu öne sürülmektedir.²⁰⁶

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK GÖSTERGELERİ

Çalışanların örgütlerine bağlılık gösterip göstermediğini tespit etmede kullanılan bazı kriterler vardır. Bu kriterler şu şekilde sınıflandırılabilir.²⁰⁷

- **Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul ve İnanma:** Bağlılığın en büyük göstergelerinden birisi çalışanın örgütünün amaç ve değerlerini kabul etme derecesidir. Bir örgütte çalışanlar organizasyonun amaçlarına inanıp, kabul etmiyorsa orada bağlılıktan söz edilemez. Örgütün amaçlarını kabul edip onlara inanmak örgütsel bağlılığın ilk şartıdır.
- **Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunma:** Çalışanın örgütü için olağanüstü çaba göstermesi örgütsel bağlılığın ikinci göstergesidir. Bu çaba normal olarak gösterilenden fazla olmalıdır. Çünkü çalışanların kendilerinden beklenin ötesinde fedakârlık göstermeleri sadece örgütsel bağlılıkla açıklanabilir.
- **Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma:** Örgütsel bağlılık göstergelerinden bir diğeri de çalışanın örgütsel bağlılığını devam ettirmesi yönünde duyduğu güçlü bir istektir. Bu faktörde çalışanın örgütüne karşı taşıdığı memnuniyetini göstermektedir.²⁰⁸
- **Örgütle Özdeşleşme:** Özdeşleşme bir çalışanın örgütsel amaç ve değerlerini benimsemesi ve bunları kabullenmesi, çalışanların memnuniyet duydukları bir örgütü taklit etme arzusundan kaynaklanan etkidir. Örgütler ve örgüt yöneticileri çalışanların gözünde bu etkiyi

²⁰⁴ Güçlü, a.g.e., s. 5-6.

²⁰⁵ Robbins, a.g.e., s. 10.

²⁰⁶ Doğan ve Kılıç, a.g.e., s. 38.

²⁰⁷ İbicioğlu, a.g.e., 14-16.

²⁰⁸ İnce ve Gül, a.g.e, s. 10.

stratejik sezgileri, vizyonları, ikna yetenekleri, dinamik enerjileri ve özgüvenleri sayesinde elde ederler.²⁰⁹ Çalışanlar örgütle ne derecede özleşmektedir? Çalışan örgütün yaptığı veya yapmadığı işleri ne kadar onaylamaktadır? Bu sorulara verilecek cevaplar çalışanların örgütle özdeşleme ve örgütün bir parçası olma derecesini belirleyecektir.²¹⁰ Çalışanların performans ve davranışlarının onaylanıp övülmesi gerekir. Bu özdeşleştirme sağlamada başvurulacak yöntemlerin başında gelir. Bu çalışanların kendilerine güvenmelerini ve örgütlerinin gelecekle ilgili beklentilerinin karşılanması için daha fazla bir yükümlülük duygusuna sahip olmalarını sağlayacaktır.²¹¹

- **İçselleştirme:** İçselleştirme örgütsel bağlılığın son göstergesidir. İçselleştirme, davranışa rehberlik eden değerlerin birleştirilmesini içeren bir etkileme sürecidir.²¹² Çalışanlar örgütün amaç ve politikalarını içselleştirebildikleri ölçüde ona bağlılık duyarlar. Bireyler kendi amaç ve değer sistemleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerleri içselleştirirler.²¹³

Aynı hedef doğrultusunda hareket etmeyen gruplar, nereye gittiklerini bilmeksizin ilerler ve gereksiz çalışmalarla, boş işlerle uğraşabilirler. Çalışanlar bu hedeflere ulaşmak için takım halinde çalışılması gerektiğine, yaptıkları işin takım ve kendi kişisel kariyer gelişimleri için önemli olduğuna inanmalı ve yetenekleri ile becerilerini örgütün ortak hedeflerine daha kolay ulaşmak için kullanmalıdırlar.²¹⁴

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ KAVRAMLAR

Örgütsel bağlılık kavramının çok açık bir ifadeyle ortaya konulamaması, onun iş, örgüt ve çalışanlarla ilgili pek çok kavramla karıştırılmasına ve birbiri yerine kullanılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık kavramıyla iç içe olan, zaman zaman yanlış bir şekilde birbiri yerine kullanılan mesleki bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, işe bağlılık, iş tatmini ve itaat gibi kavramlarla ilişkisini ve bu kavramlarla mukayesesini incelemeyi zorunlu kılmaktadır.²¹⁵

²⁰⁹ İnce ve Gül, a.g.e., s. 10.

²¹⁰ İbicioğlu, a.g.e., s. 15.

²¹¹ İnce ve Gül, a.g.e., s. 15.

²¹² İnce ve Gül, a.g.e., s. 11.

²¹³ İbicioğlu, a.g.e., s. 15.

²¹⁴ Uysal, a.g.e., s. 23.

²¹⁵ İnce ve Gül, a.g.e., s. 15-16.

2.3.1. Mesleki Bağlılık

Çalışmaya bağlılığın başka bir şekli olarak görülen mesleğe bağlılık kişinin mesleğiyle özdeşleşmesidir. Bir çalışan icra ettiği mesleğe uzun yıllar harcıyıp, mesleği önemli hale gelmeye başladığında, çalışan mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlar. Mesleğe bağlılığın üç alt düzeyi bulunmaktadır.²¹⁶

- **İşe Yönelik Genel Tutum:** İşe yönelik değer yargılarını içermektedir. Çalışan hayatı ile işini özdeşleştirir. Mesleğinin kendisi için her şey olduğunu, işi olmadan hayattan zevk alınamayacağını, dünyaya tekrar gelse yine aynı işi yapmak isteyeceğine ilişkin duygular taşır.
- **Mesleki Planlama Düşüncesi:** Çalışan mesleği ile ilgili geleceğe ilişkin yatırımlar yapmakta, kişisel gelişim ve mesleğinde ilerleyebilmek için planlar ve fikirler üretmektedir.
- **İşin Nisbi Önemi:** Meslek veya meslek dışı faktörler arasındaki tercihlerdir. Çalışanın arkadaşları, kişinin bu işte çalışmasından memnun olmasalar da, eşi bu işi beğenmese de, yine de kendi tercihi olan bu işte çalışmaya devam etmesi işe verdiği nisbi önemi gösterir.

2.3.2. İşe Bağlılık

İşe bağlılık, kişinin işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesidir. Yüksek işe bağlılık düzeyine sahip olan çalışanların görevlerine etkin bir biçimde katıldıkları, işlerini yaşamının bir merkezi olarak gördükleri ve kendilerini iş performansları ile tanımladıkları ileri sürülmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar sonucu bu kavram ile ilgili şu özellikler tespit edilmiştir.²¹⁷

- Bir kimsenin kendi hakkında sahip olduğu imajla iş arasındaki ilişki,
- Kişinin işine sarılma derecesi,
- Kişinin kendisine verdiği değer algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi,
- Kişinin psikolojik olarak kendisini işiyle özdeşleştirme derecesidir.

Bir işin, bağlılığı etkileyen en önemli niteliği bir hedefe erişmek üzere araç olup olmamasıdır. Kar amacı güden örgütlerin tamamında bütün işler para karşılığında yapılıyorsa da, işin ne karşılığı yapıldığı farklı düzeylerde belirginlik göstermektedir. Genel olarak, işin belirgin ve maddi bir beklenti karşılığında yapılmasının kişinin hissettiği sorumluluğu azalttığı düşünülmektedir. Örneğin, “ Bu işi sadece para

²¹⁶ İnce ve Gül, a.g.e., s. 16-17.

²¹⁷ İnce ve Gül, a.g.e., s. 18-19.

kazanmak amacıyla yapıyorum” ifadesi bağlılık açısından olumlu olarak değerlendirilmemelidir.²¹⁸

2.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Bir kişinin örgütte çalışan diğer çalışanlarla özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesi olarak adlandırılmaktadır. İnsanlar bir takım çıkarlar sağlamak ya da hoşlandıkları için arkadaşlık kurabilirler. Bağlılık ihtiyacı ve güdüsü yüksek düzeyde olan çalışanlar daha samimi olmakta ve arkadaşlık bağlarına daha fazla önem vermektedirler.²¹⁹

2.3.4. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini

Örgütsel Bağlılık ve iş tatmini hakkında birçok araştırma bulunmaktadır. Ancak bu kavramların birbirlerine bağımlı olup olmadıkları konusunda bir görüş birliği yoktur. İş tatmini dar bir kavramken örgütsel bağlılık daha geniş bir kapsama sahiptir. Örgütsel bağlılık bir bütün olarak genel bir duyguyu yansıtırken, iş tatmini kişinin işe veya onun belirli yönlerine olan duygusal tepkisini ifade eder.²²⁰

2.3.5. Örgütsel Bağlılık ve İtaat

İtaat, örgütsel bağlılıkla karıştırılan diğer bir kavramdır. İtaat dışsal kaynaklı bir görev duygusudur. İtaat genellikle bağlılık kavramı içinde değerlendirilmektedir. Ancak, tersini düşünmek diğer bir ifadeyle bağlılığı itaat kavramının içinde değerlendirmek her zaman mümkündür. İtaat olmaksızın bağlılık anarşi getirir. Bağlılık olmaksızın itaat ise kişinin örgüt yararına yönelik katkı ve çabalarını içermeyeceğinden, örgütün ilerlemesini sağlayacak adımlar atılmasını engelleyecektir. Bu iki kavram birbirinin zıttı veya birbirinin yerine kullanılabilecek kavramlar değil, birbirini tamamlayacak kavramlardır.²²¹

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTLARI

Örgütsel Bağlılıkla ilgili çeşitli ayrımlar bulunmaktadır. Meyer ve Allen (1990) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinde üç bağlılık türünden söz edilmektedir. Bu bağlılık türleri,²²²

²¹⁸ Demet Varoğlu, Kamu Kurumları Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1993, s. 45 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

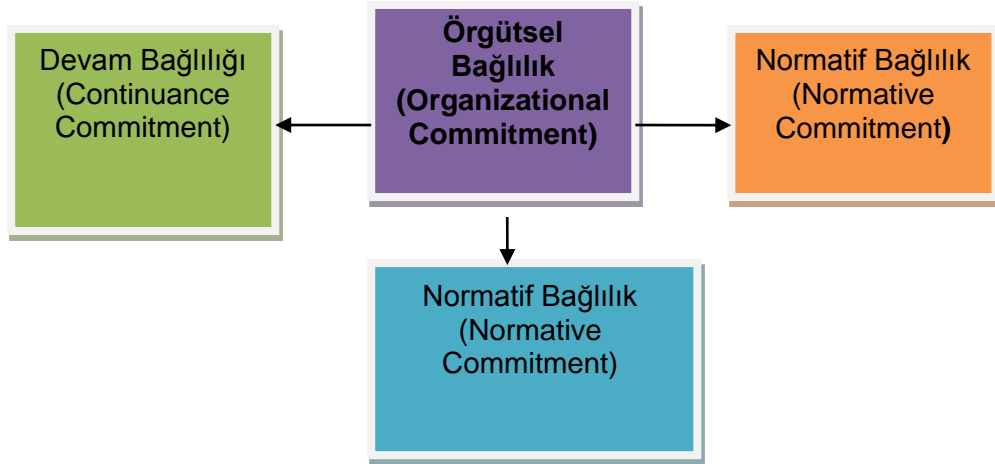
²¹⁹ Mehmet Perçin, İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2008, s. 20 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

²²⁰ Varoğlu, a.g.e., s. 27.

²²¹ İnce ve Gül, a.g.e., s. 23.

²²² Natalie J. Allen, and John P. Meyer, The Measurement and Antecedents Of Effective Continuance and Normative Commitment to Organization, *Journal Of Occupational Psychology*, Vol. 63, No.1, 1990, 1-18, s. 1.

- Duygusal Bağlılık,
- Devam Bağlılığı,
- Normatif bağlılıktır.



Şekil-12 Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Bağlılık Modeli²²³

Duygusal bağlılık; örgüte psikolojik bağlılıkla ilgili bir kavramdır. Devam bağlılığı organizasyondan ayrılmamanın neden olacağı maliyetlerle ilgili bir bağlılık türüdür. Normatif bağlılık ise, organizasyonda kalmak için algılanan zorunlulukla ilgilidir.²²⁴ Örgütsel Bağlılığı karakterize eden özellikler Mowday tarafından şu şekilde sıralanmıştır.²²⁵

- Örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul ve sıkı sıkıya bağlılık,
- Örgüt için gönüllü ve istekli bir çalışma gayreti içinde bulunma,
- Örgüte üyeliğin devam etmesi konusunda, güçlü bir isteğe sahip olmak.

Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık iki farklı durumu ortaya çıkarma anlamında kullanılmaktadır. Birinci durum, bireyler ve değişebilen bazı nesnelere arasındaki ilişkinin ortaya koyduğu bağlılığın doğasını açıklamaya yönelik çabaları içermekte, ikincisi de bu nesnelere nasıl bağlılığa yol açtığını ortaya koymaya çalışan çabaları içermektedir.²²⁶ Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılığın 3 önemli boyutu ayrıntılı olarak aşağıda verilmiştir.

²²³ Naser Shirbagi, Exploring Organizational Commitment and Leadership Frames within Indian and Iranian Higher Education Institutions, Bulletin Of Education and Research, Vol, 29, No.1,2007; **aktaran** Mehmet Ulutaş, *Örgütsel Demokrasi*, Ulvita Yayıncılık, Konya, 2011, s. 88.

²²⁴ Kenneth R. Bartlett, "The Relationship Between Training And Organizational Commitment: A Study In The Health Care Field", Human Resource Development Quarterly, Vol. 12, Issue 4; **aktaran** Yasemin Kaya ve Mahmut Özdevecioğlu, Organizasyonlarda Algılanan Mağduriyetin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.X, S I, 2008, 19-37, s. 24.

²²⁵ Mowday vd. "The Measurement of Organizational Commitment", *The Journal of Vocational Behavior*, Vol.14, No.2, 1979, 224-247. s. 227.

²²⁶ İnce ve Gül, a.g.e., s. 44.

2.4.1. Duygusal bağıllık

Duygusal Bağıllık, Örgüte bağıllık literatüründe üzerinde en fazla durulan, yaklaşımdır.²²⁷ Çalışanların, örgütlerinin amaçlarını, hedeflerini ve değerlerini benimsedikleri ölçüde hissettikleri bağıllık türüdür. Bu durumda çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu durum, çalışanın örgüte bağıllığının en iyi şeklidir. Aslında bu kişiler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Böyle çalışanlar, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar.²²⁸

Duygusal bağıllık, örgütsel amaçları, politikaları, stratejileri, hedef ve kuralları, ilke, norm ve değerleri benimseme, onlarla özdeşleşme, örgütün işlem ve faaliyetlerini gönülden destekleme, örgütle kimlik özdeşliği kurma hislerine sahip olunduğunda oluşur. Örgüt ve yöneticilerine inanma, sevgi ve saygı duyma, vizyon misyon, strateji ve kültürel değerleri paylaşma, duygusal bağıllığın oluşmasına en önemli etkidir. Çalışanlar örgütü, kendisi için vazgeçilmez bir varlık, hizmet edilmesi ve yüceltilip yükseltilmesi gereken bir kurum olarak görürler. Çalışanların bu duygulara sahip olması, duygusal bağıllığı, örgütsel bağıllık türlerinin en güçlüsü ve arzu edilen çeşidi haline getirmektedir. Duygusal bağıllıkta çalışan gerektiğinde şahsi menfaatlerini bir kenara bırakarak, içsel güdülerle kendinden ve çıkarlarından fedakârlık edebilme erdemini göstererek örgüte ve yöneticilerine hizmet etmekten keyif duyabilmektedir.²²⁹ Çetin'e göre bu durumdaki çalışanlar örgütün değerlerini çok güçlü bir şekilde benimser ve kurumun bir parçası olarak kalmaya devam etmek ister. Bu kişi için ideal bir mutluluk durumudur.²³⁰ Duygusal bağıllık çalışanın örgütle bütünleşmesini yansıtır. Çalışanın örgütün hedefleriyle özdeşleşmesi çalışanların örgütte kalma nedenidir. Örgütsel bağıllığı yüksek düzeyde olan ve buna paralel olarak örgütte kalmaya devam eden çalışanlar, buna ihtiyaç duyduklarından değil; bunu gönülden istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler.²³¹

2.4.2. Devam bağıllığı

Çalışanların, çalıştıkları örgüte yapmış oldukları yatırımların sonucunda gelişen bağıllık türüdür. Devam bağıllığında çalışan, örgüte çok fazlası çaba ve zaman harcadığını, yatırım yaptığını ve bunların sonucunda da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğu fikrini taşımaktadır. Çalışan, örgütten ayrılması durumunda,

²²⁷ Çırpan, a.g.e., 58.

²²⁸ Bayram, a.g.e., s. 132.

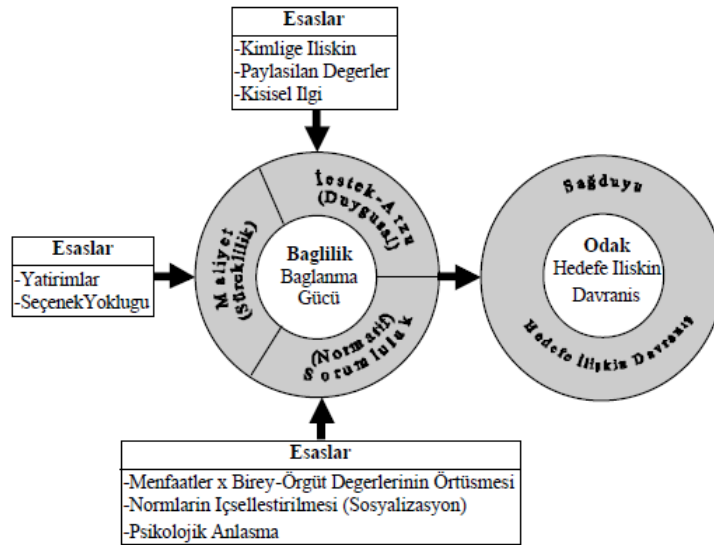
²²⁹ Eren, a.g.e. s. 556-557.

²³⁰ Münevver Ölçüm Çetin, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağıllık*, Nobel Yayın, İstanbul, 2004, s. 95.

²³¹ Balay, a.g.e., s. 21.

çok az tercih şansı olduğunu düşünmektedir. Bunlardan çalışanlardan bazıları başka iş bulamadıklarından örgütte kalırlar. Bir kısmı ise işini sevmekten çok; sağlık, aile sorunları veya emeklilik süresinin yaklaşması gibi zorlayıcı nedenlerle örgütte kalırlar. Bu bağlılık türünde çalışanlar kötü iş alışkanlıkları yanında olumsuz davranışlar gösterirler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı haline gelebilirler.²³² Devam bağlılığında çalışan; örgütten ayrılmanın maliyetini göze alır ve bunu kabul eder. Çalışanın kıdem süresi ve yararlanmaları, örgütten ayrılmanın maliyetini çok yüksek tutuyorsa çalışan o örgüte bağlıdır.²³³

Devam Bağlılığı, çalışanların işlerinden sağladıkları maddi ve psiko-sosyal çıkarılara bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar örgüt ve onun amaçları için çalışmalarda ve katkılarda bulunurlar. Bunun sonucu olarak da örgütten maddi olarak maaş, ücret, ikramiye, statü, prim ve yönetme yetkisi, ünvan gibi olanaklara sahip olabilecekleri gibi, psiko-sosyal olarak, işi yapmaktan duydukları içsel tatmin, iş ortamında edindiği arkadaş ve dost çevresi, işin dışarıda sağladığı prestij vb. gibi unsurların verdiği manevi tatmin olanakları vardır. Çalışanlar işyerinden manevi kazanımlarını kaybedeceğini düşünür ve bu duygu ve inançlar örgüte bağlılığının devam etmesine neden olur.²³⁴



Şekil-13 Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli²³⁵

²³² Bayram, a.g.e., s.133.

²³³ Balay, a.g.e., s. 22.

²³⁴ Eren, a.g.e., s. 556.

²³⁵ J.P. Meyer and L. Herscovitch, Commitment In The Workplace Toward A General Model, Human Resource Mangement Review, 2001, 11, 299-326; aktaran Ufuk Duma ve Veysel Eren, Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 2005, 210,219, s. 212.

2.4.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık diğer bağlılık boyutlarına nazaran içinde kültür unsurlarını barındıran bir bağlılık türüdür. Devamlılık ve duygusal bağlılık daha çok bireylerin kendilerine dayalı nedenlerden etkilenirken, normatif bağlılık bireylerin dışında kalan yaşadığı toplumun kültüründen etkilenmektedir.²³⁶

Bu bağlılık, çalışanın kurumundan ayrılmasından sonra ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemektedir. Çalışanlar, örgütte bir minnettarlık duygusu sonucunda kalırlar. Bunun sebebi, çalışanların çok ihtiyacının olduğu bir dönemde işverenlerin onları işe alması, dolayısıyla onlarında işverenleriyle kalmalarının yapılacak en doğru şey olduğuna dair sahip oldukları değer yargılarıdır. Çalışanlar, kendilerine karşı iyi davranıldığını ve bunun karşılığında örgütte bir süre çalışmanın, örgüte karşı olan borçları olduğunu düşüncesine sahiptirler.²³⁷

Normatif bağlılık ayrıca, çalışanların, iş ve meslek ahlakı, ya da etik değerler nedeniyle görev ve sorumluluklarını gereği biçimde yerine getirme eğiliminden doğan bir bağlılık olarak da ifade edilebilir. Bu örgütte çalışmayı kabul eden bir kimse, örgütsel amaç, kural vb. hususları içten benimsemese de etik değerler açısından onlara bağlı olduğunu göstermek ve buna uygun davranışlarda bulunmak zorundadır. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte çalışmayı bir sorumluluk ve görev bilincinin bir parçası olarak görürler. Bu nedenle, örgütte kalma ve ona bağlılık gösterme iş ve meslek ahlakı gereğidir.²³⁸ Normatif bağlılık çalışanlarda örgütte kalmaları ile ilgili sahip oldukları yükümlülük duygularını yansıtmaktadır. Çalışanların örgüte bağlılık duyması, bireysel çıkarları için bu biçimde davranmaları istendiğinden değil fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna dair inançları nedeniyle belirli davranışsal tavırlar sergilemelerine yardım eder.²³⁹ Yöneticiler içgüdüsel bir biçimde, örgüte bağlı çalışanların daha fazla çalışacağına inansalar da, araştırmalar duygusal bağlılığın iş performansı ile ilişkisinin zayıf olduğunu ortaya koymuştur.²⁴⁰

2.4.4. Örgütsel Bağlılık Faktörleri

Bu bağlılık çeşitlerini belirleyen faktörleri Allen ve Meyer (1990) şu şekilde sıralamaktadır.²⁴¹

- **Duygusal Bağlılık Faktörleri**

²³⁶ Özler, a.g.e., s. 6.

²³⁷ Bayram, a.g.e., s.133.

²³⁸ Eren, a.g.e., s. 557.

²³⁹ Balay, a.g.e., s. 22.

²⁴⁰ Nevzat Demir, *Örgüt Kültürü ve İş tatmini*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2007, s. 110.

²⁴¹ Balay, a.g.e., s. 75-79.

- **İşgücü:** Çalışanın bulunduğu örgütte yaptığı işin güç, mücadele gerektiren ve heyecanlı bir iş olmasıdır.
- **Rol Açıklığı:** Örgütünü çalışanlardan neler beklediğini açıkça belirtmesidir.
- **Amaç Açıklığı:** Çalışanın örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olmasıdır.
- **Amaç Güçlüğü:** Çalışanın yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya talep edilen olmamasıdır.
- **Yönetimin Öneriye Açıklığı:** Üst yönetimdeki kişilerin örgütteki diğer çalışanlardan gelen fikirleri dikkate almasıdır.
- **Arkadaş Bağlılığı:** Örgütteki insanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olmasıdır.
- **Örgütsel Bağımlılık:** Çalışan üzerinde örgütün söylediğini yapacağına ilişkin güven duygusunun olmasıdır.
- **Eşitlik:** Örgütteki insanlardan bazılarının hak ettiğiinden fazlasını, bazılarının da hak ettiğiinden azını almasıdır.
- **Kişisel Önem:** Çalışan tarafından yapılan işin, örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların güçlenmesine teşvik etmektir.
- **Dönüt:** İşteki performansı konusunda çalışana sürekli bilgi vermektir.
- **Katılım:** Çalışanın kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamaktır.
- **Devam Bağlılığı Faktörleri**
- **Beceriler:** Çalışanın mevcut örgütte sahip olduğu beceri ve deneyimin ne kadarını bir başka öğüte transfer edebileceğini veya yararlı kılabileceğidir.
- **Eğitim:** Çalışanın sahip olduğu formel eğitimin mevcut örgüt ve benzerleri dışındakiler için çok yararlı olmayacağı düşüncesidir.
- **Yeniden Yerleşme:** Çalışanın örgütten ayrılması durumunda farklı bir yerleşim yerine hareketi düşünmesidir.
- **Kendine Yatırım:** Çalışanın zaman ve çabasının büyük bir bölümünü çalıştığı örgüte yapmış olmasıdır.
- **Emeklilik Primi:** Çalışanın mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini ayrılması halinde kaybedilmesidir.
- **Topluluk:** Çalışanın yaşadığı yerleşim biriminde ne zamandan beri oturduğudur.

- **Seçenekler:** Çalışanın örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada zorlanmayacak olmasıdır.
- **Normatif Bağlılık Faktörleri:** Bireyin hem örgüte girişi öncesindeki ailevi/kültürel sosyalleşme durumundan, hem de girişi sonrasındaki (örgütsel sosyalleşme gibi) yaşantılarından etkilenmektedir. Ayrıca bağlı olunan sosyal sınıf ve statü de bu bağlılık türünü etkilemektedir.²⁴²

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanların örgüte karşı duydukları bağlılık düzeyi değişik faktörlerden farklı düzeylerde etkilenmekte ve bireyler sürekli bu faktörlerin etkilerini değerlendirerek bağlılık düzeylerini belirlemektedirler. Örgütsel bağlılığı etkileyen bu faktörlerin ortak noktası, bireylerin örgütte kalma kararlarını vermelerinde belirleyici bir rol üstlenmeleridir. Bağlılık düzeyini etkileyen faktörler bireylerin özelliklerinden çalıştıkları örgütten veya daha genel olarak örgüt dışı nedenlerden kaynaklanır. Genel olarak örgütsel bağlılığı aşağıdaki faktörlerin etkilediği düşünülmektedir.²⁴³

- Cinsiyet
- Medeni Durum
- Eğitim Düzeyi
- Kurumda Çalışma Süresi
- Pozisyonda Çalışma Süresi
- İstihdam Durumu
- İşin niteliği ve Önemi
- Ücret Düzeyi
- Yönetim Stili ve Katılım Olanakları
- Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması
- Örgüt Kültürü
- Örgütsel Adalet
- Örgütsel İletişim
- Liderlik Tarzı
- Örgütsel Destek
- Kariyer Geliştirme İmkânları
- Profesyonellik ve Alternatif İş İmkânları

²⁴² Z. Beril Akıncı Vural ve Gül Coşkun, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007, s. 146.

²⁴³ Özler, a.g.e., s. 8.

2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARI

İşveren ve çalışan açısından bakıldığında örgütsel bağlılık kavramının iki boyuta sahip olduğu görülebilir. Bağlılığın faydaları ve maliyetinin net bir biçimde anlaşılabilmesi için çalışanın bağlılık tutumu ve işten çıkarılmasıyla sonuçlansa bile körü körüne itaat etmesi arasındaki bağlantının ne kadar güçlü olduğunun bilinmesi gerekmektedir.²⁴⁴

Örgütsel bağlılık, örgütlerin amaçlarına ulaşmasında, büyük öneme sahip etkenlerin başında gelmektedir. Bu nedenle örgütler, çalışanlarının bağlılık seviyelerini artırmak istemektedirler. Bu konuda modern örgütler, birtakım çalışmalar yaparak çözüm odaklı politikalar üretmektedirler. Yöneticilerin, çalışanlara örgütün değerli bir bireyi oldukları mesajını vermeleri, alınan kararlara katılmalarını onları cesaretlendirmeleri, kurum içi iletişimi doğru bir biçimde yürütmeleri, istenilen düzeyde bağlılığın oluşması için esas yöntemler olacaktır. Örgüt çalışanları, örgütsel bağlılığın sadece örgüte değil, kendilerine de yarar sağlayacağına dair bir anlayışa sahip olabilecekleri gibi, yönetimin örgütsel bağlılığı destekleyen bir yaklaşım sorumluluğu taşımaları ve kendilerinin de bundan doğan birtakım hakları bulunduğunun bilinciyle, en ideal çalışma ortamı oluşturmak konusunda örgüt yönetimine yardımcı olabileceklerdir.²⁴⁵

Örgütsel Bağlılığın sağlanması, örgütün verimlilik ve etkinliğini arttıran bir unsur olarak büyük önem taşımaktadır. Çalışanların örgütlerinde kendi arzularıyla kalmaları veya bunu bir gereksinim ya da yükümlülük olarak görmeleri, örgüt yönetimleri açısından farklı anlamlar taşımaktadır. Örgütte, bağlılık arttırıldığında, işgücü devir hızı azalacak, tecrübeli kişilerle çalışılmaya devam edilecektir.²⁴⁶

Nitelikli çalışanların, örgütlerine bağlı olarak çalışması, bütün bilgi ve yeteneklerini örgütü için kullanması, örgütsel bağlılığı çok yakından ilgilendiren bir konudur. Çalışanlar kendilerini çalıştıkları örgüte bağlı hissettikleri ölçüde, işyerinde başarıya ulaşacaklardır. Aksi takdirde, o örgütten ayrılmanın yollarını en kısa zamanda arayacakları ve kendilerinden bekleneni veremeyeceklerdir.²⁴⁷

Örgütsel bağlılığı yüksek olan organizasyonlarda işin yenilikçi tasarımları yapılmaktadır. İnsanlar işlerinin kölesi değil efendisi olmakta, çalışma yeri bireyin toplumsal yaşamının bir uzantısı haline dönüşmektedir. Çalışanlar arasındaki

²⁴⁴ Kamil Yağcı, Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt 9, Sayı: 3, 2007, 114-129, s. 115.

²⁴⁵ Bayram, a.g.e., s. 137.

²⁴⁶ Ada vd., a.g.e., s. 489

²⁴⁷ Özdevecioğlu, a.g.e., s. 113.

bağlılık ve dostluk artmaktadır. Örgütsel bağlılık sonrasında kişilerarası ilişkiler ve gelişecektir. İnsanlar örgütlerini sevip sayacaklar ama ondan korkmayacaklardır.²⁴⁸

Örgüt çalışanlarının örgütlerine olan bağlılıkları arttığında işgücü devir hızı azaldığından, çalışanlar istikrar kazanmaktadır. Üyelerin moral ve motivasyonu yükselmekte, örgüte sadakat artmakta ve topluma fayda sağlanmaktadır. Performans, düşük işgücü devri, örgütsel bağlılığın bir sonucudur. Araştırmacılar örgütsel bağlılığın organizasyon tarafından aranan, işte kalmak için niyet, devam ve iş performansı gibi birtakım davranışsal sonuçları da beraberinde getirdiği sonucuna varmışlardır. Yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığın çalışanların işe devamlarını artırdığı ve işgücü devir hızını düşürdüğü görülmüştür.²⁴⁹

Örgütler günümüzde dünya ekonomisinde, ayakta kalabilmek ve başarıyla rekabet edebilmek için dengeye sokmak zorunda oldukları pek çok karmaşık problemle karşı karşıyadır. Buna karşılık, maliyet sürekli düşürülerek, performans artırılmalıdır. Süreç ve ürünler iyileştirilmeli, kalite ve verim yükseltilmelidir. Örgütsel Bağlılık bu yönüyle organizasyonlar açısından büyük önem taşımaktadır.²⁵⁰

²⁴⁸ Robbins, a.g.e., 10-11.

²⁴⁹ İbicioğlu, a.g.e., s. 1.

²⁵⁰ İnce ve Gül, a.g.e., 13.

Tablo-6 Bağlılık Düzeyinin Olası Sonuçları²⁵¹

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgünlük, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı	Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	İş devri/ düşük Performansın engellenmesi, çalışanın zararını sınırlama morali yükseltme, yeniden yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları	Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, çalışanın üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
Orta Bağlılık Düzeyi	İleri bağlılık duygusu, güvenlik yeterlik, sadakat ve görev, yaratıcı, bireycilik, kimliğin korunması	Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilir. Parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma	Artan çalışanın kıdemli, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu	Çalışanın rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlanması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkililikte düşüş.
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Bireysel mesleki gelişme ve beklentileri karşılama, davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusu	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması, değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması yoksunluğu, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji	Güvenli ve dengeli işgücü, daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli çalışanlardan öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme.

²⁵¹ D.M. Randall Commitment and organization: The Organization Man Revisited. Academy of Management Review, 12, 1,1987, 460-471; aktaran Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel, Ankara, 2000. s. 93-94.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÇALIŞAN PERFORMANSI

ÇALIŞAN PERFORMANSI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

4.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE HEDEFLERİ

İnsan Kaynakları Yönetimi 1980'lerin başında ortaya çıkmış bir kavramdır. Personel Yönetimi kavramının kapsamı genişletilmiş ve onun yerini almıştır. Personel Yönetimi kavramının var olduğu dönemde birimin faaliyetleri insan kaynaklarına ilişkin işten ayrılma tarihleri, işe giriş, ücret, kişisel bilgiler, işçilerin aldığı disiplin cezalarının kayıtlarını tutmakla sınırlıydı. Bu işler rutin ve uzmanlık gerektirmemekteydi. Ancak 1920'li yıllarda personel yönetiminin sorumlulukları gelişmeye başlamıştır. Sendikalar ve sosyal grupların baskıları ile çalışanlara sosyal içerikli çıkarlar sağlanmaya başlanmış, 1930'lu yıllarda ise personel yönetimi insan kaynakları ve sendikalarla ilgili tüm sorunların ilgilendiği birim olmuştur ve Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine doğru geçiş hızlanmıştır. Organizasyonların insana verdiği değer ve sosyal sorumlulukları arttıkça insan kaynakları bölünün işlevleri daha da gelişmiş ve bugünkü halini almıştır.²⁵²

İnsan Kaynakları Yönetimi, yönetim ve organizasyonda "insan" kavramıyla ilgilenen bir disiplin olarak tanımlanabilir. İnsan Kaynakları Yönetiminin amaç, bu kaynağı etkin ve verimli bir biçimde kullanmak, doğru kişileri doğru işlerde çalıştırmaktır. Çalışanların performanslarına uygun bir biçimde yükselmelerini sağlamak, onları takdir ve motive etmek, çalışanlara etki edebilecek moral bozucu etkenleri ortadan kaldırmak, performans değerlendirmesini bilimsel kurallar ve standartlar içinde yürütmek ücret ve maddi teşviklerin takdir edilmesinde adil olmak, çalışanların performanslarına göre ücret belirlemek ve bunu olabildiğince objektif yapmak insan kaynakları yönetiminin temel işlevleri arasındadır.²⁵³

Bir organizasyonun en önemli unsuru olan insan faktörünün; tespit, temin ve etkin kullanım birimi olan İnsan Kaynakları Yönetiminin ortak olan ve organizasyonun düzenini oluşturan dört önemli hedefi bulunmaktadır.²⁵⁴

- **Organizasyonel Hedef:** Resmi bir İnsan Kaynakları bölümü yöneticilere yardım etmek için oluşturulsa bile, çalışanların performansından yöneticiler sorumludur. İnsan Kaynakları Bölümü yöneticilere organizasyonun hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için mevcuttur.
- **Fonksiyonel Hedef:** Organizasyonun ihtiyaçlarına uygun bir seviyede bölümün katkılarının devamlılığını sağlamaktır. İnsan Kaynakları Yönetimi

²⁵² Serkan Bayraktaroğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2008, s. 6.

²⁵³ Aydın Yılmaz, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Seçkin Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara, 2013, s. 35-36.

²⁵⁴ *İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği*, Personel Okulu ve Eğitim Merkezi Matbaası, Konya, 2000, s. 9.

organizasyonun taleplerinden daha çok veya az sofistike olduğunda kaynaklar boşa harcanmış olur.

- **Toplumsal Hedef:** Organizasyondaki taleplerin negatif etkilerini minimize ederken toplumun ihtiyaçlarına ve sınırlamalarına karşı etik ve sosyal duyarlı olmaktır. Organizasyonun kaynaklarını toplumun yararına etik yollardan kullanma çalışmasıdır.
- **Kişisel Hedef:** Çalışanlara kişisel hedeflerine ulaşmada bu amaçlar bireysel katkıyı artıracak bir süreç içermelidir. Eğer çalışanlar korunacak, istihdam edilecek ve motive edilecek ise belirlenen kurallar ile çalışanların kişisel hedefleri karşılanmalıdır. Aksi takdirde, çalışanların performansı ve tatmini azalabilir ve çalışanlar organizasyonu terk edebilir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin en önemli iki hedefi, çalışanlardan en yüksek verimi almak ve iş yaşamının kalitesini arttırarak, çalışanların yaptıkları işten zevk almalarını sağlamaktır. Bu amaçları gerçekleştirme yolunda İnsan Kaynakları Yönetimi tarafından bir takım işlevler yerine getirilir. Modern bir organizasyonda insan kaynakları bölümünün üstlenmesi gereken fonksiyonlar; planlama, kadrolama, değerlendirme ve ödüllendirme, yetiştirme, endüstri ilişkileri kurma ve geliştirme olarak sıralanabilir.²⁵⁵

3.4.1. İş, Çalışan ve Organizasyon Kavramı

İş, Çalışan ve Organizasyon kavramları aşağıda belirtilen şekilde tanımlanabilir.²⁵⁶

- **İş:** İş kavramı ekonomik, sosyolojik ve psikolojik anlamda tanımlanabilir. Ekonomik anlamda iş, bireyin yaşamını sürdürmek ya da belirli düzeye yükseltmek amacıyla giriştiği bedensel ve düşünsel çabadır. Toplumsal anlamda iş, çalışma yaşamında başkalarıyla ilişki kurarak onlarla birlikte yaşama çabasıdır. Psikolojik anlamda iş ise, çalışana saygınlık ve doyum sağlayan olgudur.
- **Çalışan:** Belirli bir ücret karşılığında işletmeye fiziksel ya da düşünsel emeğini katan kişiler için kullanılır. Çalışanların işletmeden tek beklentileri ücret olmayıp, onun dışında bir takım sosyal ve psikolojik gereksinimleri de işletmede gidermek isterler. Buna karşılık çalışanlar kendisinden beklenen işi yerine getirmek zorundadır.
- **Organizasyon:** Bir işi gerçekleştirmek, ya da personeli çalıştırmak eylemi işletme olarak bilinir. En kısa anlatımla ekonomik değer taşıyan mal ya da

²⁵⁵ Yılmaz, a.g.e., s. 37.

²⁵⁶ Güngör Önal, *Temel İşletmecilik Bilgisi*, Türkmen Kitabevi, 3. Baskı, İstanbul, 2000, s. 2-5.

hizmetin üretildiği veya pazarlandığı ya da her iki eylemin birden yapıldığı kuruluşa işletme veya organizasyon denebilir.

Çalışanın yeterliliğinden söz etmek, gerekli fakat yeterli bir şart değildir. Bu sebeple işin gerektirdiği bilgi ve becerilerin yanı sıra, işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmak gerekmektedir. Bu nedenden dolayı çalışanlar, iyi bir organizasyonun en önemli parçasıdır. Organizasyonlarda bu gerçeğin bilincinde olup, çalışan ve organizasyon arasındaki iletişimi her zaman en üst düzeyde tutmaya gayret göstermektedirler.²⁵⁷

5.1 PERFORMANS KAVRAMI

Performansa ait tanımlar bireyin kendi gayretleriyle elde ettiği kazanım ve aynı zamanda bu kazanımın bireyin ait olduğu örgüte yansımaları olarak değerlendirilebilecek ortak bir anlayışa sahiptir. Bununla beraber örgütlerin çalışanlara performanslarını arttırmak konusunda nasıl bir yaklaşım içerisinde bulunduğu çalışan performansı incelendiğinde akla gelen ilk sorulardan biridir.²⁵⁸

Performans, İngilizce kökenli bir kelime olup dilimize “icra etme, yapma, etme, ifa” olarak tercüme edilmiş ve zaman zaman başarı, başarmak kavramları ile özdeşleştirilmiştir.²⁵⁹ Performansın Türk Dil Kurumu sözlüğündeki anlamı ise; başarı, takat sınırı, bir şeyi ya da bir işi yapma veya uygulama hareketi olarak verilmektedir. Oxford İngilizce sözlükte ise performans, verilen bir işi başarıyla sonuçlandırmak, uygulamak olarak tanımlanmaktadır.²⁶⁰

Performans, çalışanın belirli bir zaman aralığı içinde kendisine verilen işi veya görevi yerine getirerek elde ettiği sonuçlardır. Elde edilen sonuçlar olumlu ise, çalışanın görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiği ve yüksek bir performans düzeyine sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Eğer sonuçlar olumsuz ise, çalışanın başarısız olduğu ve performansının düşük olduğu kabul edilir.²⁶¹ Performans sadece ortaya çıkan sonuç değildir. Bunun yanında ortaya çıkacak sonuç için tüm eylemlerdeki istek ve o eylemi gerçekleştirmek için gerekli olan gücün ortak çalışması sonucunda oluşan bir ölçümdür.²⁶²

İnsanlar işlerine bazı özelliklerini taşırlar. Çalışanlar sahip oldukları özelliklerini kullanarak, verilen görevleri en üst düzeyde yapmaya çalışırlar. Çalışanın gösterdiği performans seviyesi yüksekse, sosyal ve ekonomik olarak fırsatları yakalar, ilerler,

²⁵⁷ Asım Saldamlı, *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009, s. 44.

²⁵⁸ Saldamlı, a.g.e., s. 45.

²⁵⁹ Murat Akçakaya, Kamu Sektöründe Personel Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar, *Karadeniz Araştırmaları*, Kış 2012, Sayı, 32, 171-202, s. 173.

²⁶⁰ Ümit Öztürk, *Performans Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2009, s. 4.

²⁶¹ Hüseyin Özgen, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana, 2001, s. 209.

²⁶² Saldamlı, a.g.e., s. 43.

ve yükselir. Bir örgüt bütün üyeleriyle, en üst seviyede verilen görevi yerine getirdiğinde veya yüksek performans gösterdiğinde de stratejik hedeflerine ulaşma şansı artar.²⁶³

3.5.1. Performans Göstergeleri

Çalışanlarda, çalışma arzusu oluşturmak ve bu isteği etkin bir biçimde kullanmak için gerekli altyapının hazırlanması dikkat edilmesi gereken ön önemli noktadır. Ayrıca çalışanın performansı ölçülebilir olduğu takdirde, hem organizasyon açısından çalışana değerlendirmek amacıyla veriler elde edilecek, hem de çalışan yaptığı ya da yapamadığı kriterler ile eksik yönlerini görme fırsatı bulabilecektir.²⁶⁴ Bir çalışanın performansının tespit edilmesinde en yaygın kullanılan performans göstergeleri şunlardır.²⁶⁵

- Etkenlik,
- Verimlilik,
- Karlılık,
- Ekonomiklik,
- Kalite,
- Çalışma yaşam kalitesi.

3.5.2. Düşük Performansın Nedenleri

Organizasyonlarda sadece çalışanların performanslarının değerlendirmesini yapmak kendi başına bir anlam ifade etmez. Performans değerlendirmesinin temel amaçlarından birisi örgüt çalışanlarının performanslarını değerlendirerek, düşük performans tespit edilmesi durumunda bunun nedenlerini bulmak ve sonuçlarını analiz etmeye çalışmaktır. Çalışanların performansının düşük seviyede olmasının temel nedenleri şu şekilde özetlenebilir.²⁶⁶

- Kadrolama hatası (işe uygun olmayan elemanların organizasyonda istihdam edilmesi),
- Yetersiz eğitim,
- Yetersiz takdir ve ödüllendirme,
- Açık olmayan görev tanımları,
- Yetersiz katılımcı yönetim,
- Aşırı stres,

²⁶³ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Beta, İstanbul, 2003, s. 273.

²⁶⁴ Saldamlı, a.g.e., s. 45.

²⁶⁵ Kenan Özden, *İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi*, Beta, İstanbul, 2013, s. 27.

²⁶⁶ Coşkun Can Aktan, *Değişim Çağında Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 275-276.

- Gelişme ve ilerleme olanaklarının yetersizliği,
- Çalışanlara her şeyden önce “insan” olarak değer vermeme,
- Yetersiz iş güvenliği,
- Yetersiz donanım, araç, gereç vs.,
- Aşırı iş yükü,
- İşin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmama,
- Şahsi ve ailevi sorunlar (evlilik, çocuk, hastalık vs.),
- Maddi sorunlar,
- Duygusal ve ruhsal sorunlar.

Motivasyon ve ödüllendirme, düşük performans probleminin ortadan kaldırılması ve yüksek performansa ulaşılması için alınması gereken tedbirlerin başında gelmektedir. Bunların yanında çalışanlara danışmanlık hizmeti vermek ve yönlendirmek de önem taşımaktadır.²⁶⁷

3.5.3. Bireysel Performans

Bireysel performans, örgütün yapılacak işle ulaşmak istediği amaca doğru, bireyin kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaştığının göstergesidir.²⁶⁸ Diğer bir ifadeyle bireysel performans organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için bireyin kullanmış olduğu yetkinlikler olarak tanımlanabilir. Bu yetkinlikler, yalnızca işe yönelik görevleri değil, işe yönelik olmayan görevleri, davranışları da içermektedir. Doğrudan işe yönelik olmayan yetkinlikler arasında takım çalışması, müşteri odaklılık, istekli ve coşkulu olma, yardımseverlik, kurum kültürünü sahiplenme ve bireysel disiplin sayılabilir.²⁶⁹

Çalışanın göstermiş olduğu performansın örgütün toplam kazancını ve performansını etkilemesi bireysel performansın ne kadar önemli olduğunu işaret etmektedir. Performansı etkileyen birçok faktör vardır ancak bu faktörlerin nitelik ve nicelikleri ne olursa olsun, önemli olan etkinin örgüt üzerinde doğurduğu sonuçlardır.²⁷⁰

²⁶⁷ Aktan, a.g.e., s. 276.

²⁶⁸ Saldamli, a.g.e., s. 43.

²⁶⁹ İsmet Barutçugil, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, s. 47.

²⁷⁰ Saldamli, a.g.e., s. 44.

3.5.4. Bireysel Performansı Oluşturan Unsurlar

Bireysel performansı oluşturan; “Odaklanma”, “Yetkinlik” ve “Adanma” olarak üç unsur bulunmaktadır. Odaklanma da çalışan ne yapacağını bilmeli, Yetkinlikte; çalışan yapacağı işte gerekli yeteneğe sahip olmalı, Adanma’da ise, çalışan bu işi yapmaya istekli olmalıdır. Bu unsurlar birbirinden ayrı ya da iç içe düşünülebilir. Yüksek bireysel performans bu üç unsuru birlikte gerektirdiğinden yönetimin dikkati ve çabası bunların hangisinin ne zaman ve ne kadarının gerektiğini belirlemek üzerine yoğunlaşacaktır. Bu üç unsur Tablo-7’de gösterilmiştir.²⁷¹

Tablo-7 Bireysel Performansı Oluşturan Unsurlar²⁷²

Çalışanlar	Yöneticiler	Sonuç
Ne yapacağını bilmelidir.	Talimatlar vermeli Beklentileri belirlemeli (Performansı Planlama)	Odaklanma
Onu yapabilmelidir.	Kaynak ve destek sağlamalıdır. (Performansı Planlama)	Yetkinlik
Onu istemelidir.	Takdir etmeli ve geliştirmelidir. (Performansı Değerlendirme)	Adanma

3.5.5. İş Performansı

İnsanlar, bir örgütte bireysel ihtiyaçlarını tatmin etmek için görev ve sorumluluklar üstlenirler ve istediklerini elde edebilmek için herkes bir zaman ve çaba sarf etmek zorunda olduğunu bilmektedir. Bu çabasının sonucu onun iş performansı olarak tanımlanır. Çalışanların performansı; kabul edilmez, kabul edilebilir, iyi, çok iyi veya mükemmel olabilir. Performans seviyesi büyük ölçüde bir insanın kişisel özelliklerine, zihinsel yeteneklerine, inanç ve değerlerine bağlıdır.²⁷³ Örgütler kalite ve entegre yönetime odaklanmış geleneksel ve üstün hizmetlerle geliştirilmiş performans sayesinde rekabet avantajı oluşturur. Bunun yanında iş performansı sadece bazı kalite standartları ve onun uzantılarından ibaret değildir.

²⁷¹ Barutçugil, a.g.e., s. 48.

²⁷² Barutçugil, a.g.e., s. 49.

²⁷³ Barutçugil, a.g.e., s. 40.

Bir yönetimin birinci görevi o organizasyonun performansını artırmak olan standartları ve planları gruplandırma yöntemidir.²⁷⁴

6.1 PERFORMANSIN ÖNEMİ

Bir organizasyon ancak çalışanlarının gösterdiği performans kadar iyi olabilir. Çünkü çalışanların gösterdiği performans, örgütsel başarının en önemli belirleyicilerindendir. Başka bir deyişle bireysel performansın artırılması ve yönlendirilmesi, örgütün performansını da arttıracaktır. Bunu başarmanın yolu ise, çalışanlar tarafından yapılan işin anlamlı bulunması, kendilerini özerk ve yetkin hissetmelerini sağlayacak bir iş ortamı oluşturmak ve performansı daima geliştirmeyi amaçlayan bir sistemden geçmektedir. Bu ortamı sağlamaktaki en büyük görev yöneticilere düşmektedir.²⁷⁵

Performans kavramının hem birey, hem ait olduğu örgüt ve toplum için önemli kazanımları vardır. Etkin performans sergileyen çalışanların terfi, prim veya diğer şekillerde mesafe kaydetme yoluyla başarıyı sağlaması mümkündür. Performansı yüksek olan bir çalışan, çalışmalarını neticesinde ait olduğu örgüte de fayda sağlayacağından bu yönüyle de önem kazanmaktadır. Çünkü bireysel anlamda çalışanların gösterdiği performans seviyesinin kuvvetli ya da zayıf olmasından örgüt de etkilenecektir. Örgütlerin yarattığı toplam iş gücü ise ait oldukları toplumu yakından ilgilendirmektedir. Örgüt performans seviyesini yükseltmek yöneticinin görevi olduğuna göre, çalışanların performans seviyesini de yükseltmek yöneticinin sorumluluğudur. Toplumların ekonomik açıdan başarıya ulaşması ile ilgili sorumluluk taşıyan kişiler örgütlerin performansını yükseltmek için çalışmak durumundadırlar.²⁷⁶

7.1 PERFORMANS (BAŞARI) DEĞERLEME

Türkiye’de performans değerlemesi ilk olarak kamu kesiminde uygulanmaya başlanmış, ancak işletmecilik konusundaki bilimsel gelişmelerin sonucu olarak da özellikle son 10-15 yıldan beri özel sektörde de ilginin arttığı, çağdaş yöntemlerle performans değerlemesi yapıldığı söylenebilir.²⁷⁷

Performans değerlendirme hakkında yapılmış birçok tanıma literatürde rastlamak mümkündür. Başarı değerlendirme olarak da bilinen performans değerlendirme; bir çalışanın başarmakla yükümlü olduğu görevindeki yeterliliği ve etkililiğiyle ilgili bilgi veren ve bu yönde gösterdiği performansını ölçmeye olanak sunan bir süreç olarak

²⁷⁴ “İş Performansı”, <http://www.bsi-turkey.com/tr/Tetkik-ve-Belgelendirme-Hizmetleri/Yonetim-sistemleri/Ilk-bakista/Değerlerimiz/Is-performansi/> (Erişim Tarihi:18.06.2014).

²⁷⁵ Güner Çöl, “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Etkisi” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1) 2008, 35-46, s. 45.

²⁷⁶ Saldamlı, a.g.e., s. 48.

²⁷⁷ Bingöl, a.g.e., s. 112..

tanımlanabilir. Performans değerlendirmesi, kişi veya grubun işe ilişkin zayıf ve güçlü taraflarını sistematik bir şekilde analiz etmek ve örgütün belirlediği hedefler doğrultusunda yönlendirmektir. Bir başka tanıma göre performans değerlendirme; bir yöneticinin, önceden belirlemiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla personelin iş başarımını değerlendirmesi sürecidir. Bu tanımda da ifade edildiği gibi performans değerlendirmesi doğrudan insan kaynakları işlevi ile ilişkilidir. Değerleme süreci sona erdiğinde, çalışanların geçmişteki performansları hakkında bilgiler elde edilmektedir. Bu bilgiler, çalışanların performanslarının daha önceden belirlenmiş standartlara uygun olup olmadığını ölçmede ve çalışanların geliştirilmeleri yönünde yapılacak faaliyetlerde, çalışanların amaçlarıyla organizasyonun amaçlarının uyumunun sağlanmasında yardımcı olmaktadır.²⁷⁸

Performans değerlemesi, çalışanların iş yerindeki başarılarının, tutum, davranış ve kişiliklerinin bir takım objektif ölçülere göre belirleme faaliyetidir. Bir başka açıdan ise performans değerlemesi, çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek değil bir bütün olarak önemli noktalarda çalışanın başarısını ölçmektir.²⁷⁹ Performans değerlemesinde organizasyonda görevi ne olursa olsun kişilerin çalışmaları, etkinlikleri, eksiklikleri, yeterlilikleri, fazlalıkları, yetersizlikleri gibi yönleri gözden geçirilir.²⁸⁰ Performans Değerleme İnsan Kaynakları Yönetiminde en önemli aşamalardan biri olmasına rağmen uygulamada çok az organizasyon gerçekten performans değerlendirme ve ölçme konusunu uygulamaktadır.²⁸¹ Yukarıda yapılan açıklamalardan da anlaşıldığı gibi performans değerlemenin temel olarak, örgüt içinde görevi ne olursa olsun çalışanların işlerini, hatalarını ve eksikliklerini, bir bütün olarak gözden geçiren bir çalışmadır.²⁸²

3.7.1. Performans Değerlemenin Amaçları

Örgütlerde yöneticiler, temel görevi olan planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını en etkili şekilde yerine getirebilmek için organizasyonun ve çalışanlarının performansları hakkında somut ve doğru verileri zamanında elde etmek zorundadır. Yöneticilerin elinde örgütlerine ve kaynaklarına ait somut veriler bulunmuyorsa, alacakları kararlarda ve uygulanacak stratejilerde başarılı olmaları çok güç ve tesadüfi olacaktır. Performans değerlendirme ve denetleme sistemlerinin başarıya ulaşabilmesi için bazı zorunlulukların yerine getirilmesi

²⁷⁸ Ahmet Yatkin, *Örgütsel Çatışmanın Ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 2008, s. 7.

²⁷⁹ Yilmazer, a.g.e., s.108-109.

²⁸⁰ İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa, İstanbul, 1999, s. 297.

²⁸¹ Aktan, a.g.e., s. 231.

²⁸² Yatkin, a.g.e., s. 7.

gerekmektedir.²⁸³ Organizasyon açısından, çalışanlarla ilgili objektif ve etkili kararlar alabilmek, onların başarı ve başarısızlıklarını yakından takip edebilmek ve yeteneklerini değiştirecek, düzelterek ve geliştirecek önlemleri zamanında alabilmek için performanslarının değerlendirilmesi gereklidir.²⁸⁴ Örgütlerde performans değerlendirmenin başlıca amaçları şu şekilde sıralanabilir.²⁸⁵

- Çalışanın yaptığı işte ne kadar başarılı olduğunu saptamak,
- Çalışanın kendi değerlerini ve başarılarını tartmalarını sağlamak,
- Performans değerlemeye göre çalışanın özelliklerini analitik bir incelemeden geçirip kendilerini en uygun işlere yerleştirmek,
- Performans değerlendirme sonucuna göre eğitime ihtiyacı olanları belirlemek ve hizmet içi eğitimde hangi konulara ağırlık verileceğini açığa çıkartmak,
- Yöneticilerin emri altında çalışanları tanımalarında yardımcı olmak,
- Çalışanın maaşını belirlemede ve yükselme durumlarını saptamada ölçüt almak,
- İşten çıkarılacak çalışanları belirlemede ölçüt almak,
- Dürüst ve adaletli bir yönetim anlayışını yayarak güven sağlamak,
- Yöneticilerin tutarlı karar verebilmelerini sağlamak.

Çalışanlar açısından bakıldığında ise, çalışanlar yapmış olduğu önemli ve başarılı çalışmaların karşılığını görmek isteyecektir. Çalışma gücünü ve iyi niyetini ortaya koyarak çalışan bir kişi, işe karşı kayıtsız, huzursuzluk yaratan çalışanla aynı kefeye konulduğunda o çalışanda isteksizlik başlar, morali bozulur. Bu nedenle değerlendirmeler, çalışanları işe yöneltme ve motivasyon aracı olarak kullanılır. Değerlendirme sonunda çalışan eksiklerini ve yetersizliklerini öğrenme ve bunları giderme imkânına sahip olacaktır ki bu da örgütün verimliliğini artırır. Ekonomik ve psikolojik ödüllendirmelerle, işe özendirme ve çalışanın örgüte duyduğu güveninin artması sağlanır.²⁸⁶

3.7.2. Performans Kriterlerinin Kapsadığı Bilgiler Açısından Sınıflandırılması

Performans yönetimi sistemlerinde kullanılan kriterler kapsadıkları bilgiler açısından üç grupta ele alınabilir.²⁸⁷

- Kişilik Özellikleri İle İlgili Kriterler: Bu kriterler genel olarak değerlendirilen kişinin, işinin yapılışında gerekli olacak kişilik özelliklerinden

²⁸³ Yatkin, a.g.e., s. 6.

²⁸⁴ Yatkin, a.g.e., s. 8.

²⁸⁵ Yilmazer, a.g.e., s. 109.

²⁸⁶ Yatkin, a.g.e., s. 8.

²⁸⁷ Cavide Uyargil, *Performans Yönetimi Sistemi*, Beta, 3. Baskı, İstanbul, 2013, s. 27.

oluşmaktadır. Yaratıcılık, değişikliklere uyum, ikna yeteneği bunlara örnek gösterilebilir.

- Performans ile ilgili kriterler: Çalışan kişinin genel performansının kapsamı gereken özellikleri içeren bu kriterlere yapılan işin kalitesi, işini gerektirdiği bilgi ve yetenek seviyesi, yetki devri gibi faktörler örnek verilebilir.
- Sonuçlarla amaçlara ulaşma ile ilgili kriterler ise üçüncü grubu oluşturmaktadır.

3.7.3. Performans Kriterlerinde Bulunması Gereken Özellikler

Performans değerlendirme kriterlerinin doğru tespit edilmesi daha sonraki standart ve hedef belirleme çalışmalarını kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle, performans sistemi kurucularının bu kriterleri belirlerken aşağıdaki özelliklere dikkat etmeleri performans değerlendirme sürecinin başarısında önemli bir etken olmaktadır. Bu kriterler taşıması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir.²⁸⁸

- İşlerin yapılışı esnasında gerekli, işteki başarı ya da başarısızlıklarda gerçekten etkili olmalıdır.
- Yöneticiler tarafından kolayca gözlemlenebilir ve objektif bir biçimde değerlendirilebilir olmalı olmalıdır.
- Bu kriterler çalışanın işi hakkında ve değerlendirme için gerekli olarak algılanmalıdır.
- Kriterler birbiri ile kesişmemeli, performansı aynı boyutlarını tekrar edecek şekilde ölçmemelidir.

3.7.4. Çalışanların Performans Değerlendirmesindeki Rolü

Örgütlerde yönetim ile ilgili kararlar almak ve çalışanlara kendi performansları ile ilgili faydalı bilgiler sağlamak için performans değerlendirmesi yapılması gerektiği gibi, her çalışanın da kendi değerlendirmesine katılıp görüşlerini belirtme gibi bir sorumluluğu vardır. Organizasyon, çalışanların sürece katılımlarını sağlayabilmek için performans değerlendirme sürecinin başından sonuna kadar, çalışanları sürece dahil etmelidir. Hiçbir ön hazırlık yapılmadan, bakılıp bakılmayacağı bile belli olmayan değerlendirme formlarının dağıtılması çalışanlarda olumsuz etkiler oluşmasına neden olur.²⁸⁹

Planlamayla başlayarak, çalışanların katılımını içeren bir performans değerlendirmesi, genellikle değerlendirilen işin tam bir manzarasını ortaya çıkarır.

²⁸⁸ Uyargil, a.g.e., s. 27.

²⁸⁹ Bayraktaroğlu, a.g.e., s. 108.

Çalışanların katılımıyla gerçekleşen bir performans değerlendirmesinin bir başka sonucu da, çalışanların iş talimatlarına karşı olumlu bir tutum takınmalarıdır. Yapılacak değişikliklerin kararlaştırılmasına çalışanlar da katıldığında, organizasyon daha hızlı büyüyecek gelişecektir.²⁹⁰

3.7.5. Performans Değerlemenin Önemi

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetimini etkin yönetiminde önemli temel taşlardan biridir.²⁹¹ Performans değerlendirme kurumda hangi görevde olursa olsun çalışanların, eksikliklerinin, çalışmalarının, etkinliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının, yetersizliklerinin bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Yapılan bu gözden geçirmeye neden ihtiyaç duyulduğu sorusu, performans değerlemenin gereğini ve önemini ortaya koymaktadır.²⁹²

Organizasyonlara rekabet avantajı sağlayan en önemli faktörlerden biri olan insan kaynağının performansının tespit edilmesi ve geliştirilmesi örgütsel amaçlara ulaşmada daima kritik bir konu olmuştur. Çalışanlar yöneticiler tarafından gözlemlenip, kanaat sahibi olsalar da çalışanlara ait örgütsel kararların adil bir şekilde verilebilmesi için, örgütlerde biçimsel ve sistematik performans değerlendirme sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır.²⁹³

Çalışanların işlerindeki başarıları ya da başarısızlıkları hakkında bilgilendirilmeye, geri besleme almaya ihtiyaçları vardır. Performans değerlendirme kişi düzeyinde bir ihtiyaç olduğu gibi organizasyon için de çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü performans değerlendirme, organizasyonun çalışanlarının mevcut performanslarını görmesi için çok önemli olduğu gibi çalışanların daha verimli çalışmaları bakımından da gereklidir.²⁹⁴ Çalışanın örgütün amaçlarına ulaşmasında gösterdiği çaba olarak tanımlanan performansın değerlendirilmesi, örgütte sistem gerektiren bir konudur. Performans değerlendirme hakkında oluşturulacak sistemler işleyişin ve performansın olumlu sonuçlar doğurmasında oldukça önemlidir.²⁹⁵

8.1 PERFORMANS DEĞERLEMENİN SONUÇLARI

Çalışanların potansiyel yetenekleri ve görevi doğrultusunda başarı seviyesini belirleyen performans değerlendirme, kişinin görevinde yükselmesine, maaşına zam almasına, görevinin değiştirilmesine, işine son verilmesine ve benzeri kararlara

²⁹⁰ Margaret J. Palmer, *Performans Değerlendirmeleri*, Çev. Doğan Şahiner, Rota,1.Baskı, İstanbul, 1993, s. 14.

²⁹¹ Yılmaz, a.g.e., s. 208.

²⁹² Fındıkçı, a.g.e., s. 297.

²⁹³ Uyarçıl, a.g.e., s. 1.

²⁹⁴ Bayraktaroğlu, a.g.e., s. 105.

²⁹⁵ Yatkın, a.g.e., s. 7.

ulaşılmasını sağlayan bir süreçtir. Bu sürecin etkin ve sistematik bir biçimde işlemesi için gerekli olan sistemin belirlenmesi konusu önem taşımaktadır.²⁹⁶

İnsan Kaynakları departmanı için performans değerlendirme ile elde edilen veriler tüm temel fonksiyonlarda farklı yollarda kullanılırlar.²⁹⁷ Performans değerlendirme sonuçları çalışanların ücret ve kariyer yönetiminde, motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, rotasyon, terfi, iş genişletme, işten uzaklaştırma, iş zenginleştirme ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi birçok alanda kullanılır.²⁹⁸ Değerleme sonuçlarının birçok alanda kullanılabilmesi ve kullanıldığı alanların çalışanlar açısından büyük önem taşıması performans değerlendirme sistemi üzerinde hassasiyetle durulmasını gerektirmektedir. Öncelikle kurulacak sistem, performans için gerekli ve ölçülebilir kriterlere dayanmalıdır. Sistemde, çalışanın gelişimin izlendiği bilgi haneleri bulunmalıdır. Özetle tüm sistem, dikkatli bir şekilde kullanılmalı ve belirlenen prosedürlere uyulmalıdır. Performans değerlendirme sonuçları hakkında çalışanın bilgisi bulunmalıdır. Bunun için ya değerlendirme formu olduğu gibi değerlendirilen çalışana okutularak, imza ettirilmeli, ya da personelin iyi olduğu konuları devam ettirmesi, yetersiz olduğu konuları geliştirmesi için sadece bu konularda geri besleme sağlanmalıdır.²⁹⁹

Performans değerlemenin çalışanlar için geri besleme aracı olması, performans değerlendirmesinin çift taraflı katkısını ortaya çıkarmaktadır. İyi bir geri bildirim hem çalışanın eksikliklerini anlamada yardımcı olacak hem de örgütler için karşılıklı bilgi alış verişinin olması açısından fayda sağlayacaktır. Ayrıca örgütün çalışanlarla ve örgütün uzun vadeli yatırımlarına ilişkin karar alma süreci de performans değerlemenin getireceği katkıların etki ettiği olumlu alanlar olacaktır.³⁰⁰

Performans değerlendirme çalışanlara, yöneticilere ve işletmeye birçok yarar sağlamaktadır. Performans değerlendirme sistemin uygulandığı örgütlerde, mal ve hizmet kalitesi artar, başarılı ve güven veren işletme imajı verilir, eğitim açığının ortaya çıkar ve giderilmesi için tedbir alınır, işten ayırmada ve terfilerde vicdani rahatlık sağlanır, hem yöneticiler hem de çalışanlar eksik yönlerini görme imkânı bularak, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları artar.³⁰¹

²⁹⁶ Yatkın, a.g.e., s. 8.

²⁹⁷ Hasan İbicioğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Fakülte Kitabevi, Isparta, 2006, s. 79.

²⁹⁸ Fındıkçı, a.g.e., 337.

²⁹⁹ Dilaver Tengilmioğlu ve Hasan Tutar, *Çağdaş Büro Yönetimi*, Seçkin, 3. Baskı, Ankara, 2009, s.

287.

³⁰⁰ Saldamlı, a.g.e., s. 50.

³⁰¹ Yılmaz, a.g.e., s. 109.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: UYGULAMA
LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN BAĞLILIK SEVİYESİ VE
PERFORMANSINA ETKİSİ: BAŞAKŞEHİR BELEDİYESİNDE BİR UYGULAMA

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI ve KAPSAMI

Günümüzün rekabetçi ve dinamik iş ortamında örgütlerin faaliyetlerini yürütmelerinde, maksimum gelir elde etmelerinde ve varlıklarını devam ettirmelerinde insan faktörü çok önemli bir yere sahiptir. Örgütlerde lider konumdaki kişilerin sergiledikleri davranışlar, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve performansını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu çalışmada amaç, bir kamu kurumu olan belediyelerde lider konumda olan personelin sergiledikleri liderlik tarzlarının, çalışanların örgütsel bağlılıkları ve performansına etkisi, sonrasında çalışanların örgütsel bağlılıklarının çalışanların performansına etkisini ölçmektir. Bu araştırmanın konu kapsamında, liderlik tarzları bağlamında insan ve görev odaklı liderlik tarzları, örgütsel bağlılık bağlamında duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık bulunmaktadır. Çalışanların performansı ile kastedilen; çalışanların belirlenen standarda göre iş hedeflerine ulaşmaları, devamsızlık durumları, yaptıkları işten memnuniyet duymaları, moral durumlarıdır.

4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

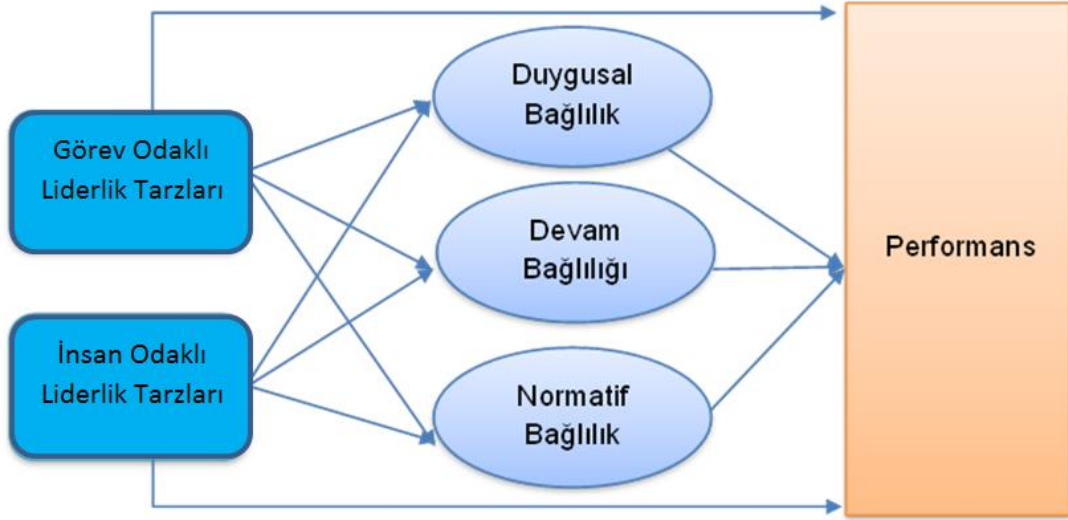
Bu araştırmanın evreni ilçe belediyelerinde görev yapan çeşitli birim ve pozisyonlardaki kamu çalışanlarıdır. Araştırmanın örneklem seçimi küme örnekleme biçimindedir. Buna göre araştırmaya izin veren bir belediye örnek olarak seçilmiştir. Araştırmanın örnekleme Başakşehir Belediye Başkanlığında çalışan 163 kişiden oluşmaktadır. Araştırma örneklemine katılan çalışanların yaşları 20 ile 53 arasında olup, yaş ortalamaları 36'dır. Eğitim seviyeleri çoğunlukla lise ve üniversite düzeyindedir. Çalışanların toplam görev yapma sürelerine bakıldığında çoğunluğu (%47,9) ile (1-5) yıl arasında çalışanlar oluştururken, bulunduğu kadroda 1-5 yıl çalışanlar yine çoğunluğu oluşturmaktadır. Başakşehir Belediyesi'nin yeni kurulan bir belediye (2008) olmasının bunda etkisi büyüktür. Araştırmaya katılan çalışanlar arasında evli ve bekârlar bulunmakla beraber, evli olanların oranı (%58,9) ile bekâr çalışanların oranından fazladır. Araştırmaya göre çalışanlar 16 farklı birimde 15 farklı pozisyonda görev yapmaktadır.

4.3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın modeli, liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık boyutları ve çalışan performansı üzerine etkisi ile örgütsel bağlılık boyutlarının çalışan performansı

üzerine olan etkisi üzerine kurulmuştur. Buna göre araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibi şekillendirilmiştir.

Şekil-14 Araştırmanın Modeli



Hipotezler

H1: İnsan odaklı liderlik tarzları çalışanların duygusal bağlılığını istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H2: İnsan odaklı liderlik tarzları çalışanların duygusal bağlılığını görev odaklı liderlik davranışından daha fazla olumlu etkilemektedir.

H3: Görev odaklı liderlik tarzları çalışanların devam bağlılığını istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H4: Görev odaklı liderlik tarzları çalışanların normatif bağlılığını istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H5: İnsan odaklı liderlik tarzları çalışanların normatif bağlılığını istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H6: Görev odaklı liderlik tarzları çalışanların performansını istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H7: İnsan odaklı liderlik tarzları çalışanların performansını istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H8: Duygusal bağlılık çalışanların performansını istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H9: Devam bağlılığı çalışanların performansını istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H10: Normatif bağlılık çalışanların performansını istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

4.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇÜM ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu maksatla kullanılan liderlik tarzları ölçeği, görev-insan odaklı davranışlarını ölçmek amacıyla tasarlanmıştır. Ölçek Northouse (2013)'un "Leadership: Theory and Practice" kitabından alınmıştır. Ölçek uzmanlar tarafından İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiştir. Daha sonra da alanında uzman bir öğretim üyesi ile birlikte madde madde uygulanacağı örnekleme göre uyarlaması gerçekleştirilmiştir. Bu kişinin önerilerine göre 2 insan odaklı davranış sorusu, 1 görev odaklı davranış sorusu eklenmiştir. Böylece 11 maddesi insan odaklı, 10 maddesi görev odaklı maddeye sahip 21 soruluk ölçek araştırmada kullanılmıştır. Ölçek Likert tipinde olup; "1: Hiçbir Zaman, 2: Nadiren, 3: Ara-Sıra, 4: Çoğunlukla, 5: Her zaman" biçiminde puanlandırılmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeği Allen ve Meyer (1997) tarafından geliştirilen ve daha önce Yavuz(2008), Günel(2009), Tekbalkan(2010) ve Kaş (2012)'in çalışmalarında kullanılan 20 ifadeye sahip bir ölçektir. Bu ölçeğin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 boyutu bulunmaktadır. Ölçek Likert tipinde olup; "1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde puanlandırılmıştır.

Araştırmanın çalışan performansı ölçeği, Kirkman ve Rosen (1999); Fuentes, Saez ve Montes (2004) ve ilaveten Rahman ve Bullock (2004) tarafından geliştirilen ölçeklerinden hazırlanan ve Erdoğan (2011)'in çalışmasında kullandığı 7 maddeden oluşan ölçektir. Ölçek, Likert tipinde olup; "1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum" biçiminde puanlandırılmıştır. Anket sonuçları SPSS 16 paket programıyla analiz edilmiştir.

4.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKİ ANALİZLER

Araştırmada önce, demografik bulgular frekans analizleri yardımı ile sunulmuştur. Bundan sonra parametrik analizlerin gerçekleştirilebilmesi için veri tarama işlemi yapılmıştır. Bunun yanında tüm maddeler bazında verilerin Z değerleri belirlenmiş ve +3 aralığı dışında kalan maddeler analiz kapsamı dışında bırakılmıştır. Tüm bu çalışmalar verilerin daha sağlıklı ve parametrik analizlere uygun hale getirilebilmesi için gerçekleştirilmiştir. Daha sonra araştırmada kullanılan görev-insan odaklı liderlik ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği ile çalışan performansı ölçeği üzerinde yapısal geçerliliği sınamak amacıyla faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma modeli kapsamında kurulan hipotezlerin testi için çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. İki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetini ölçmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır.

4.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma diğer araştırmalara benzer bazı sınırlılıklar taşımaktadır. Kamu kurumlarında çalışanların araştırmalara tereddütle yaklaşması, sınırlı sayıda bir örneklem hacminin olması, araştırmaya örnek olarak seçilen kurumun tesadüfi olmayan biçimde seçimi ve tüm çalışanlara ulaşılamama durumu bu araştırmanın sınırlılıklarıdır.

4.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.7.1. Demografik Değişkenlerin Bulguları

Araştırmanın bulguları başlığı altında ilk olarak demografik bulgulara yönelik sayısal ve yüzdesel dağılım sonuçları paylaşılmıştır. Örneklemin özelliğine göre; yaş, medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma süresi ve son görev yerindeki çalışma süresi, çalışma birimi ve çalışılan pozisyon araştırma kapsamına alınan demografik değişkenlerdir.

Tablo-8 Çalışanların Yaşlarına İlişkin Frekans Analizi

		YAŞ			
		Frekans	Yüzde	Geçerli	Kümülatif
Geçerli	20	2	1,2	1,2	1,2
	21	1	,6	,6	1,8
	23	2	1,2	1,2	3,1
	24	11	6,7	6,7	9,8
	25	9	5,5	5,5	15,3
	26	5	3,1	3,1	18,4
	27	10	6,1	6,1	24,5
	28	14	8,6	8,6	33,1
	29	10	6,1	6,1	39,3
	30	11	6,7	6,7	46,0
	31	5	3,1	3,1	49,1
	32	11	6,7	6,7	55,8
	33	3	1,8	1,8	57,7
	34	4	2,5	2,5	60,1
	35	6	3,7	3,7	63,8
	36	4	2,5	2,5	66,3
	37	7	4,3	4,3	70,6
	38	3	1,8	1,8	72,4
	39	4	2,5	2,5	74,8
40	5	3,1	3,1	77,9	
41	3	1,8	1,8	79,8	
42	5	3,1	3,1	82,8	

	43	6	3,7	3,7	86,5
	44	8	4,9	4,9	91,4
	45	5	3,1	3,1	94,5
	46	2	1,2	1,2	95,7
	47	1	,6	,6	96,3
	48	2	1,2	1,2	97,5
	49	2	1,2	1,2	98,8
	50	1	,6	,6	99,4
	53	1	,6	,6	100,0
	Total	163	100,0	100,0	

Tablo-8'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan katılımcıların %1,2'si 20, %6'sı 21, %1,2'si 23, %6,7'si 24, %5,5'i 25, %3,1'i 26, %6,1'i 27, %8,6'sı 28, %6,1'i 29, %6,7'si yaşında, 30, %3,1'i 31, %6,7'si 32, %1,8'i 33, %2,5'i 34, 3,7'si 35, %2,5'i 36, %4,3'ü 37, %1,8'i 38, %2,5'i 39, yaşında %3,1'i 40, %1,8'i 41, %3,1'i 42, %3,7'si 43, %4,9'u, 44, %3,1'i 45, %1,2'si 46, %6'sı 47, %1,2'si 48, %1,2'si 49, yaşında %0,6'sı 50, %6'sı 53 yaşındadır.

Tablo-9 Çalışanların Medeni Durumlarına İlişkin Frekans Analizi

MEDENİ DURUM					
		Frekans	Yüzde	Geçerli	Kümülatif
Geçerli	Evli	96	58,9	58,9	58,9
	Bekâr	67	41,1	41,1	100,0
	Total	163	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcıların medeni durumlarına yönelik bilgiler sorulmuş ve Tablo-9'da alınan frekans analizleri gösterilmiştir. Buna göre; katılımcılardan evli olanların oranı bekâr olanlara oranla daha fazladır. Evli olanların oranı %58,9 iken bekâr katılımcıların oranı %41,1'dir.

Tablo-10 Çalışanların Eğitim Durumuna İlişkin Frekans Analizi

EĞİTİM DURUMU					
		Frekans	Yüzde	Geçerli	Kümülatif
Geçerli	İlköğretim	22	13,5	13,5	13,5
	Lise	32	19,6	19,6	33,1
	Üniversite	97	59,5	59,5	92,6
	Lisansüstü	12	7,4	7,4	100,0
	Total	163	100,0	100,0	

Tablo-10'da eğitim bilgilerine ilişkin frekans analizi sonuçları incelendiğinde araştırmaya katılanların daha çok lise ve üniversite mezunu olduğu görülmektedir. İlköğretim mezunu olanların oranı %13,5, lise mezunlarının oranı %19,6, üniversite mezunu olanların oranı %59,5 iken lisansüstü eğitim mezunlarının oranı %7,4'tür.

Tablo-11 Çalışma Süresine İlişkin Frekans Analizi

ÇALIŞMA SÜRESİ					
		Frekans	Yüzde	Geçerli	Kümülatif
Geçerli	1 yıldan	15	9,2	9,2	9,2
	1-5	78	47,9	47,9	57,1
	6-10	23	14,1	14,1	71,2
	11-15	26	16,0	16,0	87,1
	16 ve	21	12,9	12,9	100,0
	Total	163	100,0	100,0	

Tablo-11'de katılımcıların çalışma sürelerine ilişkin frekans analizi sonuçları bulunmaktadır. Bu tablo incelendiğinde, çalışma süresi 1-5 yıl olan katılımcıların oranının %47,9 ile en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. %16,0 ile ikinci yüksek orana sahip olan 11-15 yıl çalışma süresine sahip katılımcıları, % 14,1 ile 6-10 yıl, % 12,9 ile 16 ve üstü hizmet yılına sahip, %9,2 ile 1 yıldan az çalışma süresine sahip çalışanlar izlemektedir.

Tablo-12 Çalışanların Buldukları Kadrodaki Çalışma Sürelerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

BULUNDUĞU KADRODAKİ ÇALIŞMA SÜRESİ					
		Frekans	Yüzde	Geçerli	Kümülatif
Geçerli	1 Yıdan az	21	12,9	12,9	12,9
	1-5	90	55,2	55,2	68,1
	6-10	20	12,3	12,3	80,4
	11-15	15	9,2	9,2	89,6
	16 ve Üstü	17	10,4	10,4	100,0
	Total	163	100,0	100,0	

Tablo-12’de Katılımcıların bulunduğu kadrodaki çalışma süresine ilişkin frekans analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre; çalışanların %55,2’si 1-5 yıl, %12,9’u 1 Yıdan Az, %12,3’ü 6-10 yıl, %10,4’ü 16 yıl ve üstü ve %9,2’si 11-15 yıl süresince buldukları kadrolarda çalıştıkları görülmektedir.

Tablo-13 Çalışanların Birimlerine İlişkin Frekans Analizi Bulguları

	BİRİMLER	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Geçerli	Basın Yayın Halkla İlişkiler Müdürlüğü	38	23,3	23,3
	Yazı İşleri Müdürlüğü	8	4,9	4,9
	Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü	7	4,3	4,3
	Destek Hizmetleri Müdürlüğü	20	12,3	12,3
	Temizlik İşleri Müdürlüğü	2	1,2	1,2
	Hukuk İşleri Müdürlüğü	2	1,2	1,2
	Bilgi İşlem Müdürlüğü	1	,6	,6
	Park ve Bahçeler Müdürlüğü	2	1,2	1,2
	Mali İşler Müdürlüğü	4	2,5	2,5
	Zabıta Müdürlüğü	15	9,2	9,2
	Sağlık İşleri Müdürlüğü	11	6,7	6,7
	Fen İşleri Müdürlüğü	18	11,0	11,0
	Plan ve Proje Müdürlüğü	3	1,8	1,8
	İmar ve Şehircilik Müdürlüğü	7	4,3	4,3
	Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü	14	8,6	8,6
	Ruhsat ve Denetim Müdürlüğü	11	6,7	6,7
	Total	163	100,0	100,0

Tablo-13'de ankete katılan çalışanların görevli oldukları birimler gösterilmiştir. Tabloya göre bu çalışanlar, 16 farklı birimde görev yapmaktadır. Çalışanların birimlere göre dağılımında, Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü çalışanları %23,3'lük oran ve 38 çalışanla en yüksek değeri taşıırken, bu birimi %12,3'lük oran ve 20 çalışanla Destek Hizmetleri Müdürlüğü izlemektedir. Bu birimleri %11,0'lik oran ve 18 çalışanla Fen İşleri Müdürlüğü, %9,2 oran ve 15 çalışanla Zabıta Müdürlüğü, %8,6 oran ve 14 çalışanla Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü, %6,7 oran ve 11 çalışanla Ruhsat ve Denetim Müdürlüğü ile %6,7 oran ve 11 çalışan ile Sağlık İşleri Müdürlüğü, %4,9 oran ve 8 çalışanla Yazı İşleri Müdürlüğü, %4,3 oran ve 7 çalışanla Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü ile %4,3 oran ve 7 çalışan ile İmar ve Şehircilik Müdürlüğü, %2,5 oran ve 4 çalışanla Mali İşler Müdürlüğü, %1,8 oran ve 3 çalışanla Plan ve Proje Müdürlüğü, %1,2'lik oran ve 2 çalışanla Temizlik İşleri Müdürlüğü, %1,2'lik oran ve 2 çalışanla Hukuk İşleri Müdürlüğü, %1,2'lik oran ve 2 çalışanla Park ve Bahçeler Müdürlüğü, %0,6 ile ise Bilgi İşlem Müdürlüğü takip etmektedir.

Tablo-14 Çalışanların Pozisyonlarına İlişkin Frekans Analizi

	POZİSYON	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Geçerli	Memur	120	73,6	73,6
	Büro Elemanı	1	,6	,6
	Temizlik Personeli	2	1,2	1,2
	Şef	2	1,2	1,2
	Let Araç Operatörü	1	,6	,6
	Basın Koordinatörü	1	,6	,6
	Saha Organizasyon Görevlisi	1	,6	,6
	Amir	1	,6	,6
	Şoför	5	3,1	3,1
	Kurumlararası İletişim Sorumlusu	1	,6	,6
	Yönetici Asistanı	2	1,2	1,2
	Çözüm Ortağı	4	2,5	2,5
	Çağrı Merkezi Görevlisi	4	2,5	2,5
	İletişim Merkezi Görevlisi	8	4,9	4,9
	Destek Personeli	10	6,1	6,1
Total	163	100,0	100,0	

Ankete katılanların çalıştıkları pozisyonlara ait frekans analizi sonuçları Tablo-14'de verilmiştir. Bu verilere göre çalışanlar 15 farklı pozisyonda görev yapmaktadırlar. Çalışanların %73,6'sı memur, %6,1'i Destek Personeli olarak, %4,9'u İletişim Merkezi Görevlisi, % 3,1'i Şoför ünvanıyla görev yaparken; %2,5 'i Çözüm Ortağı, %2,5'i Çağrı Merkezi Görevlisi, %1,2'si Şef, %1,2'si Temizlik Elemanı, %1,2'si Yönetici Asistanı, %,6'sı Büro Elemanı, %,6'sı Let Araç Operatörü, %,6'sı Basın Koordinatörü, %,6'sı Saha Organizasyon Görevlisi, %,6'sı Amir, %,6'sı Kurumlararası İletişim Sorumlusu ünvanıyla görev yapmaktadır.

4.7.2. Liderlik Tarzlarının Ölçek Bulguları

Aşağıdaki tablolarda, görev-insan odaklı liderlik tarzları ölçeğinin madde ortalama puanları, her bir maddenin standart sapması, bulguları ve ilgili çıkarımlar verilmiştir. Daha sonrasında ölçeğin yapı geçerliliğini göstermek amacıyla faktör analizi bulguları (faktör yükleri, açıklanan varyanslar, öz değerler, KMO değeri), güvenilirlik katsayıları (Cronbach Alpha) ve normal dağılıma uygunluğu gösteren çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri verilmiştir.

Tablo-15 Görev-İnsan Odaklı Liderlik Tarzları Ölçeği Ortalama Puanları

Madde No	Görev ve İnsan Odaklı Liderlik Tarzları Ölçek Maddeleri	Madde Ortalaması	Standart Sapma
(G1)	Amirim astlarına, görevlerine yönelik olarak yapması gerekenleri sürekli olarak söyler.	3,7362	1,15912
(İ1)	Amirim astlarına karşı cana yakın davranır.	4,2331	0,94654
(G2)	Amirim gerçekleştirilmesi gereken görev ve sorumlulukları ve bu görev/sorumlulukları kimin yerine getireceğini detaylı olarak tek tek belirler.	4,0859	1,00246
(İ2)	Amirim çalışma ortamında astlarının kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.	4,2086	1,01504
(G3)	Amirim çalışma ortamındaki problemlerin çözülmesinde bizzat müdahale eder.* (size inisiyatif bırakmadan kendisi çözer)	3,8037	1,11587
(İ3)	Amirim astları tarafından yapılan görüş ve önerilere açıktır.	4,1411	1,08228
(G4)	Amirim görevin tam olarak yapılması için her görevde bakış açısını açıkça ifade eder.	4,1595	0,93575
(İ4)	Amirim astlarına karşı adil davranır.	4,1779	0,93571
(G5)	Amirim astlarının yapacağı işleri adım adım planlar.	3,9939	1,09712
(İ5)	Amirim astlarına karşı davranışlarında tutarlıdır.	4,2086	1,01504
(İ6)	Amirim astları ile iyi iletişim halindedir.	4,2577	0,99125
(G6)	Amirim her zaman astlarına karşı kendi rolünü ve otoritesini vurgular.	4,0859	1,12984
(İ7)	Amirim astlarının çalışma ortamında huzurlu olmasına özen gösterir.	4,2270	0,94478
(İ8)	Amirim kararlarını alırken esneklik gösterir.	3,9632	1,09369
(G7)	Amirim her görevde beklentilerinin ve kriterlerinin ne olduğunu ortaya koyar.	4,2331	0,95304
(İ9)	Amirim kendi duygularını ve düşüncelerini bizlerle paylaşır.	3,9141	1,18321
(G8)	Amirim astlarından sürekli daha iyi çalışmalarını ister.	4,2822	0,91967
(İ10)	Amirim astlarının birbirleri ile iyi ilişkiler içerisinde olmalarını ister.	4,4172	0,79981
(G9)	Amirim için personelinden daha çok, yapılan işin sonucu önemlidir.	3,9018	1,25322
(İ11)	Amirim personelinin duygularını ve sorunlarını önemser.	4,1472	1,11241
(G10)	Amirim, verdiği görevlerin zamanından önce tamamlanmasını ister.	4,0920	1,02926

Katılımcıların görev odaklı liderlik tarzları ölçeğindeki sorulara verdikleri yanıtlara bakıldığında “Amirim astlarından sürekli daha iyi çalışmalarını ister.” sorusuna 4,2822 ortalamayla en yüksek düzeyde katılımda buldukları, “Amirim her görevde beklentilerinin ve kriterlerinin ne olduğunu ortaya koyar.” sorusuna ise ikinci en yüksek düzeyde 4,2331 ortalama ile katılımda buldukları görülmüştür.

Katılımcıların insan odaklı liderlik tarzları ölçeğindeki sorulara verdikleri yanıtlara bakıldığında “Amirim astlarının birbirleri ile iyi ilişkiler içerisinde olmalarını ister.” sorusuna 4,4172 ortalamayla en yüksek düzeyde katılımda buldukları, “Amirim astları ile iyi iletişim halindedir.” Sorusuna ise ikinci en yüksek düzeyde 4,2577 ortalama ile katılımda buldukları görülmüştür.

4.7.3. Liderlik Tarzları Ölçeği Faktör Analizi Bulguları

Görev-insan odaklı liderlik tarzları ölçeğinde toplamda 21 madde bulunmasına karşılık ilgili geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonrasında geriye 16 madde kalmıştır. Analiz dışı bırakılan maddeler ilk olarak faktör analizi bulgularına dayanarak belirlenmiştir. Faktör yükü 0,50'nin altında kalan maddelerin ölçekten çıkarılması uygun görülmüştür. Zira Hair ve diğerleri (1998) 0,50 faktör yükünü faktörlerin ayrıştırılması açısından en sağlıklı değer olarak görmüştür.³⁰² Ayrıca faktör analizi sonrası geriye kalan maddeler üzerinde güvenilirliği olumsuz yönde etkileyen maddeler SPSS 16 paket programındaki “Scale if item deleted” seçeneği kullanılarak çıkarılmıştır. Bu saptamalar sonucunda görev odaklı liderlik davranış maddelerinden 5 soru araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.913 gibi oldukça yüksek kabul edilebilecek bir oran olarak bulunmuştur. Kalaycı (2005)'ya göre bu değer faktör analizi için yeterli olarak görülmektedir. Elde edilen değerler, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.³⁰³

³⁰² Hair vd. *Multivariate Data Analysis*, 5.Ed., Prentice Hall PTR, 1998, s. 385.

³⁰³ Şeref Kalaycı, *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, 322.

Tablo-16 Görev-İnsan Odaklı Lider Davranışlarına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu

İnsan Odaklı Liderlik Tarzları Faktörü	Faktör Ortalaması	Faktör Yükleri		Cronbach Alpha	
(İ2) Amirim çalışma ortamında astlarının kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.	4,1723	0,839	0,919	0,919	
(İ6) Amirim astları ile iyi iletişim halindedir.		0,812			
(İ3) Amirim astları tarafından yapılan görüş ve önerilere açıktır.		0,802			
(İ4) Amirim astlarına karşı adil davranır.		0,791			
(İ5) Amirim astlarına karşı davranışlarında tutarlıdır.		0,778			
(İ7) Amirim astlarının çalışma ortamında huzurlu olmasına özen gösterir.		0,754			
(İ8) Amirim kararlarını alırken esneklik gösterir.		0,739			
(İ11) Amirim personelinin duygularını ve sorunlarını önemser.		0,719			
(İ1) Amirim astlarına karşı cana yakın davranır.		0,678			
(İ9) Amirim kendi duygularını ve düşüncelerini bizlerle paylaşır.		0,629			
(İ10) Amirim astlarının birbirleri ile iyi ilişkiler içerisinde olmalarını ister.		0,572			
Görev Odaklı Liderlik Tarzları Faktörü					
(G8) Amirim astlarından sürekli daha iyi çalışmalarını ister.	4,0859	0,833	0,773	0,773	
(G6) Amirim her zaman astlarına karşı kendi rolünü ve otoritesini vurgular.					0,735
(G7) Amirim her görevde beklentilerinin ve kriterlerinin ne olduğunu ortaya koyar.					0,702
(G1) Amirim astlarına, görevlerine yönelik olarak yapması gerekenleri sürekli olarak söyler.					0,642
(G10) Amirim, verdiği görevlerin zamanından önce tamamlanmasını ister.					0,612
Eigen Value(özdeğer)	6,257	3,211			
Açıklanan Varyans	39,108	20,067			
Skewness	-1,348	-,925			
Kurtosis	1,857	0,875			
Toplam Açıklanan Varyans: 59,174					
KMO Değeri: 0,913					

Tablo-16'daki faktör analizi bulgularına göre iki faktör için toplam açıklanan varyans oranı 59,174'tür. Ayrıca faktörlerin öz değerleri de gerekli olan 1 değerinden önemli derecede yüksek görülmektedir. Bunların yanında verilerin faktörler bazında normal dağılıma uyup uymadığı da çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak ifade edilebilir. Bu değerlere bakıldığında her iki faktör için çarpıklık ve basıklık değerlerinin +-3 aralığında olduğu görülmektedir. Kalaycı (2005)'ya göre bu değerler arasındaki veri setlerinin normal dağılıma uygun olduğu varsayılmalıdır.³⁰⁴ Bu yüzden ortalama değerler üzerinden de yorumlar yapılabilir. Örneklem sayısı da bu dağılıma uygunluk açısından yeterli düzeydedir. Görev odaklı liderlik tarzları faktörüne katılımcıların verdikleri ortalama değer 4,0859, insan odaklı liderlik faktörüne verdikleri değer ise 4,1723'tür.

Son olarak ölçeğin güvenilirliği açısından faktörler düzeyinde Cronbach Alpha değerleri incelenmiştir. Tablo-16'dan da görüldüğü üzere görev odaklı liderlik davranış faktörünün güvenilirlik katsayısı 0,773, insan odaklı liderlik davranışının güvenilirlik katsayısı 0,919 düzeyindedir. Bu değerler Kalaycı (2005)'ya göre oldukça güvenilir düzeydedir. Böylece maddelerin ilgili faktörlere doğru bir şekilde dağıldığı ve ölçeğin yapısal geçerliliği varsayımının doğrulandığı yorumu yapılabilir. Bu ölçeğin bu madde ve örneklem bağlamında geçerliliği ve güvenilirliği yeterli düzeyde ve parametrik testlere uygun halde olduğu belirlenmiştir.

4.7.4. Örgütsel Bağlılık Ölçek Bulguları

Aşağıdaki tablolarda da örgütsel bağlılık ölçeğinin madde ortalama puanları, her bir maddenin standart sapması bulguları ve ilgili çıkarımlar verilmiştir. Daha sonrasında ölçeğin yapı geçerliliğini göstermek amacıyla faktör analizi bulguları (faktör yükleri, açıklanan varyanslar, özdeğerler, KMO değeri), güvenilirlik katsayıları (Cronbach Alpha) ve normal dağılıma uygunluğu gösteren çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri verilmiştir.

³⁰⁴ Kalaycı, a.g.e., 322.

Tablo-17 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Ortalama Puanları

Madde No	Örgütsel Bağlılık Ölçek Maddeleri	Madde Ortalama	Standart Sapma
(D1)	Meslek hayatımın geriye kalanını bu belediyede geçirmekten mutluluk duyarım.	4,1166	1,06801
(D2)	Çalıştığım belediyenin problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.	4,0675	1,00079
(D3)	Bu belediyede kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	4,0368	1,07663
(D4)	Bu belediyeye duygusal bir bağ hissediyorum.	3,9018	1,13971
(D5)	Bu belediye benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.	3,8282	1,09203
(D6)	Çalıştığım belediyeye karşı çok güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	3,8834	1,16212
(D7)	Çalıştığım belediyeden dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	4,0920	1,01111
(DV1)	İstesem bile şu an bu belediyeden ayrılmak benim için zor olurdu.	4,0798	1,10544
(DV2)	Şu an bu belediyeden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bir bölümü zarara uğrar.	4,1595	4,10048
(DV3)	Şu an bu belediyede kalmam, bir istek olduğu kadar bir zorunluluktur.	3,8160	1,20820
(DV4)	Bu belediyeden ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	3,7791	1,18647
(DV5)	Benim için bu belediyeden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.	3,8712	1,26758
(DV6)	Başka bir işletmede iş bulmadan bu belediyeden ayrılırsam neler olacağı konusunda endişe ediyorum.	3,8712	1,27244
(N1)	Çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrıldığım takdirde kişisel olarak zarar görebilecek olmamdır.	3,7301	1,28169
(N2)	Bu belediyede çalışmaya devam etmek için kendimde bir zorunluluk hissediyorum.	3,4908	1,37153
(N3)	Benim avantajıma olsa bile çalıştığım belediyeden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	3,8957	1,15798
(N4)	Bu belediyeden şimdi ayrılırsam suçluluk duygusu hissedirim.	3,5276	1,33015
(N5)	Bu belediye benim sadakatimi hak ediyor.	4,0491	0,99879
(N6)	Bu belediyeden şimdi ayrılmanın, burada çalışanlar diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	3,8957	1,13101
(N7)	Çalıştığım belediyeye çok şey borçluyum.	4,0491	1,01716

Katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğindeki duygusal bağlılık maddelerindeki sorulara verilen yanıtlara bakıldığında “Meslek hayatımın geriye kalanını bu belediyede geçirmekten mutluluk duyarım.” ifadesine 4,1166 ortalamayla en yüksek düzeyde katılımda buldukları, “Çalıştığım belediyeden dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.” ifadesine ise ikinci en yüksek düzeyde 4,0920 ortalama ile katılımda buldukları görülmüştür.

Katılımcıların devam bağlılığı maddelerindeki sorulara verilen yanıtlarına bakıldığında ise, “Şu an bu belediyeden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bir bölümü zarara uğrar.” ifadesine 4,1595 ortalamayla en yüksek düzeyde katılımda buldukları, “İstesem bile şu an bu belediyeden ayrılmak benim için zor olurdu” ifadesine ise ikinci en yüksek düzeyde 4,0798 ortalama ile katılımda buldukları görülmüştür.

Örgütsel bağlılık ölçeğinde katılımcıların normatif bağlılık maddelerindeki sorulara verdikleri yanıtlara bakıldığında, “Çalıştığım belediyeye çok şey borçluyum” ve “Bu belediye benim sadakatimi hak ediyor” ifadesine 4,0491 ortalamayla en yüksek düzeyde katılımda buldukları, “Benim avantajıma olsa bile çalıştığım belediyeden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor” ve “Bu belediyeden şimdi ayrılmamın, burada çalışanlar diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum” ifadesine ise ikinci en yüksek düzeyde 3,8957 ortalama ile katılımda buldukları görülmüştür.

4.7.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Bulguları

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde toplamda 20 madde bulunmasına karşılık, ilgili geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonrasında geriye 14 madde kalmıştır. Analiz dışı bırakılan maddeler ilk olarak faktör analizi bulgularına dayanarak belirlenmiştir. Faktör yükü 0,50'nin altında kalan maddelerin ölçekten çıkarılması uygun görülmüştür. Hair ve diğerleri (1998) 0,50 faktör yükünü faktörlerin ayrıştırılması açısından en sağlıklı değer olarak görmüştür. Ayrıca faktör analizi sonrası geriye kalan maddeler üzerinde güvenilirliği olumsuz yönde etkileyen maddeler belirlenmiştir. SPSS programındaki “Scale if item deleted” seçeneği kullanılarak bu maddeler çıkarılmıştır. Duygusal bağlılığa ait sorulardan çıkarılan madde bulunmazken meydana gelen saptamalar sonucunda görev devam bağlılığına ait sorulardan 2, normatif bağlılığa ait sorulardan 4 soru araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.895 gibi oldukça yüksek kabul edilebilecek bir oran olarak bulunmuştur. Kalaycı (2005)'ya göre bu değer faktör analizi için yeterli olarak görülmektedir. Elde edilen değerler, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo-18 Örgütsel Bağlılığa İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu

Duygusal Bağlılık Faktörü	Faktör Ortalaması	Faktör Yükleri		Cronbach Alpha
(D6) Çalıştığım belediyeye karşı çok güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	3,9895	0,885		0,938
(D3) Bu belediyede kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.		0,875		
(D4) Bu belediyeye duygusal bir bağ hissediyorum.		0,848		
(D5) Bu belediye benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.		0,842		
(D7) Çalıştığım belediyeden dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.		0,799		
(D1) Meslek hayatımın geriye kalanını bu belediyede geçirmekten mutluluk duyarım.		0,778		
(D2) Çalıştığım belediyenin problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.		0,737		
Devam Bağlılığı Faktörü				
(DV5) Benim için bu belediyeden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.	3,8344	0,897		0,844
(DV6) Başka bir işletmede iş bulmadan bu belediyeden ayrılırsam neler olacağı konusunda endişe ediyorum.		0,814		
(DV4) Bu belediyeden ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.		0,790		
(DV3) Şu an bu belediyede kalmam, bir istek olduğu kadar bir zorunluluktur.		0,724		
Normatif Bağlılık Faktörü				
(N3) Benim avantajıma olsa bile çalıştığım belediyeden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	3,7730		0,831	0,836
(N4) Bu belediyeden şimdi ayrılırsam suçluluk duygusu hissederim.			0,721	

(N6) Bu belediyeden şimdi ayrılmanın, burada çalışanlar diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.				0,684	
Eigen Value(özdeğer)	5,262	2,930	2,127		
Açıklanan Varyans	37,587	20,931	15,190		
Skewness	-1,146	-,780	-,591		
Kurtosis	0,588	-,446	-,478		
Toplam Açıklanan Varyans: 73,708					
KMO Değeri: 0,895					

Tablo-18'deki faktör analizi bulgularına göre üç faktör için toplam açıklanan varyans oranı 73,708'dir. Ayrıca faktörlerin öz değerleri de gerekli olan 1 değerinden önemli derecede yüksek görülmektedir. Bunların yanında verilerin faktörler bazında normal dağılıma uyup uymadığı da çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak ifade edilebilir. Bu değerlere bakıldığında her iki faktör için çarpıklık ve basıklık değerlerinin +-3 aralığında olduğu görülmektedir. Kalaycı (2005)'e göre bu değerler arasındaki veri setlerinin normal dağılıma uygun olduğu varsayılmalıdır. Bu yüzden ortalama değerler üzerinden de yorumlar yapılabilir. Örneklem sayısı da bu dağılıma uygunluk açısından yeterli düzeydedir. Duygusal bağlılık faktörüne katılımcıların verdikleri ortalama değer 3,9895, Devam Bağlılığı faktörüne katılımcıların verdiği ortalama değer 3,8344, normatif bağlılık faktörüne katılımcıların verdiği ortalama değer ise 3,7730'dır.

Ölçeğin güvenilirliği açısından faktörler düzeyinde Cronbach Alpha değerleri de incelenmiştir. Tablo-18'de görüldüğü gibi duygusal bağlılık faktörünün güvenilirlik katsayısı 0,938, devam bağlılığı faktörünün güvenilirlik katsayısı, 0,844, Normatif Bağlılık faktörünün güvenilirlik katsayısı ise 0,836 düzeyindedir. Bu değerler Kalaycı (2005)'in belirttiğine göre oldukça güvenilir düzeydedir. Böylece maddelerin ilgili faktörlere doğru bir şekilde dağıldığı ve ölçeğin yapısal geçerliliği varsayımının doğrulandığı yorumu yapılabilir. Bu ölçeğin bu madde ve örneklem bağlamında geçerliliği ve güvenilirliği yeterli düzeyde ve parametrik testlere uygun halde olduğu belirlenmiştir.

4.7.6. Çalışan Performansı Ölçek Bulguları

Aşağıdaki tablo çalışan performansı ölçeğinin madde ortalama puanları, her bir maddenin standart sapması bulguları ve ilgili çıkarımlar verilmiştir. Daha

sonrasında ölçeğin yapı geçerliliğini göstermek amacıyla faktör analizi bulguları (faktör yükleri, açıklanan varyanslar, öz değerler, KMO değeri), güvenilirlik katsayıları (Cronbach Alpha) ve normal dağılıma uygunluğu gösteren çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri verilmiştir.

Tablo-19 Çalışan Performansı Ölçeği Ortalama Puanları

Madde No	Performans Ölçek Maddeleri	Madde Ortalaması	Standart Sapma
(ÇP1)	Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir.	4,1718	0,94015
(ÇP2)	Devamsızlık oranlarım düşüktür.	4,3804	0,96359
(ÇP3)	Moralim yüksektir.	4,2209	0,94949
(ÇP4)	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	4,4969	0,74016
(ÇP5)	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	4,3497	0,82801
(ÇP6)	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	4,3190	0,74291
(ÇP7)	Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	4,4356	0,72892

Ankete katılan çalışanların, çalışan performansı ölçeğindeki sorulara verilen yanıtlara bakıldığında “Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.” sorusuna 4,4969 ortalamayla en yüksek düzeyde katılımında buldukları, “Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim” sorusuna ise ikinci en yüksek düzeyde 4,4356 ortalama ile katılımında buldukları görülmüştür.

4.7.7. Çalışan Performansı Ölçeği Faktör Analizi Bulguları

Çalışan performansı ölçeğinde toplamda 7 madde bulunmasına karşılık ilgili geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonrasında geriye 6 madde kalmıştır. Analiz dışı bırakılan madde ilk olarak faktör analizi bulgularına dayanarak belirlenmiştir. Faktör yükü 0,50'nin altında kalan maddelerin ölçekten çıkarılması uygun görülmüştür. Hair ve diğerleri 0,50 faktör yükünü faktörlerin ayrıştırılması açısından en sağlıklı değer olarak görmüştür. Ayrıca faktör analizi sonrası geriye kalan maddeler üzerinde güvenilirliği olumsuz yönde etkileyen maddeler belirlenmiştir. SPSS programındaki “Scale if item deleted” seçeneği kullanılarak bu maddeler silinmiştir. Bu saptamalar sonucunda Çalışan Performansı Ölçeğinde 1 soru araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,797 gibi yüksek kabul edilebilecek bir oran olarak bulunmuştur. Kalaycı (2005)'e göre bu değer faktör analizi için yeterli olarak görülmektedir. Elde edilen değerler, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo-20 Çalışan Performansına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu

Çalışan Performansı Faktörü	Faktör Ortalaması	Faktör Yükleri		Cronbach Alpha
(ÇP5) İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	4,3323	0,781		0,850
(ÇP4) Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.		0,773		
(ÇP1) Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir.		0,768		
(ÇP6) Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.		0,765		
(ÇP7) Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.		0,753		
(ÇP3) Moralim Yüksektir.		0,722		
Eigen Value(özdeğer)	3,472			
Açıklanan Varyans	57,868			
Skewness	-1,662			
Kurtosis	2,485			
Toplam Açıklanan Varyans: 57,868				
KMO Değeri: 0,797				

Tablo-20'deki faktör analizi bulgularına göre çalışan performansı faktörü için toplam açıklanan varyans oranı 57,868'dir. Ayrıca faktörün öz değerleri de gerekli olan 1 değerinden önemli derecede yüksek görülmektedir. Bunların yanında verilerin faktörler bazında normal dağılıma uyup uymadığı da çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak ifade edilebilir. Bu değerlere bakıldığında her iki faktör için çarpıklık ve basıklık değerlerinin +-3 aralığında olduğu görülmektedir. Kalaycı (2005)'ya göre bu değerler arasındaki veri setlerinin normal dağılıma uygun olduğu varsayılmalıdır. Bu yüzden ortalama değerler üzerinden de yorumlar yapılabilir. Örneklem sayısı da bu dağılıma uygunluk açısından yeterli düzeydedir. Çalışan performansı faktörüne katılımcıların verdikleri ortalama değer 4,3323'tür.

Son olarak ölçeğin güvenilirliği açısından faktörler düzeyinde Cronbach Alpha değerleri incelenmiştir. Tablo-20'den de görüldüğü üzere çalışan performansı güvenilirlik katsayısı 0,850'dir. Bu değer Kalaycı (2005)'nin belirttiğine göre oldukça güvenilir düzeydedir. Böylece maddelerin ilgili faktörlere doğru bir şekilde dağıldığı

ve ölçeğin yapısal geçerliliği varsayımının doğrulandığı yorumu yapılabilir. Bu ölçeğin bu madde ve örneklem bağlamında geçerliliği ve güvenilirliği yeterli düzeyde ve parametrik testlere uygun halde olduğu belirlenmiştir.

5.1 KORELASYON ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo-21 Korelasyon Analizi Tablosu

KORELASYON							
		Görev Odaklı Liderlik Tarzları	İnsan Odaklı Liderlik Tarzları	Çalışan Performansı	Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı
Görev Odaklı Liderlik Tarzları	Pearson Correlation	1	,451**	,503**	,532**	,503**	,345**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	163	163	163	163	163	163
İnsana Odaklı Liderlik Tarzları	Pearson Correlation	,451**	1	,625**	,699**	,462**	,132
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,092
	N	163	163	163	163	163	163
Çalışan Performansı	Pearson	,503**	,625**	1	,686**	,436**	,112
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,153
	N	163	163	163	163	163	163
Duygusal Bağlılık	Pearson	,532**	,699**	,686**	1	,631**	,224**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,004
	N	163	163	163	163	163	163
Normatif Bağlılık	Pearson	,503**	,462**	,436**	,631**	1	,428**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	163	163	163	163	163	163
Devam Bağlılığı	Pearson	,345**	,132	,112	,224**	,428**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,092	,153	,004	,000	
	N	163	163	163	163	163	163

Korelasyon analizine ait bulgular Tablo-21'de verilmiştir. Tablo'da görev ve insan odaklı liderlik tarzlarının duygusal, devam, normatif bağlılık ve çalışan performansı ile olan ilişkisi ile duygusal, devam ve normatif bağlılığın çalışan performansı ile arasındaki ilişki incelenmiştir.

Görev odaklı liderlik tarzlarıyla duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ($p<0,001$) ve bu ilişkinin (0,532) düzeyinde olduğu görülmektedir. Görev odaklı liderlik tarzlarıyla örgütsel bağlılığın diğer bir boyutu olan devam bağlılığı arasında da anlamlı bir ilişki olduğu görülmekte ($p<0,001$) ve bu ilişki (0,345) düzeyindedir. Görev odaklı liderlik tarzlarıyla bir diğer örgütsel bağlılık boyutu Normatif Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta ($p<0,001$) ve bu ilişki düzeyi (0,503) seviyesindedir.

Görev odaklı liderlik tarzlarının çalışan performansına ilişkin bulgular incelendiğinde, bu ilişkinin anlamlı olduğu ($p<0,001$) ve düzeyinin ise (0,503) seviyesinde olduğu görülmektedir. İnsan odaklı liderlik tarzlarının çalışan performansına ilişkin bulgular incelendiğinde ise, bu ilişkinin anlamlı olduğu ($p<0,001$) ve düzeyinin ise (0,625) seviyesinde olduğu görülmektedir.

İnsan odaklı liderlik tarzlarıyla duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ($p<0,001$) ve bu ilişkinin (0,699) düzeyinde olduğu görülmektedir. İnsan odaklı liderlik tarzlarıyla örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı ($p>0,487$) ve bu ilişki düzeyinin (0,071) düzeyinde olduğu görülmüştür. İnsan odaklı liderlik tarzlarıyla normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta ($p<0,001$) ve bu ilişki düzeyi (0,462) seviyesindedir.

Duygusal bağlılık ile performans arasındaki ilişki düzeyi incelendiğinde bu iki değişken arasında anlamlı ($p<0,001$) bir ilişki bulunmakta ve bu ilişki (0,686) gibi yüksek bir düzeydedir. Devam bağlılığı ile çalışan performansı arasında, anlamlı bir ilişki bulunmamakta ve bu ilişkinin düzeyi (0,112) olarak görülmektedir. Normatif bağlılık ile çalışan performansı arasındaki ilişki incelendiğinde ise bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ($p<0,001$) ve bu ilişki düzeyinin (0,436) olduğu görülmüştür.

6.1 HİPOTEZ TESTLERİNE YÖNELİK REGRESYON ANALİZİ BULGULARI

Araştırmanın modeli kısmında belirtilen hipotezler bağımsız değişkenin bağımlı değişkene istatistiki olarak anlamlı etkisini sorgulayan hipotez türleridir. Bu hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizi tercih edilmiştir. Ancak bilinmektedir ki regresyon analizinin gerçekleştirilmesi için gerekli varsayımlar bulunmaktadır. En önemli varsayımlardan biri değişkenlerin ayrı ayrı normal dağılıma uygun olmasıdır. Bu durum sınanmış ve değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 aralığında olduğu, yani normal dağılıma uygunluk gösterdiği görülmüştür. Bunun yanında otokorelasyon sorununu olup olmadığı da sınanmıştır. Bağımsız değişkenler arasında yüksek ilişki durumunu ifade eden bu soruna da bu verilerde rastlanmamıştır. Kurulan model bağlamında doğrusallık varsayımı da sağlanmış bulunmaktadır. Bu tespitlerden sonra verilerin ve kurgulanan modelin regresyon analizine uygun olduğu çıkarımı yapılarak teste geçilmiştir.

Çalışma modeli kapsamında 5 ayrı model bulunmaktadır. İlk olarak duygusal bağlılığın bağımlı değişken olduğu model ve bulguları aşağıdaki Tablo-22'de sunulmuştur.

Tablo-22 Regresyon Analizi Bulguları Model 1

Model 1		
Faktörler (Bağımsız Değişkenler)	B(beta)	Sig. (Anlamlılık)
İnsan Odaklı Lider Tarzları	0,576	0,000
Görev Odaklı Lider Tarzları	0,273	0,000
Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık		
R²: 0,548		
F: 96,848		
Modelin Anlamlılığı: 0,000.		

Model 1'e bakıldığında İnsan odaklı liderlik tarzlarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etki yaptığı görülmüştür. İstatistiki olarak yorumlamak gerekirse de, insan odaklı liderlik tarzlarındaki 1 birimlik artış duygusal bağlılığa (0,576) birimlik artış sağladığı görülmektedir ($p < 0,001$). Bu bağlamda "H1: İnsan odaklı liderlik tarzları çalışanların duygusal bağlılığını istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir" ve insan odaklı liderlik tarzlarının etkisinin, görev odaklı liderlik tarzlarının etkisinden yüksek olması sebebiyle "H2: İnsan odaklı liderlik tarzları çalışanların duygusal bağlılığını görev odaklı liderlik tarzlarından daha fazla olumlu etkilemektedir" hipotezleri kabul edilmiştir.

Model 1’de ayrıca görev odaklı liderlik tarzlarının duygusal bağlılığa pozitif yönde ve anlamlı ($p < 0,001$) bir etkisinin olduğu da görülmektedir. İstatistiki olarak yorumlamak gerekirse görev odaklı liderlik tarzlarındaki 1 birimlik artış, duygusal bağlılığa (0,273) birimlik artış sağlamaktadır ($p < 0,001$).

Araştırma modeli kapsamında ikinci olarak devam bağlılığı bağımlı değişken olarak kurgulanmıştır. Bulgular Tablo-23’de sunulmuştur.

Tablo-23 Regresyon Analiz Bulguları Model 2

Model 2		
Faktörler (Bağımsız Değişkenler)	B(beta)	Sig. (Anlamlılık)
Görev Odaklı Lider Tarzları	0,358	0,000
İnsan Odaklı Lider Tarzları	-0,029	0,728
Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı		
R² : ,120		
F: 10,899		
Modelin Anlamlılığı: 0,000.		

Model 2’ye bakıldığında görev odaklı liderlik tarzlarının devam bağlılığı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı ($p < 0,001$) bir etkisinin olduğu gözükmektedir. İstatistiki olarak yorumlamak gerekirse görev odaklı liderlik tarzlarındaki 1 birimlik artış, devam bağlılığına (0,358) birimlik artış sağlamaktadır ($p < 0,001$). Bu sonuçla “H3: Görev odaklı liderlik tarzları çalışanların devam bağlılığını istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmektedir.

İnsan odaklı liderlik tarzlarının ise devam bağlılığı üzerinde negatif yönde etkili olduğu, bu etkinin istatistiki olarak anlamlı bulunmadığı görülmektedir ($p = 0,728$).

Araştırma modeli kapsamında üçüncü olarak normatif bağlılık bağımlı değişken olarak kurgulanmıştır. Bulgular Tablo-24’dedir.

Tablo-24 Regresyon Analiz Bulguları Model 3

Model 3		
Faktörler (Bağımsız Değişkenler)	B(beta)	Sig. (Anlamlılık)
Görev Odaklı Lider Tarzları	0,370	0,000
İnsan Odaklı Lider Tarzları	0,295	0,000
Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık		
R²: 0,322		
F: 38,028		
Modelin Anlamlılığı: 0,000.		

Model 3'e bakıldığında görev odaklı liderlik tarzlarının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı ($p<0,001$) bir etkisinin olduğu gözükmektedir. İstatistiki olarak yorumlamak gerekirse görev odaklı liderlik tarzlarındaki 1 birimlik artış, normatif bağlılığa (0,370) birimlik artış sağlamaktadır ($p<0,001$). Bu sonuçla "H4: Görev odaklı liderlik tarzları çalışanların normatif bağlılığını istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir" hipotezi kabul edilmektedir.

İnsan odaklı liderlik tarzlarının ise normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. İstatistiki olarak insan odaklı liderlik tarzlarındaki 1 birimlik artış, normatif bağlılığa (0,295) birimlik artış sağlamaktadır ($p<0,001$). Bu bağlamda "H5: İnsan odaklı liderlik tarzları çalışanların normatif bağlılığını istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir" hipotezi kabul edilmektedir.

Görev ve insan odaklı liderlik tarzlarının normatif bağlılığa etkisinde, görev odaklı lider tarzlarının, insan odaklı liderlik tarzlarından fazla etkili olduğu görülmektedir.

Araştırma modeli kapsamında dördüncü olarak çalışan performansı bağımlı değişken olarak kurgulanmıştır. Bulgular Tablo-25'tedir.

Tablo-25 Regresyon Analiz Bulguları Model 4

Model 4		
Faktörler (Bağımsız Değişkenler)	B(beta)	Sig. (Anlamlılık)
Görev Odaklı Lider Tarzları	0,278	0,000
İnsan Odaklı Lider Tarzları	0,499	0,000
Bağımlı Değişken: Çalışan performansı		
R²: 0,452		
F: 65,476		
Modelin Anlamlılığı: 0,000.		

Model 4'te görev odaklı liderlik tarzlarının çalışan performansı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu gözükmemektedir. İstatistiki olarak görev odaklı liderlik tarzlarındaki 1 birimlik artış, çalışan performansına (0,278) birimlik artış sağlamaktadır ($p < 0,001$). Bu sonuçla "H6: Görev odaklı liderlik tarzları çalışanların performansını istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir" kabul edilmektedir.

İnsan odaklı liderlik tarzlarının çalışan performansı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. İstatistiki olarak, insan odaklı liderlik tarzlarındaki 1 birimlik artış, normatif bağlılığa (0,499) birimlik artış sağlamaktadır ($p < 0,001$). Bu bağlamda "H7: İnsan odaklı liderlik davranışı çalışanların performansını istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir" hipotezi kabul edilmektedir.

Görev ve insan odaklı liderlik tarzlarının normatif bağlılığa etkisinde, göreve odaklı liderlik tarzlarının, insan odaklı liderlik tarzlarından daha fazla etkili olduğu görülmektedir.

Araştırma modeli kapsamında bağımlı değişken olarak seçilen çalışan performansı üzerine Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık etkisinin bulguları Model 5 Tablo-26'da gösterilmiştir.

Tablo-26 Regresyon Analiz Bulguları Model 5

Model 5		
Faktörler (Bağımsız Değişkenler)	B(beta)	Sig. (Anlamlılık)
Duygusal Bağlılık	0,679	0,000
Devam Bağlılığı	-0,052	0,413
Normatif Bağlılık	0,030	0,708
Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı		
R² : ,473		
F: 47,588		
Modelin Anlamlılığı: 0,000.		

Model 5 incelendiğinde birinci boyutta bulunan duygusal bağlılığın, çalışan performansı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. İstatistiki olarak duygusal bağlılıkta 1 birimlik artış, çalışan performansına (0,679) birimlik artış sağlamaktadır ($p < 0,001$). Bu sonuçla "H8: Duygusal bağlılık çalışanların performansını istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir" hipotezi kabul edilmektedir.

Model 5'de devam bağlılığının, çalışan performansı üzerindeki etkisi negatif yönde olup anlamlı bir etki taşımamaktadır. ($p = 0,415$) Bu veriler ışığında "H9: Devam bağlılığı çalışanların performansını istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir" hipotezi kabul edilmemiştir.

Model 5'de Normatif Bağlılığının, çalışan performansı üzerindeki etkisi pozitif yönde olmasına rağmen anlamlı bir etki taşımamaktadır. ($p = 0,708$) Bu bağlamda "H10: Normatif bağlılık çalışanların performansını istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir" hipotezi kabul edilmemiştir. Hipotez testlerine yönelik analiz sonuçları Tablo-27'de gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, araştırmanın modeli ve hipotezler kısmında oluşturulan 10 hipotezden 8'i kabul edilmiş, 2 hipotez reddedilmiştir.

Tablo-27 Hipotez Testlerine Yönelik Analiz Sonuçlarının Tablo Olarak Gösterilmesi

HİPOTEZ NU.	HİPOTEZ	KABUL/RED
H1	İnsan odaklı liderlik tarzları, çalışanların duygusal bağlılığını istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H2	İnsan odaklı liderlik tarzları, çalışanların duygusal bağlılığını görev odaklı liderlik davranışından daha fazla olumlu etkilemektedir.	KABUL
H3	Görev odaklı liderlik tarzları, çalışanların devam bağlılığını istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H4	Görev odaklı liderlik tarzları, çalışanların normatif bağlılığını istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H5	İnsan odaklı liderlik tarzları, çalışanların normatif bağlılığını istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H6	Görev odaklı liderlik tarzları, çalışanların performansını istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H7	İnsan odaklı liderlik tarzları çalışanların performansını istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H8	Duygusal bağlılık çalışanların performansını istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H9	Devam bağlılığı çalışanların performansını istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	RED
H10	Normatif bağlılık çalışanların performansını istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	RED

Regresyon analizine göre oluşturulan Model 1'e göre, insan odaklı liderlik tarzları, çalışanların duygusal bağlılığına anlamlı ve (0,576) düzeyinde etki etmektedir. Aynı modelde görev odaklı liderlik tarzlarının etkisi anlamlı, ancak düzeyi (0,273)'tür. Buradan, astlarıyla cana yakın ilişkiler geliştiren, onlarla candan ve samimi davranan, onların görüş ve önerilerine açık olan liderlerin çalışanlarını daha mutlu hissettirdikleri, onların kendilerini ailenin bir parçası gibi görerek kurumlarına duygusal olarak daha fazla bağlandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Görev odaklı liderlik tarzlarında ise bu oran insana liderlik tarzlarına göre daha düşüktür. Bu sonuç insana yönelik davranış sergileyen liderlerin, çalışanların duygusal bağlılığını arttırmadaki etkinin önemini göstermektedir.

Model 2'de ise görev odaklı liderlik tarzlarının devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu ve bu etkinin düzeyinin (0,358) olduğu görülmüştür. Aynı modelde insan odaklı liderlik tarzlarının devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Çalışanların işlerini kaybetme korkusu, amirlerinin otoriter yapıları, mevcut işlerini yapmak dışında çok az alternatiflerinin bulunması, çalışanların devam bağlılığını arttırmasının bir nedeni olarak görülebilir.

Model 3'te görev odaklı liderlik tarzlarının normatif bağıllık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmekte ve bu etki (0,370) düzeyindedir. Aynı modelde insan odaklı lider tarzlarının etki düzeyi (0,295)'tir. İnsan odaklı liderlik tarzları da anlamlı bir etkiye sahip olmasına karşın, etki düzeyi görev odaklı liderlik tarzları kadar değildir. Normatif bağıllıkta çalışanlar, örgütlerine bir vefa duygusu beslerler. Başka bir yerde çalışma imkânına sahip olsalar dahi, örgütüne bunu yapmayı ahlaki bulmazlar. Bu bağıllığa sahip çalışanlar işlerine ve amirlerine büyük sadakat beslerler. Bunun sonucu olarak da normatif bağıllıkta, görev odaklı liderlik tarzlarının daha fazla etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Model 4'te görev ve insan odaklı liderlik tarzlarının çalışanların performansına etkisi incelenmiş ve her iki liderlik tarzının da çalışanların performansına anlamlı bir biçimde etki ettiği görülmüştür. Bu etki görev liderlik tarzlarında (0,278) düzeyinde iken, insan odaklı liderlik tarzlarında (0,499) gibi daha yüksek düzeydedir. İnsan odaklı davranış sergileyen bir lider örgütte çalışanların memnuniyet seviyelerini yükseltir, devamsızlık oranlarını düşürür ve çalışanların hedeflerine ulaşmalarına katkıda bulunur. İnsana liderlik tarzlarının, göreve liderlik tarzlarından daha yüksek bir etkiye sahip olması liderin bu yaklaşımının doğal bir sonucu olarak yorumlanabilir.

Model 5'te ise, duygusal, devam ve normatif bağıllığın, çalışanların performansına etkisi incelenmiştir. Duygusal bağıllığın, performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ve bu etki düzeyinin (0,679) gibi yüksek bir değere sahip olduğu görülmüştür. Devam bağıllığının ise, performans üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Normatif bağıllığın ise performans üzerinde (0,030) gibi düşük bir düzey de bir etkisi bulunmasına rağmen, bu etki performans üzerinde anlamlı değildir. Bu sonuçlardan, amirleri tarafından uygulanan liderlik tarzlarıyla duygusal bağıllığı artan çalışanlar, duygusal bağıllığın kendilerine vermiş olduğu enerjiyi performanslarına yansıtmakta ve performansları artmaktadır. Devam ve normatif bağıllığın çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmaması sebebiyle, performans üzerinde etkili olduğuna dair bir bulguya rastlanmamıştır.

SONUÇ

Liderlerin örgüt içindeki konumları gereği oynadıkları rol, organizasyonun faaliyetlerinin yürütülmesi ve bu faaliyetlerin sistemli ve düzenli bir biçimde devamı açısından çok önemlidir. Örgütlerde iş ve hizmet üretiminin temel kaynağı olan insan gücü liderlerin yaklaşımlarından çok fazla etkilenmekte ve bu etki onların moral ve motivasyonu ile çalışma isteğindeki düzeyi değiştirmektedir. Bu etkinin sonucu çalışanların örgütsel bağlılığına ve performansına olumlu ya da olumsuz olarak yansımaktadır.

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler bazı noktalarda insan gücüne olan ihtiyacı azaltsa da, bu teknolojiyi yöneten kesimi de insanlar oluşturduğundan bu gelişmenin oranı ne kadar yüksek olursa olsun insan faktörünün önemi azalmamaktadır. İnsan, bir örgütün sahip olacağı en yüksek maliyetli unsurdur ve bu unsur günümüzde artık bir yatırım noktası haline gelmiştir. Örgütler çalışanlarını ellerinde tutmak için örgütsel bağlılığı artırmanın yollarını aramakta, eğitim ve geliştirme yöntemleriyle çalışanlarına yatırım yapmaktadır. Çünkü nitelikli çalışanlara sahip örgütlerin ömrü daha uzun olmaktadır.

Bir organizasyonun varoluş amacı kar elde etmek, varlığını sürdürmek, çalışanlarına huzurlu bir ortam sağlamak, çalışanlarının buldukları işten zevk almalarını sağlamak, istihdam olanakları sağlayarak topluma faydalı olmaktır. Bu amaçlara ulaşmak için örgütün teşkilatlanmasının doğru yapılandırılması gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek için örgütlerin doğru işte doğru kişiyi çalıştırması çok önemlidir. Bunu sağlayamayan örgütlerde işe devamsızlık yaşanmakta, iş gücü devir hızı artmaktadır. Çalışanlar işini sevmemekte, isteksiz çalışmaktadır. Bunun sonucunda da düşük örgütsel bağlılık, verimsizlik, performans düşüklüğü gibi olumsuz durumlar ortaya çıkmaktadır. Sonuçta, ya personel kendi isteğiyle işinden ayrılmakta ya da işveren tarafından işine son verilmektedir.

Bir insanı iş ortamında bir makineden ayıran en büyük fark bu nesnelere arızalandıklarında tamir edilebilme ya da eskidiğinde yenisiyle değiştirilebilmeleridir. İnsanlar üzerinde fiziksel veya ruhsal olarak böyle bir müdahalede bulunma imkânı yoktur. Çalışanların çeşitli nedenlerle örgütten ayrılmaları durumunda, genellikle kısa zamanda yeni bir personel temin edilerek yerine konulamamaktadır. Ayrıca yeni temin edilen bir çalışana makineler ya da cihazlar gibi yazılım yükleyerek hızlı bir şekilde performans elde etmek de insanın doğası gereği mümkün değildir. Bu nedenle işten ayrılan bir çalışanın yerine yeni bir çalışan bulmak hem yüksek maliyetli hem de uzun bir süreçtir. Örgütlerde yetişmiş bir çalışana kaybetmenin

sonuçları beraberinde birçok sorun getirmekte ve bu süreç örgüt açısından çok sıkıntılı olmaktadır.

İşsizlik günümüzde önemli bir problem olsa da, alanında yetişmiş, konusunda uzman nitelikli işgücü tatmin olmadığı bir örgütte kalmak istememektedir. Çünkü nitelikli işgücünü örgütte tutmak için para tek başına yeterli olmamaktadır. Çalışanlar daha az paraya ancak daha rahat ve mutlu bir iş ortamına razı olabilmektedir.

Çalıştıkları işte mutlu olan ve işini seven insanlar, hem daha verimli hem de başarılı olmaktadır. İşte bu ortamı sağlamakta liderliğin çok büyük etkisi vardır. Günümüzün zorlu koşullarında liderliğin önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Liderlerin özellikleri, davranış şekli çalışanlar üzerinde büyük etki yaratmakta ve hedeflere ulaşmada çok önemli hale gelmektedir. Bir liderin örgütte doğru yönetim tarzlarını kullanarak üyeleri motive etmesi, adil olması, çalışanların özlük haklarını zamanında vermesi, morali yüksek tutarak insanların örgüte bağlanmasını sağlaması, insanların işlerini yaparken mutluluk duymalarını sağlaması örgütün başarısını arttırmaktadır.

Küreselleşmenin etkisiyle ekonomik ve ticari anlamda sınırlar ortadan kalkmaktadır. Bu dinamik rekabet ortamında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi ve daha güçlü hale gelerek geleceğe yürümelerinde örgütsel bağlılık çok büyük önem kazanmıştır. Örgütlerin zaman zaman maruz kaldıkları ekonomik krizler büyük ve küçük pek çok işletmenin çalışanlarının bir kısmının işine son vermesine, küçülmesine belki de kapanmasına neden olabilmektedir. İşte bu ortamda çalışanların davranış ve tutumları üzerinde doğrudan bir etki yaratan örgütsel bağlılığın önemi daha da artmaktadır. Örgütsel bağlılığa olan ilgi her geçen gün daha da büyümektedir. Bu konuya olan ilginin artmasının nedeninin örgütsel bağlılığın örgütsel ve bireysel performansa yaptığı etki olduğu söylenebilir. Örgütsel hedeflere ulaşmak, çalışanların göstereceği performansa göre şekillenmektedir. Performansa etki eden unsurlar her örgütün önem verdiği konulardır. Liderlik, örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişki, örgütler ve çalışanlar için önemli sonuçlar doğurmaktadır.

Bu araştırmanın yapılma amacı liderlik tarzlarının, çalışanların bağlılık seviyesi ve performansına olan etkisini ölçmektir. Bu amaçla liderlik, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı kavramlarına ilişkin literatür taraması yapılmıştır. Bu kavramlar, üç bölüm halinde sunulmuştur. Birinci bölümde, liderlik, ikinci bölümde örgütsel bağlılık, üçüncü bölümde çalışan performansı ile ilgili kavramsal çerçeve oluşturulmuş ve ilgili konular açıklanmıştır. Daha sonra çalışmanın uygulama kısmına geçilmiş, dördüncü bölümde yapılan araştırmayla ilgili bilgiler verilmiştir. Araştırmada kullanılmak üzere Likert tipi ölçek kullanılarak oluşturulmuş anket,

İstanbul'da yerel yönetimler alanında hizmet veren Başakşehir Belediye Başkanlığı'nda görevli 163 çalışana uygulanmıştır. Anket uygulaması için ilgili makamdan gerekli izin alınmıştır. Uygulanan anket sonuçları SPSS 16 programı ile analiz edilmiştir. Bu anketlere faktör, regresyon ve korelasyon analizleri uygulanmıştır. Liderlik tarzları ölçeği, görev ve insan odaklı liderlik tarzları olmak üzere iki faktör altında, örgütsel bağlılık ölçeği, duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç faktör, çalışan performansı ise tek faktör altında toplanmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler ve yapılan analizler ışığında 5 farklı model oluşturulmuştur. Bu modellerde değişkenlerin birbirlerine olan etkileri incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Görev odaklı liderlik tarzlarının, duygusal, devam ve normatif bağlılık ile çalışan performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

İnsan odaklı liderlik tarzlarının ise duygusal, normatif ve çalışan performansı üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülürken, devam bağlılığı üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı ve bir anlam taşımadığı görülmüştür.

Liderlik tarzları karşılaştırıldığında ise, görev odaklı liderlik tarzlarının, devam ve normatif bağlılık üzerindeki etkisinin, insan odaklı liderlik tarzından daha fazla olduğu görülmüştür. Duygusal bağlılık ve çalışan performansı üzerinde ise insan odaklı liderlik tarzının, görev odaklı liderlik tarzından daha fazla etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmada örgütsel bağlılık boyutlarının çalışanların performansı üzerindeki etkileri de incelenmiştir.

Örgütsel bağlılık boyutlarının, çalışan performansına etkilerine ilişkin model incelendiğinde, duygusal bağlılığın, çalışan performansı üzerinde, en yüksek düzeyde etkide bulunduğu görülmüştür. Devam bağlılığı, çalışanların performansı üzerinde herhangi bir anlam ve etki taşımamaktadır. Normatif bağlılık ise düşük düzeyde bir etkiye sahip olmasına karşın bu etki düzeyi çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Bu bilgiler ışığında, örgütsel bağlılığın, çalışan performansına etkisinde sadece duygusal bağlılığın bir anlam ifade ettiği sonucuna varılmaktadır.

Bir kamu kurumunda yapılan bu araştırmada ulaşılan en önemli sonuçlardan biri, çalışanların devam ve normatif bağlılıklarının, görev odaklı liderlik tarzlarından yüksek düzeyde etkilendiği sonucudur. Devam bağlılığına, insan odaklı liderlik tarzının anlamlı etkisi bulunmamaktadır. Çünkü bu bağlılık boyutunda, insanlar kendilerini kurumda zorunlu nedenlerden dolayı kalma duygusuna sahiptirler. Dolayısıyla, kişiler arası ilişkilerin düzeyi bu anlamda fazla etkin olmamaktadır. İnsan

odaklı liderlik tarzının normatif bağlılık üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır ancak düzeyi görev odaklı liderlik tarzı kadar yüksek değildir. Devam bağlılığında çalışanlar, kurumlarına çok fazla çaba ve zaman harcadıklarını, yatırım yaptıklarını düşündüklerinden, kurumda kalmayı bir zorunluluk olarak görürler. Çalışanlar örgüt ya da kurumdan ayrıldıklarında başka bir iş bulamayacağı düşüncesiyle de kurumda kalırlar. Normatif bağlılıkta ise çalışanlar örgütte kalmayı görev olarak görürler. Bu bağlılığa sahip çalışanlar, kendilerinin zor zamanlarında örgütün kendilerine iş verdiğini bunun için burada çalışmanın, onların örgüte karşı bir borcu olduğunu düşünürler. Görev odaklı liderlik tarzına sahip liderler, işi ve görevi ön planda tuttuklarından, devam bağlılığı ve normatif bağlılığa sahip çalışanların da bu eğilimde olması, görev odaklı liderlik tarzlarının devam ve normatif bağlılığa yüksek düzeyde etki etmesi sonucunu doğurmaktadır. Liderin, otoritesi, disiplin anlayışı da bu bağlılık düzeyinde etkili olabilir.

Araştırmada ulaşılan diğer önemli sonuçlardan biri de, insan odaklı liderlik tarzları sergileyen liderlerin, çalışanlarının duygusal bağlılığını ve performansını yüksek düzeyde etkilediğinin tespit edilmesidir. Görev odaklı liderlik tarzları da duygusal bağlılık üzerinde etkilidir, ancak düzeyi insan odaklı liderlik tarzı kadar yüksek değildir. Liderin astlarına cana yakın davranması, onlarla iyi ilişkiler kurması ile moral ve motivasyon unsurlarının buna neden olduğu söylenebilir. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar kurum ya da örgütlerinin hedeflerini ve amaçlarını benimserler. Çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak kabul etmekte ve burada kendi isteği ile kalmaktadırlar. Bu çalışanların, işe karşı sergiledikleri tutumlar genellikle olumlu olmaktadır. Çalışanlar kurumlarının değerlerini benimsemekte ve kendilerini kurumlarıyla özdeşleştirmektedirler. Bu durumda çalışanlar ideal bir mutluluk durumu yaşarlar. Duygusal bağlılığın yüksek düzeyde olması çalışanların kurumlarıyla bütünleştiklerini göstermektedir. Bu düzeyin yüksek olması çalışanların, bu kurumda kendi isteğiyle kaldıklarını gösterir.

Kurumlar ya da örgütlerin başarı düzeyi çalışanlarının sergilediği performansla doğrudan ilintidir. Bir örgütün başarısının en önemli göstergesi ortaya koyduğu performansdır. Çünkü çalışanların performansının artması örgütün performansını da arttırmaktadır. Araştırmada duygusal bağlılığın ve çalışanların performansının insan odaklı liderlik tarzlarından olumlu yönde ve yüksek düzeyde etkilendiği görülmüştür. Bu sonuç da konunun öneminin ne kadar büyük olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılığın çalışan performansına etkisi, bu çalışmanın bir diğer inceleme konusunu oluşturmuştur. Çalışan performansının en yüksek düzeyde etkilendiği bağlılık boyutunun duygusal bağlılık olduğu görülmüştür. Devam ve

normatif bağıllık boyutları çalışan performansı üzerinde herhangi bir anlam ifade etmemektedir. Buradan, duygusal anlamda kendilerini örgütlerine ait hisseden çalışanların, performansının da yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışanların kendileriyle kurumlarını özdeşleştirdikçe, onunla bütünleştiklerini ve yüksek bağıllık duygusuna sahip çalışanların performansının da yükseldiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Örgütlerde liderlerin, çalışanlarına cana yakın davranmaları, onların kendilerini rahat hissettirmelerini sağlamaları, görüş ve önerilere açık olmaları, adil olmaları, huzurlu bir ortam sağlamaları, kararlarını alırken astlarının tekliflerini de gözünde bulundurmaları, duygu ve düşüncelerini zaman zaman astlarıyla paylaşmaları, çalışanlarının birbirleriyle iyi ilişkiler içinde olmasını istemeleri ve çalışanların sorunlarını önemsemelerinin çalışanların örgütsel bağıllığın ve performansın artırılmasında büyük etken olduğu ve örgütlerde bu değişkenlerin etkin, etkili ve verimli yönetilmesi örgütsel bağıllığı ve performansı arttırmak için gerekli olduğu araştırma bulgularında ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak, liderlik tarzlarının görev odaklı ve insan odaklı olmasının çalışanların tutumları üzerindeki etkileri farklı olduğundan ve her durumda geçerli bir liderlik tarzı da bulunmadığından, liderler durumsal değişkenleri de göz önünde bulundurarak, kendisi, çalışanları ve örgütüne uygun olan örgütsel bağıllığın ve çalışan performansının artmasını ve etkinliğinin yükselmesini sağlayan davranışlar göstermelidir.

Bu çalışma bir ilçe belediyesinde yapılmıştır. Buna paralel olarak araştırma da ulaşılan çalışan sayısı sınırlı kalmıştır. Bu çalışmada ulaşılan sonuçların daha da geliştirilmesi amacıyla, benzer çalışmaların, il ya da büyükşehir belediyelerinde de uygulanması ulaşılabilecek çalışan sayısını arttıracak ve bu konuda elde edilecek sonuçların daha geniş ve kapsamlı olmasına neden olabilecek, bu alanda yapılan çalışmalara katkı sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ADAİR John, *Etkili Liderlik*, Çev. Fatma Beşenek, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2005.
- AKGÜNDÜZ Abdülkadir, *Lider Yöneticinin El Kitabı*, Genç Beyin Yayınları, İstanbul, 2001.
- ALDER Harry, *Bir Lider Gibi Düşünün*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- AKTAN Coşkun Can, *Değişim Çağında Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- ATAMAN Göksel, *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
- BAHAR Emel, *İşletme Yönetimi*, Beta, İstanbul, 2011.
- BALAY Refik, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel, Ankara, 2000.
- BALTAŞ Acar, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, 6. Basım, İstanbul, 2005.
- BAYRAKTAROĞLU Serkan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2008.
- BAYSAL A. Can ve TEKARSLAN Erdal, *Davranış Bilimleri*, 4. Avcıol Basım Yayın, 4. Baskı, İstanbul, 2004.
- BARUTÇUGİL İsmet, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer, 2. Baskı, İstanbul, 2004.
- BARUTÇUGİL İsmet, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002.
- BİNGÖL Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Beta, İstanbul, 2003.
- BOLAT Tamer vd. *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.
- CAN Halil, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, 6. Baskı, Ankara, 2002.
- ÇETİN Münevver Ölçüm, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın, İstanbul, 2004.
- ÇOROĞLU Çağlar, *Etkili Satış ve Liderlik Stratejileri*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2003.
- DEMİR Nevzat, *Örgüt Kültürü ve İş tatmini*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2007.
- DOĞAN Selen, *Vizyona Dayalı Liderlik*, Kare Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, 2007.
- DUNCAN W. Jack, *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1981.
- EFİL İsmail, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Alfa, 7. Baskı, İstanbul, 2002.
- EREN Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta, 12.Baskı, İstanbul, 2010.
- ERÇETİN Şule, *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara, 2000.
- ERDOĞAN İlhan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1991.
- EKİCİ Kenan Mehmet, *Yönetim Becerileri*, Savaş Kitap ve Yayınevi, Ankara 2013.

ERTÜRK Mümin, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta, İstanbul, 2009.

FINDIKÇI İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa, İstanbul, 1999.

GENÇ Nurullah ve HALİS Muhsin, *Kalite Liderliği*, Timaş Yayıncılık, İstanbul, 2006.

GÜÇLÜ Hatice, *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2006.

GÜNEY Salih, *Davranış Bilimleri*, Nobel, İstanbul, 2013.

GÜRÜZ Demet ve YAYLACI Gaye Özdemir, *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Mediacat Kitapları, İstanbul, 2007.

HAİR, Joseph F., BLACK William, TATHAM Donald and ANDERSON Rolph E, *Multivariate Data Analysis*, 5.Ed., Prentice Hall PTR, 1998.

HARVARD BUSINESS REVIEW, *Örgütsel ve Kişisel Dayanıklılık*, MESS Yayın No:420, İstanbul, 2004.

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, Pocket Mentor, *Liderlik*, Çev. Ahmet Kardam, İstanbul, 2007.

HODGETTS Richard M., *Yönetim*, Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, Der Yayınları, 5. Basımdan Çeviri, İstanbul, 1997.

HODGKINSON Christopher, *Yönetim Felsefesi*, Çev. Ed. İbrahim Anıl ve Binali Doğan, Beta, İstanbul, 2008.

İBİCİOĞLU Hasan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Fakülte Kitabevi, Isparta, 2006.

İNCE Mehmet ve GÜL Hasan, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ETKİNLİĞİ, Personel Okulu ve Eğitim Merkezi Matbaası, Konya, 2000.

KALAYCI Şeref, *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.

KARAMAN Abdullah, *Vizyon Yönetimi*, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, 2005.

KEÇECİOĞLU Tamer, *Liderlik ve Liderler*, Kalder Yayınları, No.:24, İstanbul, 1998.

KUTANİS Rana Özen, *Örgütlerde Davranış Bilimleri*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2012.

KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan, 10.Bası, İstanbul, 2005.

KOMUTANLIK VE LİDERLİK DERS NOTU, Harp Akademileri Yayını, İstanbul, 1986.

KOPARAL Celil, *Yönetim Organizasyon*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No.:1457, Eskişehir, 2009.

NAWAL WAR COLLAGE REVIEW, Winter, 2014, Volume 67, Number 1.

OSMAY Nüvit, *İnsan Mühendisliği*, Atlas Pazarlama –Fahrettin Telseren Yayınları, 5. Baskı, Ankara, 1994.

- ÖNAL Güngör, *Temel İşletmecilik Bilgisi*, Türkmen Kitabevi, 3. Baskı, İstanbul, 2000.
- ÖZALP İnan, *Yönetim ve Organizasyon*, Cilt. I., Birlik Ofset, Yayıncılık, Eskişehir, 1994.
- ÖZDEN Kenan, *İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi*, Beta, İstanbul, 2013.
- ÖZGEN Hüseyin, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana, 2001.
- ÖZLER Derya Ergun, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Yayınevi, İstanbul, 2012.
- ÖZTÜRK Ümit, *Performans Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2009.
- PAKSOY Mahmut, *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*, Çantay Kitabevi, İstanbul, 2002.
- PALMER Margaret J., *Performans Değerlendirmeleri*, Çev. Doğan Şahiner, Rota, 1. Baskı, İstanbul, 1993.
- ROBBİNS Stephen P., ve JUDGE Timotly A., *Örgütsel Davranış*, Çev. İnci Erdem, 14. Basım. Nobel, İstanbul, 2012.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat ve Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, 4. Baskı, Bursa, 2003.
- SALDAMLI Asım, *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009.
- SALTÜRK Metin, *Yönetim Başarısı ve Kişilik*, Toplumsal Dönüşüm Yayınları, İstanbul 2008.
- ŞİMŞEK M. Şerif vd., *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel, Konya, 1998.
- TAHİROĞLU Figen, *insankaynaklari.com'dan İşte Başarı*, Hayat Yayınları, Erntst and Young, İstanbul, 2004.
- TEKARSLAN Erdal vd. *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 2000.
- TENGİLİMLİOĞLU Dilaver, *İşletme Yönetimi*, Seçkin, Ankara, 2008.
- TENGİLİMLİOĞLU Dilaver ve TUTAR Hasan, *Çağdaş Büro Yönetimi*, Seçkin, 3. Baskı, Ankara, 2009.
- THOMBSON Brad Lee, *Yeni Yöneticinin El Kitabı*, Hayat Yayınları, Çev: Vedat. D. Diker, İstanbul, 2002.
- TUTAR Hasan ve ERDÖNMEZ Cumhur, *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, 5. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.
- UĞUR Engin, *İşletme Yönetimi*, Matsan, İstanbul, 2005.
- UYARGİL Cavide, *Performans Yönetimi Sistemi*, Beta, 3. Baskı, İstanbul, 2013.
- UYSAL Osman, *Liderliğin Anatomisi*, Akçağ Yayınları, Ankara, 2007.
- ÜNAL Mesud, *21. YY'da Değişim, Yönetim ve Liderlik*, Beta, İstanbul 2012.

VRIES, Manfred Kets de, *Liderliğin Gizemi*, Çev: Zülfü Dicleli, Mess Yayınları, İstanbul. 2007.

VURAL Z. Beril Akıncı ve COŞKUN Gül, *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007.

WERNER Isabel, *Liderlik ve Yönetim*, Rota Yayın, Çeviren, Vedat Üner, İstanbul 1993.

YILMAZER Aydın, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Seçkin Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara, 2013.

YÜKSEL Öznur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.

ZEL Uğur, *Kişilik Liderlik*, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara, 2006.

MAKALELER

ALLEN Natalie. J, and MEYER John P., "The Measurment and Antecedents Of Effective Continuance and Normative Commitment to Organization", *Journal Of Occupational Psychology*, Vol. 63, No.1, 1990, 1-18.

ADA Nesrin, ALVER İpek ve ATLI Fatma, "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan Ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 8 (2), 2008, 487-518.

AKÇAKAYA Murat, "Kamu Sektöründe Personel Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar", *Karadeniz Araştırmaları*, Kış 2012, Sayı, 32, 171-202.

ALTINÖZ Mehmet, ÇÖP Serdar, SİĞİNDİ Taner," Algılanan Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 285-315.

BAYRAM Levent, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, 2005, Sayı:59, 125-139.

BOLAT Oya İnci ve BOLAT Tamer, "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*", 11(19), Haziran 2008, 75-94.

BUCHANAN Bruce, Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol.19., No.4, 1974, 533-546.

ÇEKMECELİOĞLU Hülya, "İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma," *"İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* Cilt: 8, Sayı:2 , Haziran 2006, 153-168.

- ÇÖL Güner, "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Etkisi" *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1) 2008, 35-46.
- DOĞAN Selen ve KILIÇ Selçuk, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007, 37-61.
- DURNA Ufuk ve EREN Veysel, "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 2005, 210, 219.
- GRİFFİN Marie L. ve HEPBURN J. R., "Side-Best and Reciprocity as Determinants of Organizational Commitment Among Correctional Officers", *Journal of Criminal Justice*, Vol.33, Iss. 6, November-December 2005.
- İBİCİOĞLU Hasan , "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:15, Sayı:1, Yıl: 2000,13-22.
- KAYA Yasemin ve ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, "Organizasyonlarda Algılanan Mağduriyetin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.X, S I, 2008, 19-37.
- LOKE J. Chiok Foong, "Leadership Behaviors: Effects of Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment", *Journal of Nursing Management*, Vol.9. No.4, 2001, 191–204.
- MOWDAY Richard T., STEERS Richard M., and PORTERS Lyman W., "The Measurement of Organizational Commitment", *The Journal of Vocational Behavior*, Vol.14, No.2, 1979, 224-247.
- RAFAELİ Anat, and SUTTON Robert. I., Expression of Emotion as Part of Work Role. *Academy of Management Review*, Vol. 12, No.1, 1987, 23-37.
- ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:18 Sayı:2, Yıl:2003, 113 -130.
- SHELDON Mary E., "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", *Administrative Science Quarterly*, Vol.16, No.2, 1971, 143-150.
- STEERS Richard M, Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, No.1, 1977, 46-56.
- YAĞCI Kamil, "Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 9, Sayı: 3, 2007, 114-129.

YATKIN Ahmet, “Örgütsel Çatışmanın Ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri”, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 2008.

YILMAZ Hüseyin ve KARAHAN Atila, “Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma” *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Manisa, 2010, Cilt:17, sayı:2, 145-158.

YİĞİT Rana, “İyi Bir Lider Olmanın Yolları” *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 2002,6 (1), 17-21.

TEZLER

ÇIRPAN Hüseyin, Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi :Bir Alan Araştırması, *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü* İstanbul, 1999 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

ÖZMEN H. İbrahim, Liderlik Davranışını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi, *Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Isparta, 2009 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

PERÇİN Mehmet, İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Isparta, 2008 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

VAROĞLU Demet, Kamu Kurumları Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri, *Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara, 1993 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

İNTERNET

ÇÖL Güner, Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Yıl: 2004/ Cilt: 6 Sayı: 2 Sıra: 9 / No: 233 /<http://www.isguc.org/?p=article&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004> (Erişim Tarihi, 20.05.2014)

“Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış”, http://web.sakarya.edu.tr/~kaymakci/makale/liderlik_kavrami.pdf (Erişim Tarihi: 18.06.2014).

“Lider Nedir? Liderin Özellikleri”, <http://egitimedair.net/index.php/tarih/1508-lider-nedir> (Erişim Tarihi: 18.06.2014).

“Lider Olmak”, <http://www.yilmazulusoy.com/tr/makaleler/lider-olmak>, (Erişim Tarihi: 18.06.2014).

“Lider Olmanın 32 Sırrı”, http://www.niyazialtilar.com/index.php?option=com_content&task=view&id=181&Itemid=80, (Erişim Tarihi: 18.06.2014)

"*Liderlik Nedir, Lider Bir Kişide Bulunması Gereken Vasıflar*";
<http://www.ekodialog.com/Konular/liderlik-nedir-onderlik-ozellikleri.html>, (Erişim Tarihi : 18.06.2014).

"*İş Performansı*", <http://www.bsi-turkey.com/tr/Tetkik-ve-Belgelendirme-Hizmetleri/Yonetim-sistemleri/Ilk-bakista/Degerlerimiz/Is-performansi/>(Erişim Tarihi:18.06.2014).
Liderliğin Sekizinci Penceresi: Karizmatik Liderlik, <http://blog.milliyet.com.tr/liderligin-sekizinci-penceresi--karizmatik-liderlik/> Blog/ ? Blog No=13839, (Erişim Tarihi: 22.06.2014).

T.C Milli Eğitim Bakanlığı Resmi İnternet Sayfası, http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.htm, (Erişim Tarihi: 01.06.2014).

ANKET FORMU

Bu anket Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda "Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama" konulu Yüksek Lisans çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Anket sorularına cevap vermek değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır ancak, akademik amaca yönelik olarak yapılan bu çalışmayla yönetim alanıyla ilgili bilimsel çalışmalara katkıda bulunmayı hedefliyoruz.

Anket formu üzerine kimlik bilgilerinizi belirtmemenizi rica ediyoruz. Ankete **verdiğiniz cevaplar gizli tutulacaktır**. Bu çalışmanın sonuçlarının sağlıklı bir şekilde analiz edilebilmesi için bütün soruların cevaplanmanız büyük önem taşımaktadır.

Anketimize katılmayı kabul ettiğiniz ve değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür eder saygılar sunarım.

Tez Öğrencisi

Ali DOĞANAY

Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü**Tez Danışmanı**

Yrd. Doç. Dr. Erdal Şen

Gelişim Üniversitesi İktisadi,
İdari ve Sosyal Bilimler
Fakültesi İşletme Öğretim
Üyesi

Kişisel Bilgiler	
Yaşınız :	<input type="checkbox"/> 25 ve Altı <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 56 ve üstü
Medeni Durumunuz :	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
Eğitim Durumunuz :	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Lisansüstü
Çalışma Süreniz :	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 <input type="checkbox"/> 6-10 <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> 16 ve üstü
Bu Kadrodaki Çalışma Süreniz :	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 <input type="checkbox"/> 6-10 <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> 16 ve üstü
Birimi :
Pozisyonu :

Çalışma sonuçlarının değerlendirilmesinde kesinlikle kurum ve kişi isimleri bulunmayacaktır.

Açık ve tarafsız cevaplamanız en önemli ve değerli katkınız olacaktır.

	Aşağıdaki ifadeler Liderlik Tarzları ile ilgilidir. Lütfen bir üst amirinizi düşünerek cevaplayınız. Bu ölçekte (1) Hiçbir Zaman, (2) Nadiren, (3) Ara-sıra, (4) Çoğunlukla, (5) Her Zaman seçeneğini temsil etmektedir.	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara-sıra	Çoğunlukla	Her zaman
Liderlik Tarzları						
1	Amirim astlarına, görevlerine yönelik olarak yapması gerekenleri sürekli olarak söyler.	1	2	3	4	5
2	Amirim astlarına karşı cana yakın davranır.	1	2	3	4	5
3	Amirim gerçekleştirilmesi gereken görev ve sorumlulukları ve bu görev/sorumlulukları kimin yerine getireceğini detaylı olarak tek tek belirler.	1	2	3	4	5
4	Amirim çalışma ortamında astlarının kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.	1	2	3	4	5
5	Amirim çalışma ortamındaki problemlerin çözülmesinde bizzat müdahale eder.* (size inisiyatif bırakmadan kendisi çözer)	1	2	3	4	5
6	Amirim astları tarafından yapılan görüş ve önerilere açıktır.	1	2	3	4	5
7	Amirim görevin tam olarak yapılması için her görevde bakış açısını açıkça ifade eder.	1	2	3	4	5
8	Amirim astlarına karşı adil davranır.	1	2	3	4	5
9	Amirim astlarının yapacağı işleri adım adım planlar.	1	2	3	4	5
10	Amirim astlarına karşı davranışlarında tutarlıdır.	1	2	3	4	5
11	Amirim astları ile iyi iletişim halindedir.	1	2	3	4	5
12	Amirim her zaman astlarına karşı kendi rolünü ve otoritesini vurgular.	1	2	3	4	5
13	Amirim astlarının çalışma ortamında huzurlu olmasına özen gösterir.	1	2	3	4	5
14	Amirim kararlarını alırken esneklik gösterir.	1	2	3	4	5
15	Amirim her görevde beklentilerinin ve kriterlerinin ne olduğunu ortaya koyar.	1	2	3	4	5
16	Amirim kendi duygularını ve düşüncelerini bizlerle paylaşır.	1	2	3	4	5
17	Amirim astlarından sürekli daha iyi çalışmalarını ister.	1	2	3	4	5
18	Amirim astlarının birbirleri ile iyi ilişkiler içerisinde olmalarını ister.	1	2	3	4	5
19	Amirim için personelinden daha çok, yapılan işin sonucu önemlidir.	1	2	3	4	5
20	Amirim personelinin duygularını ve sorunlarını önemser.	1	2	3	4	5
21	Amirim, verdiği görevlerin zamanından önce tamamlanmasını ister.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki sorular çalışanların bağlılığı ile ilgilidir. Bu ölçekte (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Örgütsel Bağlılık						
1	Meslek hayatımın geriye kalanını bu belediyede geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım belediyenin problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
3	Bu belediyede kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
4	Bu belediyeye duygusal bir bağ hissediyorum.	1	2	3	4	5
5	Bu belediye benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım belediyeye karşı çok güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım belediyeden dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	1	2	3	4	5
8	İstesem bile şu an bu belediyeden ayrılmak benim için zor olurdu.	1	2	3	4	5
9	Şu an bu belediyeden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bir bölümü zarara uğrar.	1	2	3	4	5
10	Şu an bu belediyede kalmam, bir istek olduğu kadar bir zorunluluktur.	1	2	3	4	5
11	Bu belediyeden ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
12	Benim için bu belediyeden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.	1	2	3	4	5
13	Başka bir işletmede iş bulmadan bu belediyeden ayrılırsam neler olacağı konusunda endişe ediyorum.	1	2	3	4	5
14	Çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrıldığım takdirde kişisel olarak zarar görebilecek olmamdır.	1	2	3	4	5
15	Bu belediyede çalışmaya devam etmek için kendimde bir zorunluluk hissediyorum.	1	2	3	4	5
16	Benim avantajıma olsa bile çalıştığım belediyeden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5
17	Bu belediyeden şimdi ayrılırsam suçluluk duygusu hissederim.	1	2	3	4	5
18	Bu belediye benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
19	Bu belediyeden şimdi ayrılmanın, burada çalışanlar diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
20	Çalıştığım belediyeye çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki sorular çalışanların performansı ile ilgilidir. Bu ölçekte (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalışan Performansı						
1	Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir.	1	2	3	4	5
2	Devamsızlık oranlarım düşüktür.	1	2	3	4	5
3	Moralim yüksektir.	1	2	3	4	5
4	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
5	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
6	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
7	Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5

