

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**FAKTORİNG ŞİRKETLERİNDE DÖNÜŞÜMCÜ
LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ**

Yiğit FOÇALIGİL

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi İBRAHİM UZPEDER

İSTANBUL, Aralık 2019

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**FAKTORİNG ŞİRKETLERİNDE DÖNÜŞÜMCÜ
LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ**

Yiğit FOÇALIGİL
(162001077)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi İBRAHİM UZPEDER

İSTANBUL, Aralık 2019

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

FAKTORİNG ŞİRKETLERİNDE DÖNÜŞÜMCÜ
LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Yiğit FOÇALIGİL

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih : 24.12.2019

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi İbrahim UZPEDER

(İstanbul Okan Üniversitesi)

Diğer Jüri Üyeleri : Doç. Dr. H. Senem GÖL BEŞER

(Yeditepe Üniversitesi)

: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Özgür GÜNGÖR

(İstanbul Okan Üniversitesi)

İSTANBUL, Aralık 2019

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM 1. GİRİŞ	1
1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMLERİ	2
BÖLÜM 2. LİDERLİK KAVRAMI.....	3
2.1. LİDERLİK TANIMI.....	3
2.2. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK AYRIMI.....	5
2.3. LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI	6
2.4. LİDERLİK TEORİLERİ.....	8
2.4.1.Özellikler Teorisi.....	8
2.4.2.Davranışsal Liderlik Teorisi	9
2.4.3.Durumsal Liderlik Teorisi.....	10
2.4.4. Modern Liderlik Teorileri	12
2.4.4.2. Etkileşimci Liderlik.....	15
2.4.4.3. Vizyoner Liderlik	16
2.4.4.4. Dönüşümcü Liderlik.....	17
2.5. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖZELLİKLERİ.....	18
2.5.1. Dönüşümcü Liderliği Boyutları.....	20
2.5.1.1. İdealleştirilmiş Etki	20
2.5.1.2. İlham Verici Motivasyon	21
2.5.1.3. Entelektüel Uyarım	21
2.5.1.4. Bireysel İlgi.....	22
2.6. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK KURAMLARI	23
2.6.1. Burns'un Dönüşümcü Liderlik Teorisi.....	23
2.6.2. Bass ve Avolio'nun Dönüşümcü Liderlik Teorisi.....	24
BÖLÜM 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	26
3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TANIMI.....	26
3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ.....	28
3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN YARARLARI.....	30
3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİLİ KAVRAMLAR.....	30
3.4.1. Mesleğe Bağlılık.....	31
3.4.2. İşe Bağlılık	31
3.4.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık.....	32
3.4.4. İtaat	33
3.4.5. Sadakat.....	33
3.4.6. Örgütsel Özdeşleşme.....	34
3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI	35
3.5.1. Tutumsal Bağlılık.....	36

3.5.1.1. Kanter Yaklaşımı	36
3.5.1.2. Etzioni Yaklaşımı.....	37
3.5.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	38
3.5.1.4.1. Duygusal Bağlılık.....	39
3.5.1.4.2. Devam Bağlılığı	39
3.5.1.4.3. Normatif Bağlılık	40
3.5.2. Davranışsal Bağlılık.....	40
3.5.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	40
3.5.2.2. Salancik Yaklaşımı.....	42
3.5.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	43
3.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	43
3.6.1. Bireysel Faktörler	44
3.6.1.1. İş Beklentileri	44
3.6.1.2. Yaş	44
3.6.1.3. Cinsiyet	45
3.6.1.4. Kıdem.....	45
3.6.1.5. Medeni Durum	46
3.6.2. Örgütsel Faktörler	46
3.6.2.1. Yönetim ve Liderlik	47
3.6.2.2. Ücret.....	48
3.6.2.3. Örgütsel Kültür.....	48
3.6.2.4. Takım Çalışması.....	49
3.6.2.5. Kariyer Fırsatı	49
3.6.2.6. Rol Belirsizliği ve Çatışması.....	50
3.6.3. Örgüt Dışı Faktörler	50
3.6.3.1. Profesyonellik	50
3.6.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları.....	50
3.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	51
3.7.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans.....	52
3.7.2. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık.....	52
3.7.3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma.....	53
3.7.4. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma.....	53
3.7.5. Örgütsel Bağlılık ve Stres.....	54
3.7.6. Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Sendromu	54
BÖLÜM 4. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ	
ETKİSİ.....	56
4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	56
4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	57
4.3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARAÇLARI	57
4.4. VERİLERİN ANALİZİ	61
4.5. BULGULAR.....	62

<i>4.5.1. Katılımcılara İlişkin Bulgular</i>	<i>63</i>
<i>4.5.2. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin.....</i>	<i>65</i>
<i>Tanımlayıcı Bulgular</i>	<i>65</i>
<i>4.5.2.1. Dönüşümcü Liderlik.....</i>	<i>65</i>
<i>4.5.2.2. Örgütsel Bağlılık</i>	<i>67</i>
<i>4.5.3. Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular.....</i>	<i>69</i>
<i>4.5.3.2. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi</i>	<i>70</i>
<i>4.5.3.3. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi</i>	<i>71</i>
<i>4.5.3.4. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....</i>	<i>73</i>
BÖLÜM 5: SONUÇ VE ÖNERİLER	74
KAYNAKLAR	77
EKLER.....	83
ÖZGEÇMİŞ.....	88

ÖZET

FAKTORİNG ŞİRKETLERİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Örgütsel Bağlılık ve dönüşümcü liderlik konuları geçmişte birçok araştırma ve incelemeye konu olmuş önemli faktörlerdendir. Bu çalışmada iki faktör arasındaki ilişkinin varlığı incelenmiştir. Türkiye’de bulunan 4 adet faktoring şirketi üzerinden anket uygulaması yapılmış ve veriler elde edilmiştir. Verilerin elde edilmesinde SPSS 25 paket programından destek alınmıştır. Yapılan araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık

SUMMARY

TRANSFORMER IN FACTORING COMPANIES THE EFFECT OF LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Organizational Commitment and transformational leadership are important factors that have been the subject of many researches and investigations in the past. In this study, the relationship between the two factors was examined. Survey of over 4 factoring companies in Turkey conducted and data were obtained. SPSS 25 package program was used to obtain data. As a result of the research, it was concluded that there is a meaningful relationship between transformational leadership and organizational commitment.

Keywords: Organizational Commitment, Transformational Leadership

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1. Liderin Güç Kaynakları	6
Tablo.3.1.Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	51
Tablo 4.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Alt Boyutları ve Madde Yapısı	58
Tablo 4.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Geçerlik Bulguları.....	59
Tablo 4.3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Güvenirlik Bulguları	59
Tablo 4.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ve Madde Yapısı.....	60
Tablo 4.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geçerlik Bulguları	60
Tablo 4.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenirlik Bulguları.....	60
Tablo 4.7. Analize Dahil Edilen Verilere Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	61
Tablo 4.8. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon	62
Tablo 4.9. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarına Ait VIF Değerleri.....	62
Tablo 4.10. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	63
Tablo 4.11. Katılımcıların Çalışma Özellikleri.....	64
Tablo 4.12. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Genel ve Alt Boyut Ortalamaları	65
Tablo 4.13. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Madde Ortalamaları	66
Tablo 4.14. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Genel ve Alt Boyut Ortalamaları	67
Tablo 4.15. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Madde Ortalamaları.....	68
Tablo 4.16. Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	69
Tablo 4.18. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi.....	72
Tablo 4.19. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	73

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1. Lider Davranışları Kıstasları.....	11
Şekil 2.2. Karizmatik Liderlik Tablosu.....	15
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....	56
Şekil 4.2. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon	70



BÖLÜM 1. GİRİŞ

Liderlik ve liderlik kavramları üzerinde uzun süre gelen çalışmalar yapılmış olup halen daha kavramlar üzerindeki çalışmalar devam etmektedir. Günümüzde bile liderlik kavramı birçok bilinmezi içerisinde barındırmaktadır. İnsanoğlu yaratılış olarak yalnız yaşamaya programlanmamış bir varlıktır. Bu bağlamda tarihin her kesiminde insanoğlu, toplumla etkileşime geçme ve bir üyesi olma gerekliliğini hissetmiştir. Topluluklar ya da işletmeler için fark etmeksizin iyi bir liderlik dönüşüm, entegrasyon ve sonucunda başarıyı getirecektir.

Hızla küreselleşen dünyada sınırlı arz sınırsız talep döngüsünde, başarılı olmak için rakiplerin her zaman bir adam önünde olma zorunluluğu beraberinde liderlik kavramının önemini de arttırmıştır. Sınırlı kaynakların bulunduğu dünyada rekabet şekilleri de değişmiştir. Geçmişte yakın konumda bulunan iki küçük işletme arasındaki rekabetin yerini günümüzde, global pazar rekabetine bıraktığı görülmektedir. İşletmeler her geçen günü daha da artan bu rekabete teknolojik kaynaklarla ayak uydurmaya çalışmaktadırlar. Kolaylıkla elde edilebilen ve sürekli kendini yenileyen teknolojilerin kötü bir yanı ise kolay taklit edilebilir olmasıdır. Bu açıdan işletmeler, katma değer yaratabilecek fakat kolay taklit edilemeyecek üretim ve yönetim olanakları arayışına ağırlık vermişlerdir. Liderlik kavramının da tam olarak bu noktada değerini ve önemini ortaya çıkarttığı söylenebilmektedir. Bir makinanın aksine insanın fikirlerini ve düşüncelerini veya yönetim şeklini taklit etmek mümkün değildir. Buradan hareketle yönetim ve liderlik yeteneğinin önemini daha iyi bir şekilde kavrayabiliriz. Liderlik modellerinden biri olan dönüşümcü liderlik ise bu rekabetin merkezindeki liderlik tarzı olmuştur. Örgütsel bağlılık kavramı ise işletmelerin katma değeri yüksek olan elemanları elde tutmak adına uyguladıkları liderlik türünün bir sonucudur diyebiliriz.

Çalışmada ilk kısımda liderlik kavramı işlenecek olup sonrasında dönüşümcü liderlik ve boyutları ele alınacaktır. İkinci kısımda ise örgütsel bağlılığın tanımı boyutları işlenecektir. Araştırmanın dördüncü kısmında 4 faktoring şirketi üzerinde yapılan araştırmaların amacı, önemi ve araştırmaya yönelik istatistiksel bulgular paylaşılacaktır.

Son kısımda ise elde edilen istatistiki bulgular ile dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde ki etkisi incelenecek ve değerlendirmesi yapılacaktır.

1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMLERİ

Araştırmada aşağıdaki probleme cevap arayacağız:

Factoring şirketlerinde dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi var mı?



BÖLÜM 2. LİDERLİK KAVRAMI

19.yüzyılın ikinci yarısından itibaren akademik literatürde kullanılmaya başlanan ‘‘lider-liderlik’’ kavramı; İngilizce ‘‘lead’’ fiilinden gelmektedir. ‘‘Lead’’ yön vermek, öncülük etmek, yol gösteren, rehber anlamlarında İngilizce bir kelimedir (Cambridge Dictionary,2017, Aktaran, Geyik 2018). İnsanların, hedeflediği her amaca tek başına ulaşması mümkün değildir. Bu sebep ile insanlar bir grubun üyesi olmak, beraber yaşamak veya grubu kendileri oluşturmak isterler. Çeşitli insanlardan oluşan yapılanmalar bünyesinde, çeşitli deneyimleri ve yetenekleri barındırır. Birden fazla kişiden oluşan ve her bireyin nitelikleriyle donatılmış bir grubun potansiyelinin tek başına bir insanla aynı olmasının ihtimali bulunmamaktadır. Gruplar genelde bir lider önderliğinde koordine olur ve harekete geçer. Bu nedenle liderler genel olarak grubun başarı ve başarısızlığından sorumlu tutulan kişilerdir (Tekin ve Zorba, 2001 :34).

Liderlik amaçların belirlenmesinde, bireysel ve grup olarak amaçlara ulaşılmasında, amaçlar neticesinde grubun harekete geçirilmesinde, nitelik ve becerilerin uyumlu olmasında ve bütün faaliyetler sonucunda yaratılan katma değerde liderlik işlevi önemli ve kritik bir role sahiptir.

2.1. LİDERLİK TANIMI

Liderlik kavramı, 19.yüzyılın ikinci yarısından itibaren bilimsel anlamda literatürde yer alsa dahi, insanoğlunun gruplar halinde harekete geçtiği zamanda beri etkileri görülmektedir. Literatürde bu kavramla alakalı net bir açıklama bulunmamaktadır. Bazı araştırmacılar tarafından grupları belli hedeflere yönelten kişiler olarak tanımlanıp liderin işlevine odaklı bir açıklama yapılmışken, kimileri tarafından grup üyeleri ile lider arasındaki etkileşim olarak ele alınmış ve iletişim boyutuna dikkat çekilmiş, kimi araştırmacılar ise bireyler ve gruplar arası problem çözme yetisi ve niteliği olarak tanımlanarak, bireysel özellikler kısmı vurgulanmıştır. Dünya çapında birçok lider-liderlik tanımı mevcuttur.

- Lider; İnsanları bir amaca kanalize eden ve davranışa geçmelerini sağlayan kişidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 216).
- Liderlik; Lider, izleyici ve koşullar etrafında oluşan karmaşık süreçlerde meydana gelen ilişkilerdir (Koçel, 2005, Aktaran, Geyik 2018).
- Liderlik; Bağımsız veya karşılıklı amaçlara erişebilmek için ekonomik, siyasal, kişisel ve benzeri güçlerden yararlanarak izleyenleri faal hale getirmektedir (Burns,1978:425).
- Grup dinamikleri ve süreçleri, amacı gerçekleştirme, sinerji, güç, karar verebilme kabiliyeti gibi yeterliliklerin en az ikisini bir araya getirebilen kişi liderdir (Bass,1990: 19).

Bu incelemelerden hareketle; lider, üyeleriyle etkileşim halinde olarak onları kişisel ve/veya örgütsel hedefler için çeşitli güçler aracılığıyla harekete geçiren ve bunu gerçekleştirmek için başlıca niteliklere ve yetilere sahip olan kişidir. Takımına rehberlik eden, ilham kaynağı olan ve grubun yarattığı çıktılardan mesul kimsedir. Liderliğin bu seviyede sübjektif bir tarafının varlığı ile alakalı tam anlamıyla bir açıklamanın yapılamamasının yanında birçok liderlik stiline ortaya çıkmasına da sebebiyet vermiştir. Yetenekleri, hedefler yönünde komplike aşamalardan geçirerek yönlendirmek ve üyeleri harekete geçirmek liderle alakalıdır. Yani bu aşamaların, liderin nitelikleri, karakteristik özellikleri ve zihniyle doğrudan ilgisi vardır diyebiliriz. Özellikle duygusal zekanın, liderlik üstünde ne şekilde ve ne derece etkileyici bir unsur olduğu yakın tarihte araştırılan konulardandır. Bu nedenle lider ve liderlik kavramları ile alakalı çeşitli açıklamalar, boyutlar ve liderlik kuramları geliştirilmiştir.

2.2. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK AYRIMI

Liderlik ve yöneticilik kavramları zaman zaman birbirlerinin ikamesi olarak kullanılan ve benzer gibi anlaşılan; kimi zamanlarda ise çok farklı anlamlarda kullanılan iki kavramdır. Aslında bu iki kelimedede ne birbirlerinden çok farklı ne de çok benzerdir. Kısım kısım ortak noktaları bulunan ama bazı tanımlarda çok ayrı anlamlara gelen iki kavramdır. Davis(1988:101), yönetici ve lider kavramlarının aynı olmadığını oldukça belirleyici farklılıkları bulunan iki kavram olduklarını belirtmiştir. Davis'e göre; yönetici, başkaları adına ve başkaları aracılığıyla iş yaptıran, işleri planlayan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmayı sağlayan, sonuçları kontrol eden bir araçtır. Lider ise; grup amaçlarını belirleyen, sahip olduğu donanım ile kitleleri etkileyerek harekete geçmeleri için ilham veren kişidir.

Warren Bennis ve Burt Nanus'un (1975) açıklamalarında, lider ve yöneticiyi ayıran başlıca kilit kelimeler bulunmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 3).

Yöneticilik

Yerine Getirmek,
Sorumluluk,
Yürütme.

Liderlik

Etkilemek,
Yönlendirmek,
Rehberlik Etme ve Etkin Faaliyet.

Güç, otorite ve etkileme iki kavramı birbirinden ayıran diğer etkenlerdir. Hedeflere teşvik amacıyla hangi etkenlerin uygulandığı yönetici ve lideri belirler. Liderler etkilemeyi tercih ederek takımı motive etmeyi tercih eder. Yöneticiler ise hedeflere yasal güç ve otorite kullanılarak ulaşılacağını düşünürler. Liderlerin yöntemi doğrudan ilgili fakat uğraştırıcıdır. Ancak alınabilecek verim açısından etkili ve sürekli bir yöntemdir. Liderlerin izledikleri yol genellikle yaptırıma dayanmaz. Yasal gücü elinde bulundurmasına karşın ekibindeki kişileri etkileyemeyen yöneticiler olmasına rağmen, hiçbir otoriter gücü olmamasına karşın ekibindeki üyeleri harekete geçiren ve etkileyen liderler olabilmektedir.

Günümüz ekiplerinin seçimi lider-yöneticiden yana olmaktadır. Yönetici, hiyerarşik yapıda tepedeki kişiyi temsil etmektedir. Liderin ise bu yapıda faaliyetlerini gerçekleştirmesi için herhangi bir atamaya gereksinimi bulunmamaktadır. Lider,

güvenildiği, sevildiği, takip edildiği için ekibi içerisinde yükselir. Bu bakımdan liderin herhangi bir otoriter araca ihtiyacı bulunmazken, yöneticinin harekete geçebilmesi için liderlik yetileri geliştirmesi gerekmektedir. Bu sebep ile günümüz örgütleri tercihlerini lider- yönetici tarafında kullanmaktadır. Günümüz en yakın gelecekte lider-yönetici örgütler için bir tercih unsuru değil bir gereksinim olacaktır (Tengilimoğlu, 2005:3).

2.3. LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI

Güç; herhangi bir zorlama veya baskı olmaksızın, insanların tutum, davranış ve kararlarını etkileyebilme yeteneği/kapasitesidir (Özkan, 2011: 14). Güç ile alakalı birçok açıklama yapılmıştır fakat hepsinin temelinde, en sade tanım olarak başkaları üstünde etkili olabilmek vardır. Lukes (2007) güç kavramını; baskı, şiddet, otorite, yaptırım, manipülasyon kavramlarının ekseninde gelişen sosyal ve psikolojik bir olgu olarak tanımlamaktadır.

Günümüz örgütlerinde Raven ve French'in (1959), geliştirdiği 5'li güç kaynakları teorisi kullanılmaktadır. Raven ve French liderlikle alakalı güç kaynaklarını: Yasal Güç, Ödüllendirme Gücü, Zorlayıcı Güç, Uzmanlık Gücü ve Karizmatik Güç olarak 5 maddede incelemişlerdir.

Tablo 2.1. Liderin Güç Kaynakları

Liderin Etkileme Kaynağı	Gücün Temeli
Uzmanlık Gücü	Belirli bir alandaki değer yaratan uzmanlık bilgisine sahip olmak
Yasal Güç	Hiyerarşik pozisyon ve otorite
Ödüllendirme Gücü	Değer yaratan ödülleri sağlama yeterliliği
Zorlayıcı Güç	Cezalandırma yeteneği
Karizmatik Güç	Başkaları tarafından hayranlık ve sevilme

Kaynak: Bartol ve Martin 1991: 482'den Aktaran: Ayan, 2013:18

Yasal Güç: Bu güç hiyerarşik konumdan kaynaklı olarak liderin sahip olduğu güç olarak tanımlanabilir. Bireyler herhangi bir örgüte katıldıklarında o örgütün otoriter kurallarını da kabul etmiş sayılmaktadırlar. Bu nedenle yasal güç astların itaat etmeleri gerektiği güç kaynağı olarak tanımlanabilir (Alkın, 2006: 33). Yasal güçte duygusal etkileşimden söz edilemez. Örgüte yeni katılan birey hiyerarşik yapıyı kabullenir. Bu doğrultuda liderin kendinden üstte olduğunu ve otoritesini kabullenir. Liderde bu gücü sahip olduğu statüden alır direktiflerini bu yönde uygular. Bu tarzda liderler üretim odaklı liderlerdir ve otokratik anlayışadırlar (Baykal, 1994:54).

Ödüllendirme Gücü: Liderin, belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla gruptaki izleyicileri performans açısından tetiklenmesi için ödüllendirmesi gücü olarak tanımlanmaktadır. Ödül sağlama ve kontrol etme modeline dayanmaktadır. Liderin kontrol gücü veya daha değerli ödüller sağlama gücü arttıkça ödüllendirme gücü de artacaktır (Alkın, 2006: 33). Bireysel olarak ayırım yapmadan talepler dikkate alınmadan yapılan ödüllendirmeler etkinliği düşürür (Barutçugil, 2014, Aktaran, Geyik, 2018). Bu tarz ödüller bireysel bazda; ikramiye, tatil izni ve benzeri şekillerde olmakla birlikte grup bazında toplu kutlamalar ve organizasyonlar şeklinde de olabilmektedir. Türk çalışma hayatında ödüllendirme sisteminin geri dönüşüm olarak pozitif ve motive olmuş örgüt üyeleri şeklinde olacağı söylenebilir.

Zorlayıcı Güç: Diğer bir ismi ile Cezalandırma gücü olarak da bilinmektedir. Gücün kaynağı korkudur. Korku hayatta kalma güdülerini aktif ettiği için bu tarz bir güce dayanan gruplarda birbirleriyle etkileşim, yaklaşma, destekleşme ve paylaşım gibi şeyler daha çok gözlemlenir (Bass, 1990: 238), Örgütteki üyelerin kendinden beklenen performansını göstermedikleri zamanlarda lider tarafından kınanması, eleştirilmesi hatta cezalandırılması gibi yaptırımlar zorlayıcı güce örnek olabilmektedir. Bazı durumlarda ise bu tarz yaptırımların dışında başarıyı görmezden gelme, bireyin dikkate alınmaması, yanlış kişilerin ödüllendirilmesi ya da kişi kayırmaları bireyi demotive edici, örgüte bağlılığı zedeleyen psikolojik etmenler olarak zorlayıcı güç kapsamında değerlendirilmektedir.

Uzmanlık Gücü: Bu gücün kaynağı liderin sahip olduğu bilgi ve niteliktir. Kimin otoriteye sahip olduğundan çok kimde gerekli yeteneklerinin olduğu sorusu günümüzde daha çok değer kazanmaktadır. Bu bakımdan doğru bilgiye sahip elemanlar üstlerindeki

mevcut güç ve otoriteye göre daha ağırlık sahibi olabilmektedir (Özutku,2008: 16). Yasal, zorlayıcı ve ödüllendirme güçlerinin hepsinde bazı etkenlerin elde tutulması gerekmektedir. Yasal güçte hiyerarşik durum, zorlayıcı güçte ceza, ödüllendirmede ise ödüllendirme kaynaklarının tutunulması gerekmektedir. Uzmanlık gücünde ise böyle bir zorunluluğu gerek olmamakla birlikte kişinin güç kaynağı kendinde bulunan birikim, bilgi ve deneyimidir (Geyik, 2018: 16). Uzmanlık gücü tartışmasız olarak her liderin sahip olması gereken bir güçtür. Liderin diğer güçlere ve özelliklere nazaran öncelikle önderlik attığı alanda birikim ve bilgisinin bulunması gerekmektedir (Işık, 2014: 12).

Karizmatik Güç: Gücün kaynağı liderin kişisel nitelikleri ve iletişim kuvvetidir. Eğer kişide, bir bireyde gözlemlendiği saygı duyduğu, tasvip ettiği hatta örnek aldığı durumlar bulunuyorsa o bireyde karizmatik güçten söz edebiliriz (Akyüz, Kara ve Aravi,2005: 76). Bu gibi durumlar benimseme ve taklit etme görülmektedir. Grup üyesi lideri gibi konuşmak ve lideri gibi davranmaya çalışır. Sahip olduğu gücü kendisinden alan lider, diğer tüm etkenlerden bağımsız bir güce sahiptir.

Liderin sahip olduğu cesaret, karizma, ilham benzeri bireysel yetenekler lideri etkin kılmaktadır ve üyelerine hedefleri gerçekleştirmesinde yol göstermektedir. Bu tarz niteliklerini üyeler için mühim bir konu haline getirmesi ise izleyenlerin de kişiden ilham alması ve onu takip etmesidir. Üyelerin liderini kendileriyle içselleştirmesi bu şekilde mümkün olmaktadır (Akdemir, 2012, Aktaran Geyik, 2018).

2.4. LİDERLİK TEORİLERİ

Birçok kaynakta liderlik teorileri ile alakalı araştırma ve incelemeler yapıldığı görülmektedir. Temel olarak liderlik teorileri, özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve modern yaklaşımlar olarak ele alınmaktadır.

2.4.1.Özellikler Teorisi

Özellikler yaklaşımı liderlik alanında geliştirilen ilk yaklaşımdır. Bu görüşe göre lider olabilmek için kişinin üzerinde doğuştan gelen nitelikler taşıması gerekmektedir. Diğer insanlardan bedensel, zihinsel, sosyal ve bireysel olarak diğer kişilerden farklı nitelikler taşınmalıdır (Koçel, 2001, aktaran Tengilimoğlu,2005). Bu yaklaşıma göre lider

grubun doğuştan gelen özellikler bakımından farklı olduğu için önder konumuna gelmiştir. Kişiliği oluşturan etmenler incelendiğinde 5 madde şeklinde ele alınacaktır.

- **Dışa Dönüklük:** Birey çevresinde oldukça aktiftir. İletişim kurmada herhangi bir problem yaşamaz. Enerji dolu ve girişken yapıdadırlar.
- **Duygusal İstikrar:** Kişilikte ruhsal durumları kapsayan boyuttur. Bu durum optimist/pesimist, çekimser veya kendine güvenen gibi ruh hallerine temsil etmektedir.
- **Uyumluluk:** En sade haliyle takım oyuncusu kişilerdir. Çevresiyle uyumlu ilişkiler içerisinde olan naif mizaçlı bireylerdir.
- **Sorumluluk:** Grup içerisindeki azimli, iş yaparken dikkatli kişileri temsil etmektedir. Hedefe ulaşma isteği yüksek kişilerdir
- **Açıklık:** Bu boyut mentalite, hayal dünyası ve sosyal statü gibi kavramları kapsamaktadır.

Bir liderde bulunması gereken özelliklerin çoğunun doğuştan gelmesinin mümkün olmaması, mevcut örgüt üyeleri arasında liderlerinden daha fazla özelliğe sahip olmasına karşın ölçülememesi, araştırmacıları yeni teorilere araştırmaya yöneltmiştir (Tengilimoğlu, 2005: 4)

2.4.2.Davranışsal Liderlik Teorisi

Bu teori liderin sahip olduğu bilgi ve deneyimlerinden çok davranışlarını ele almaktadır. Araştırmacılar davranışsal liderlik teorisini göreve yönelik liderlik davranışları ve ilişkiye yönelik liderlik davranış olarak iki farklı boyutta incelemiştir (Çelik,1999; Szilagyı ve Wallace, 1980, aktaran Yalçınkaya, 2002). İlişkiye yönelik tutum, göreve yönelik tutumun tam tersine astların mutluluğunu ön planda tutan ve üyeleri karar mekanizmalarına dahil eden bir davranış şeklidir (Yalçınkaya, 2002: 112).

Liderin tutumlarını odak noktası haline getirmek aslında lidere astların görüş açısından bakmaktadır. Çünkü tüm davranışlar grup üyeleriyle etkileşim halindedir ve bireyin davranışları çevresindeki kişilerin onu gözlemlediği şeklidir. Yani liderin nitelikleri değil çevresine yansıttığı tutum odak merkezindedir. Tam da bu aşamada davranışsal yaklaşım, özellikler yaklaşımından ayrılmaktadır (Işık, 2004: 22). Bu

bağlamda lideri açıklamak için liderin davranışlarının incelenmesini öne süren araştırmacılar bazı sorular üzerinde yoğunlaşmışlardır (Gözükara, 2014: 13).

- Lider karar verirken ne yapar?
- Lider hangi tür davranışlarda bulunur?
- Lider grup üyelerini nasıl yetiştirir?
- Lider işleri nasıl yapar? (Otoriter mi demokratik mi yoksa tamamen serbest davranışlarda mı bulunur?)

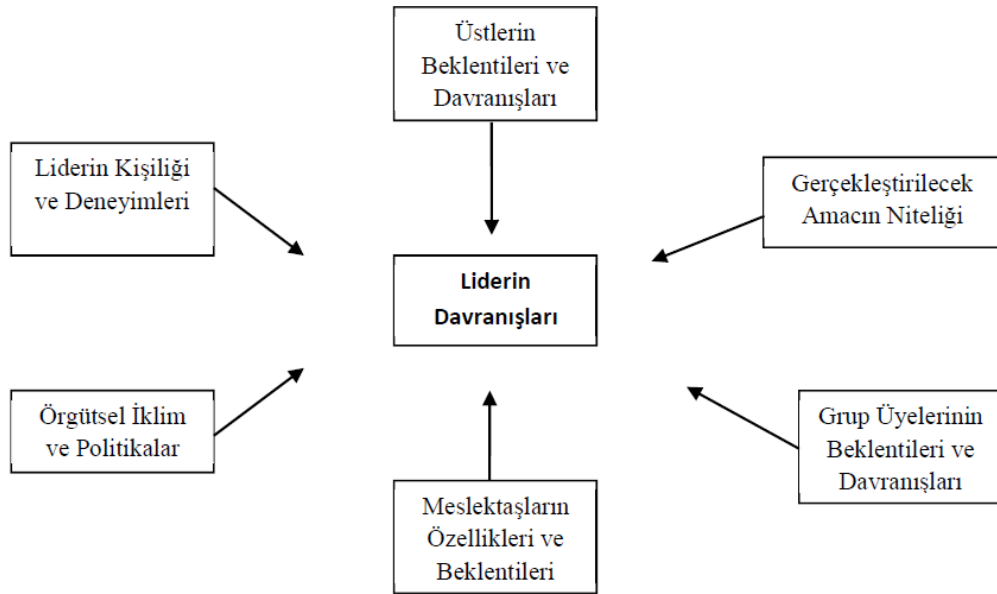
Davranışsal liderlik ile alakalı yapılan araştırmalar literatürde; Ohio State Üniversitesi çalışmaları, Michigan Üniversitesi çalışmaları, Robert Blake ve Jane Mouto'nun Yönetmel Diyagramı, McGregor'un X-Y Teorisi, Rennis Likert'in Sistem 4 modeli şeklinde yer almaktadır. Bu çalışmaların her biri farklı tarih dilimlerinde ve farklı metotlarla liderlik davranışlarını saptamaya ve tanımlamaya çalışmışlardır.

Davranışsal liderlik teorisini Sabuncuoğlu ve Tüz (2001: 222-223); her araştırmada liderin gösterdiği tutumların ölçeği olarak farklı bir kitlenin baz alınmasının sonuçları farklı kıldığını ve her davranışın farklı kişilerce farklı şekilde yorumlanması nedeniyle ortak bir sonuca varılamamasını eleştirmişlerdir. Nasıl özellikler teorisinde başlıca bir olması gereken yetenekler tablosu ortaya çıkarmak güç ve yeteri kadar açıklayıcı değil ise belirli kriterler içinde liderlik davranışları saptamak, bir tutumlar ekolü oluşturmak aynı oranda güç ve yeterli seviyede açıklayıcı olmayacaktır. Bir birey öncelikle kendi zekâsı ve kişiliğinden oluşmaktadır. Kişinin sergilediği davranışlar, mevcut kişilik ve zekâsı ile dış dünyada etmenlerin etkileşimi sonucunda oluşmaktadır. Bu bağlamda bireyi oluşturan bu iki sübjektif kavramı bir kenara bırakıp sadece dış çevrenin davranışları etkisi kapsamında çıkan sonuçlarla davranışları bir kalıp içine koymamız mümkün olmayacaktır. Sabuncuoğlu ve Tüz'ün eleştirilerinin kaynağı da budur. Yine bu bağlamda özellikler teorisi ve davranışsal liderlik teorisinin birbirini tamamlayan teoriler olduğunu söylemek mümkündür.

2.4.3.Durumsal Liderlik Teorisi

Özellikler liderlik kuramı ve davranışsal liderlik kuramı ile alakalı birçok araştırma ve incelemeler gerçekleştirilmiş olup bilim dünyasına ve literatüre birçok katkı

sağlanmıştır. Fakat liderlik kavramı, geliştirilen iki adet liderlik kuramından çok daha geniş kapsamlıdır. Bu açıdan bakıldığında liderlik ile alakalı hem davranışsal hem de özellikler liderlik teorisinin karması şeklinde bir liderlik kuramına olan gereklilik artmıştır (Zel, 2006:13). Değişken insan ve çevre faktörü etmenleri belirli kabul edilebilir bir liderlik anlayışının gelişimini önlemişlerdir. Bu bağlamda, durumsal liderlik teorisi literatüre eklenmiştir. (Küçüközkan, 2015: 99). Durumsal liderlik teorisi, en ideal liderlik davranışlarının, koşullara ve şartları göre değişkenlik göstereceğini söylemektedir (Koçel,2005, aktaran Ulutaş 2010). Durumsal liderlikte, liderin mevcut durum ve şartlara uyum sağlaması asıl üstünde durulan konudur. Davranışsal ve özellikler teorisinde tanımlandığı gibi tek bir ilham veren liderlik modelinden bahsetmek mümkün değildir. Birey kendini o anın değişkenlerine göre optimize etmeli ve kararlarını koşullara uygun almalıdır. Meydana gelen ani kriz dönemleri kendi liderlerini meydana getirmektedir.



Şekil 2.1. Lider Davranışları Kistasları

Kaynak: (Koçel, 2005, aktaran Geyik, 2018)

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere Liderin davranışlarını ve tutumlarını etkileyen, şekillendiren birçok etmen bulunmaktadır. Bu etmenlerde tek tip bir liderlik modelinden farklı olarak çeşitli liderlik davranış şekilleri ortaya çıkarmaktadır. Bu

çerçeveden bakıldığında liderlik, etkilenen ve etkileyen durumların birbiriyle etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Duruma uygun liderlik; hedeflere ulaştıran ve grubu başarılı hale getiren etkin liderliktir (Geyik 2018: 22).

Bu çerçevede yapılan araştırmalar liderliği açıklamak amacı ile şu varsayımlara dayanmaktadır.

- Lider, ekibiyle iletişimde kullandığı davranış şekilleri açısından betimlenebilir.
- Liderin tutumlarının ne derecede demokratik ne derecede otokratik olacağı önemli bir unsurdur.
- Uygulanacak tek tip bir liderlik modeli yoktur. Lider, içinde bulunduğu koşulları değerlendirmeli ve bu yönde bulunduğu duruma uygun kararlar almalıdır.
- Lider, davranışlarına karar verirken örgütün verimliliğini ve yaratacağı katma değeri düşünmelidir. Liderlik şeklindeki ölçüt, örgütün en etkin hangisinde olacağı duruma göre olmalıdır (Aydın,2005, aktaran, Ulutaş, 2010)

Liderlik davranışları mevcut durum ve koşullar göre değişebildiği gibi liderin performansı da içinde bulunduğu şartlara göre değişebilmektedir. Bu nedenle liderlik çevredeki etkenlere bağlıdır diyebiliriz. Zel (2006: 214), durumsallığı 4 ayrı kategoride işlemiştir. Liderlik stili, gruplar arasındaki çeşitlilikler, bireyler arası çeşitlilikler, sorumluluklar arası farklılar ve çevreler arası farklılar çerçevesinde şekillenir. Günümüz piyasasına baktığımızda teknolojinin gelişiminden kaynaklı olarak gruplar ve sorumluluklar arasındaki farklılıklar azalmış, liderin stilini belirlemede çevreler arası farklılıklar ve bireyler arası çeşitlilik daha ağırlıklı hale gelmiştir.

2.4.4. Modern Liderlik Teorileri

Modern liderlik teorisine kadar incelenen ve üzerinde çalışan liderlik modellerinin lideri açıklamada yeterli olmadığını söylemek mümkündür. Genel olarak açıklamalar; Lider olmak için doğuştan gelen niteliklerinin olması gerektiği, davranışlarının incelenmesi gerektiği ya da mevcut durumlara olan tutumlarının odak noktası olması

döngüsünde devam etmiştir. Hızla gelişen ve değişen dünyada sadece lideri ele alarak işlenen ve geliştirilen teoriler bu kavramı açıklamakta zorlanmışlardır. Bu bağlamda grup üyelerinin yapısı, sürekli değişen bireysel tutumlar ve çevresel faktör etkenlerinin de ağırlıklı olarak incelenmesi gerekmektedir. Günümüz çağdaş yaşamında liderde grubun diğer üyeleri gibi bir üye olarak değerlendirilmektedir. Gruplar, grup üyeleri ve amaçlar liderlik yaklaşımlarını oluşturmaktadır. Her konuda uzmanlık noktalarının geliştiği, örgütte bulunan her bir kişinin önem kazandığı firma politikalarının liderler üzerine yapılandırıldığı günümüzde asıl önemli olan konu amaçlar ve grup üyeleri olmuştur. Liderlik yaklaşımları ile alakalı yapılan özellikler teorisi, durumsal liderlik teorisi ve davranışsal liderlik teorisi liderlik kavramını tanımlamakta fazla geleneksel kalmış ve bu bağlamda modern liderlik teorileri ortaya çıkmıştır.

Burns 1978 yılında kaleme aldığı kitabında modern liderlik adına önemli bir söylemi bulunmaktadır. Buna göre; mevcut liderlik modelleri günümüz liderliğini açıklamak için geleneksel ve klasik kaldığı için modern zamanların ihtiyacı olan modern liderlik kavramları ortaya çıkmıştır (Geyik 2018: 23)

Modern liderlik teorileri; karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik, vizyoner liderlik ve dönüşümcü liderlik şeklinde 4 ana başlıkta incelenmektedir.

2.4.4.1. Karizmatik Liderlik

Karizma Helenistik bir kelime olan ve armağan, lütuf, kutsal ve olağan dışı güç gibi anlamlarına gelen kharisma sözcüğünden günümüze gelmiştir. Eski zamanlarda karizmanın dini liderler, hekimler gibi güçlü kişilere yaratıcı tarafından verildiğine inanılmıştır (Kırılmaz, 2012: 115). Bilimsel anlamda karizmatik güç kavramını ilk olarak kullanan Weber'dir. Bu bağlamda karizmatik güç; bireysel niteliklere dayanan, cesurluk, güç gibi insanları etkisine altına alan yeteneklerdir. Robert House karizmatik güç terimini, grup davranışları ile inceleyen ilk insandır. House, geliştirdiği yol-amaç teorisinde karizmatik gücü; üyelerin alışa gelmemiş durumlarla ve tutumlarla karşılaştıklarında kişiyi olağanüstü ve kahraman gibi önadlarla eşleştirip onu lider olarak benimsemek olarak açıklamaktadır. Bu bağlamda karizmatik lider, kendine has bir duruşu olan, özgüveni yüksek ve stilini etkili şekilde sergileyerek izleyenler üzerinde gereği kadar etki ve güç yaratabilen kişidir (Robbins ve Judge,2013, aktaran Geyik 2018).

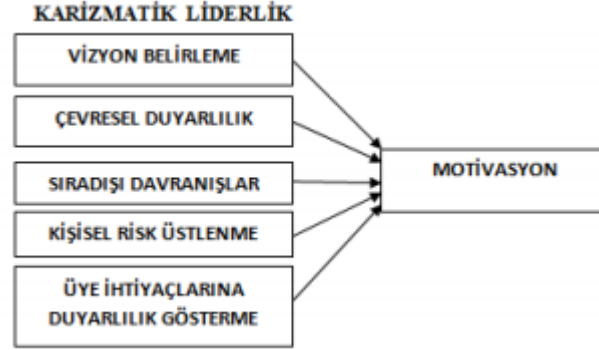
Karizmatik liderliği belirleyen özellikler genel olarak şunlardır (Robbins ve Judge 2013, aktaran, Geyik 2018).

- Saygı ve kendine güven, yapabileceklerine ve yargı yeteneğine tam inanç gösterme.
- Vizyon; mevcut durumdan daha bir gelecek vadeden bir hedef belirleme
- Vizyona olan tam inanç.
- Yüksek derece katma değer için yüksek seviyede risk alabilme cesaretinin olması.
- Hedefi gerçekleştirmek uğruna kendini feda edebilecek kadar iradesinin olması.
- Üyelerine ve üyelerin istek ve taleplerine karşı ilgili ve duyarlı olmak.
- Yenilikçi tutumda olup radikal değişikliklere karşı sağduyulu davranışlar göstermek.

Tartışmasız şekilde karizmatik liderlikte bireysel nitelikler ve yetiler önemlidir. Fakat asıl karizmayı yaratan üyelerin özleştirmelerine bağlı; sağduyu, sadakat, saygınlık, sorumluluk, çalışkanlık gibi kavramlardır. Yani bireyin karizması, yukarıda sayılan kavramlarla beraber dışsal olarak benimsenen bir etkidir. Tabi ki her karizmatik liderlik tutumunu gösteren lider tüm üyeleri etkileyip, etkisi altına alacak diye bir genellemede bulunmakta yanlış olacaktır. Çok saygınlık duyulan bireyi, her örgüt üyesi karizmatik lider olarak kabul etmeyebilir. Bu nedenle karizmatik liderlik, üyelerin liderlerinde markalaştırdığı ve onda bularak etkisi altında kaldığı olağandışılık ve niteliktir. Karizmatik liderlik, lider ve üyeleri arasındaki etkileşimden ortaya çıkmaktadır (Ayan, 2013: 41).

Karizmatik liderliğin asıl özelliği gördüğü itibarın yükseklik seviyesidir. Bu özelliği onu insanlar üzerinde etkileyici yapar ve kitlelerin peşinden gelmesini neden olur (Korkmaz, 2017: 25). Karizmatik liderler izleyicileri etkilemek için dışa bağımlılık hissetmezler. Kitleyi kontrol altına alabilmek için tüm nitelikler kendisinde bulunur. Liderden etkilenen örgüt üyesinin sadakati bu derecede kuvvetle olmakla beraber üzerinde hiyerarşik yapının baskısını hissetmez. Bunun nedeni örgüt üyelerinin liderlerini yaptırımla değil gönülden takip etmeleridir. Bu da kişide motivasyon, hedefe odaklılık, özümseme ve sadakat etkenlerini arttırmaktadır. Fakat liderin, izleyiciler tarafından karizmatik bir güç olarak algılanması karşısında nasıl bir tutum izleyeceği de önemli bir

husustur. İnsanları birbirini bağlayan en büyük etmenlerden biri ortak değerlerdir. Üyelerin ortak değerleriyle ile liderin ortak değerleri uyduğu miktarda liderin gücü azalacak ya da artacaktır. Mustafa Kemal Atatürk, Vladimir Putin, Fidel Castro gibi isimler karizmatik liderliğe örnek olarak gösterilebilecek bazı liderlerdendir.



Şekil 2.2. Karizmatik Liderlik Tablosu

Kaynak: Çınar, Akgül ve Korkmaz, 2018: 154)

Karizmatik liderler ile karizmatik olmayan liderler arasındaki ilk farkı performanstır. Karizmatik liderler, olmayanların aksine gözle görülür bir katma değer yaratmışlardır. İkincisi liderin üyelerinden gördüğü davranışlar ve tutumlardır. Karizmatik lidere karşı üyeler sadakat ve hayranlık beslemektedirler. Bir başka fark ise önderin fikir ve görüşlerine karşı üyelerin katılımcı ve heyecanlı olmasıdır. Son fark ise örgüt üyelerinin grup olarak hedefleri kişisel hedeflerin önünde yer almaktadır (Ayan, 2013: 41).

2.4.4.2. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik kuramları ilk olarak 1978 yılında Burns tarafından araştırılmaya başlanmış, Bass tarafından geliştirilerek literatüre eklenmiştir. Etkileşimci liderlik en sade ifade olarak lider ve takipçileri arasındaki etkileşime dayalıdır (Gözükara,2014: 27). Genel hatlarıyla ödüllendirmeye dayalı bir liderlik türüdür. Lider, üyelerin ihtiyaçlarını analiz edip hedeflere ulaşma yönünde bunu bir motivasyon aracı olarak kullanır. Lider ile üyeler arasında bir çeşit alışveriş söz konusudur demek mümkündür. İnsanların içsel ve dışsal ihtiyaçlar olmak üzere iki ihtiyacı bulunmaktadır. Lider üyelerinin dışsal ihtiyaçlarından çok içsel ihtiyaçlarına ağırlık vermelidir. İçsel

ihtiyaçları karşılayabilmek, yaratılan motivasyonu ve ortaya çıkan çıktı miktarını arttırmada etkili olacaktır. Lider ile üyeleri arasındaki bu ilişki, iki tarafında kazandığı bir mübadele biçimidir. Bu liderlik yüksek performansa ödüllendirmenin yanında düşük performanslara karşıda cezalandırma meydana gelebilmektedir (Işık, 2014: 42).

Etkileşimci liderlikte sabit bir davranış ve tutum uygulanır. Günün mevcut durum ve şartlarını idare etmeye müdahaleler yapılır. Bir sonraki günde, yine günü kurtarmak amacıyla uygulamalar aynı şekilde devam eder. Bu da etkileşimci lideri kısmi olarak gelenekçi yapar. Geçmişteki bazı gelenekler, liderin bugünü korumasında yardımcı oluyorsa, lider bunu gelecek kuşaklara aynı şekilde aktarır. Bu politika modeli, sabit konjoktürde genişleme ve tasarruf ağırlık çalışan bir işletmede başarılı olacağı söylenebilir (Tengilimoğlu, 2005: 6). Etkileşimci liderlerin kullandıkları bazı araçlar şunlardır (Şengöz, 2015: 70):

- Koşullu Ödüllendirme
- İstisnai Yönetim-Aktif
- İstinai Yönetim- Pasif
- İşlere Müdahale Etmeme

Koşullu Ödüllendirme: Çalışanların hedeflere ulaşma yönünde gösterdikleri emeğe karşılık liderin kaynak sağlaması ve yardımcı olmasıdır.

İstisnai Yönetim Aktif: Lider yapılacak çalışmanın standartlarını ve çalışma şekillerini belirleyerek süreçte yer alır. Müdahale etmesi gerektiği nokta süreçle alakalı kararlar alır, değişiklikler yapar.

İstinai Yönetim Pasif: Lider yapılacak çalışmada sürece dahil olmaz. Pasif durumdadır. Yalnızca bir problem olduğunda müdahale eder.

İşlere Müdahale Etmeme: Lider hiçbir şekilde yapılan çalışmaya müdahale etmez. Çalışanlar tamamen serbest bırakılır (Ünal, 2017: 15-16).

2.4.4.3. Vizyoner Liderlik

Vizyon; bir kuruluşun, değerleri, hizmet durumu ve gelmek istediği hedefleri belirleyen ve örgüt üyelerini paylaşılan bir amaç etrafında toplayarak arzu edilen geleceğe

yürümektir (Yatkın, 2007: 139). Vizyoner liderlik ise insanları hızlıca harekete geçirebilecek vizyonlar oluşturma ve benimsetebilme niteliğidir. Yöneticilik ise çalışma yapılması gereken alanları algılama ve üyeleri bu yönde yönlendirebilmektedir. İnsanlar diğer insanların değil vizyonların peşinden giderler (Bregelmann, 1995, aktaran, Yatkın, 2007). Vizyoner liderin bakış açısı sadece bugüne değildir. Bir karar alırken dünü, bugünü ve yarını düşünür. Sorunları geniş çaplı değerlendirir ve kökten karar almayı tercih eder. Grubun akıbetini düşünerek grubu organize eder. İnanırcı ve mantıklı planlar çerçevesinde vizyon belirler ve davranışlarını bu yönde kanalize eder.

1990 yıllarından itibaren vizyoner liderliğe ağırlık verildiği söylenebilmektedir. Hızlı globalleşen dünyada birçok etkende hızla değişmektedir. Geleceğe olan güvensizlik vizyoner lider arayışlarını da hızlandırmıştır. Sadece bugünü düşünmek, geleceği kurgulamak için yeterli olmamaktadır. İyi bir lider dünkü deneyimlerinden yola çıkıp, bugünün şartlarını değerlendirip, geleceğe dair planlar yapmalıdır. Bu bağlamda liderin olmazsa olmaz damarlarından biri vizyon sahibi olmasıdır. Vizyonun örgüt üyeleri üzerinde etkileri de bulunmaktadır (Çelik 1997: 465-467).

Vizyoner lider ileriye farklı bir gözden ele alır ve çalışmalarını bu yönde sentezler. Benimsediği vizyonu üst veya ast farketmeksizin işletmenin tüm departmanlarına aşılır. Belirlenen amaçlara ulaşmak için vizyon maalesef yetersizdir. Çünkü vizyon, üyelere zorla kabul ettirildiğinde istenen sonucu vermesi mümkün olmayacaktır. Vizyonun gerçekleşmesi için liderin olduğu kadar üyelerinde inanması ve kendilerini bu yönde adanmaları gerekmektedir. Burada asıl önemli olan nokta takip edilen kavramın lider değil vizyon olmasıdır. Bu bağlamda vizyoner lider grubu geleceğe götüren bir liderdir (Yatkın, 2007: 138-139).

2.4.4.4. Dönüşümcü Liderlik

Zamanın şartlarını analiz edip, kendi yetenekleri aracılığıyla farkına ortaya çıkaracak kararlar alan, bu kararları örgüte benimsetip bunu bir şirket politikası haline getirebilen ve hedeflere ulaşmada bunu uygulamaya aktarabilen liderler günümüzün en çok aranan bireyleridir.

Dönüşümcü liderlik, örgütü bir vizyona adapte edebilen, bu vizyonu sadece sözel olarak değil davranışsal olarak da faal hale getirebilen bireydir (Yalçın,2016: 40).

Dönüşümcü liderlerin en belirgin özelliği cesurca kararlar alabilmesi fakat aldığı kararların uygulamada imkânsız olmaması, gerçekleştirilebilir bir vizyon ortaya koymalarıdır. Dönüşümcü lider, belli kurallara ve çerçeveye sahip bir vizyon oluşturup bunu ilk önce kendi içerisinde benimseyip sonrasında yarattığı vizyonu diğer örgüt üyelerinin de davranışsal olarak ortaya koymasını sağlayabilmektedir. Öyle ki üyeler bunu hayatlarına anlam katacak bir vizyon olarak yorumlayabilir ve davranışsal olarak kendilerini şekillendirebilirler (Eraslan, 2006: 12). Dönüşümcü liderlerin, üyelerini teşvik ederler kendi kişisel çıkarlarını genelin refahından geri tutmaları, sadece bugünü değil yarını da düşünüp kendilerini geliştirmek adına çaba göstermeleri, asıl önemli olanın ne olduğunu bilmeleri; örgüt içinde pasif izleyicilerin de aktif hale gelip birer lider adayı olabilmelerine olanak sağlarlar (Bass, 1990: 23).

2.5. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖZELLİKLERİ

Bu liderlik çeşidiyle alakalı pek çok teori ortaya atılmıştır. Dönüşümcü liderlik teorisine en yakın vizyoner liderlik teorisi olmuştur. Dönüşümcü liderlik, vizyoner liderliğin kendini eksikliklerden arındırmış halidir. Bu bağlamda dönüşümcü lider, ilk önce kendisini sonra üyelerin görüşlerini ve çalışma şekillerini zamanın koşullarına göre şekillendirebilen ve bunu kabul ettirirken bir baskı yöntemiyle değil, üyenin bunu kendinin isteyerek yapmasını sağlayabilen liderdir. Bu teori de üyeleri ile lider arası uyarım yüksek seviyededir. Bu sayede her iki tarafta birbirlerinin her türlü gereksinimlerini karşılamaya odaklanmışlardır. Bu yöntem aracılığıyla en zor amaçlara dahi ulaşmayı başarırlar. Bu karşılıklı yüksek etkileşimin sağlanmasında; karizma, ilham verici olma, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi gibi etmenler bulunmaktadır (Çakar ve Arbak, 2003: 85). Dönüşümcü liderliği özellikleri Cömert (2004: 10), araştırmasında şu şekilde tanımlanmıştır:

- Değişime hazır ve uyumlu,
- Katma değer yaratıcı yaklaşımıcı,
- Aktif olmakla belli bir neden aracılığıyla aktif olmanın arasındaki farkı bilecek kadar hedef odaklı,
- Farklı fikirlere, yaratıcılığa ve değişimin süreçlerine açık ve destekleyici olacak kadar insan odaklı,

- Bugünün değil geleceğin planlayıcısı olacak kadar ileri görüşlü,
- Yenilik ile alışılmamış olanı birbirinden ayıracak kadar analiz niteliğine sahip,
- Karışıklığı netleştirebilecek kadar sade ve açık,
- Sorgulayacak, düşünecek, kendini geleceğin temsilcisi olarak nitelendirecek, risk alacak ve karşılaştığı zorluklara direnebilecek kadar cesur,
- Üyeleri entelektüel açıdan uyaracak, onlara değişimin heyecanını yaşatabilecek kadar güdüleyici,
- Net olmayan konularda belirleyici olacak kadar örgütlenmeleri öne çıkaran liderdir.

Dönüşümcü liderler sadece, fikirleri sorgulayan ya da uygulayan kimseler değildir. Bunun yanında davranışsal olarak çevresindeki insanlara örnek olan, üyelerin kendilerini davranışsal olarak örnek alabilmesini sağlayan kimsedir. İçinde bulunduğu hiyerarşik yapı vizyonerliğine engel olmamalıdır. Katı bir hiyerarşik yapıda dahi ikna kabiliyeti ile gerekli koşulları sağlamalı, kendi vizyonunu tüm örgütün vizyonu yapmalıdır. Takımına motivasyon anlamında güçlendirip nitelikleri aracılığıyla hedeflere ulaşmada öncü olan kişi olmalıdır. Dönüşümcü liderliğin özelliklerini başka bir açıyla Eraslan (2006: 12-27) bu şekilde incelemiştir:

- Takım vizyonu oluşturma ve paylaşma
- Zihinsel uyarım ve yenilikçilik
- Karizmatik etkiye sahip olma
- Etkili iletişim ve yüksek motivasyon
- Değişimin temsilcileri olma
- Duygusal dayanıklılık, cesaret, risk alma
- Güçlendirme
- Esnek yönetim anlayışı
- Güvenilirlik ve özgüven

Güven, dönüşümcü liderler tarafından hareketleriyle oluşturulur. Savunduğu olgunun arkasında durmak ve davranışlarıyla bu yönde ilerlemek liderin, üyeler tarafından güvenilmesine olanak sağlar. Lider, aynı şekilde üyelerine güvenir ve bu da beraberinde yaratıcılığı ortaya çıkartır (Pielstick, 1998, aktaran, Eraslan, 2006). Lider aynı zamanda kendine güveni olan kişidir. Başkalarının övgülerine odaklanmayan, kuralları olan bir iradeye sahiptir. Dönüşümün, üyelerle karşılıklı etkileşimle mümkün olabileceğinin bilincindedir.

2.5.1. Dönüşümcü Liderliği Boyutları

Bass (1985) dönüşümcü liderlik ile alakalı yaptığı araştırmalarda başlangıçta idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi bazından 3 boyutta incelemiştir. Sonrasında Bass ve Avalio'nun (1990) birlikte yaptığı çalışmalarda ilham verici motivasyonu da boyutlar arasına katmışlardır (Doğan, 2016: 112). Bu bağlamda dönüşümcü liderlik İdealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım, bireysel ilgi ve ilham verici motivasyon olarak 4 boyutta incelenecektir.

2.5.1.1. İdealleştirilmiş Etki

Bu boyut en çok liderin karizması ile alakalıdır. Burada lidere karşı duyulan saygı, güven ve örnek alma isteği esastır. Liderde aynı şekilde üyelere saygı duyar ve güvenir. Vizyonu açık şekilde örgüt ile paylaşarak güçlü bir etki yaratır (Avcı, 2015: 91). Liderler kendilerine olan güveni üyelerine de yansıtmaktadırlar (Bass, 1990: 118). Dönüşümcü liderlerin, grup üzerindeki etkin karizması, onların grup tarafından önemsenmelerini sağlamaktadır (Yavuz, 2008: 54). Üyeleri kendilerine liderlerini örnek alarak kendi kişisel çıkarlarının önlerine geçerler. Lider, üyelere, kendisine duyulan güven ve saygı unsurlarının aynısını benimsetir. Vizyonunu net bir şekilde aktarır ve hedeflere ulaşılması yönünde uygulamalar yapar (Aydınlatan,2009: 263). İdealleştirilmiş etki, aktif idealleştirilmiş ve pasif idealleştirilmiş olmak üzere iki bölüme ayrılmaktadır. Bu tarzda liderler, örnek alınan, saygı duyulan ve taklit edilen kişilerdir. Bu etkenlerle beraber lider riski üyeler arasında dağıtır ve kurallar çerçevesinde davranışlar belirlenir. Bu risk paylaşımının sonucunda meydana gelen grup olarak etkileşim idealleştirilmiş etkiyi, karizmadan ayırır (Çakınberg ve Demirel, 2010: 106).

2.5.1.2. İlham Verici Motivasyon

İlham verici motivasyonda, liderin izlediği yol takipçiler tarafından benimsenir ve lider örnek alınan kişi haline gelir (Avolio vd, 1999: 444). İlham vericilik, çeşitli araçlarla liderin takipçilerine vizyonunu aktarması ve takipçilerinden maksimum faydayı beklemesidir (Aydıntan, 2009: 263).

Bu boyutta lider takipçilerinin motivasyon kaynağıdır. Grubu için bir sembol haline gelerek onları motive eder. Hedeflere ulaşabilme konusunda astlarına olan güveni tamdır. Basit duygusal öğelerle kendi vizyonunu, ekibin vizyonu haline getirir. Bu yolla içsel güdülenme sağlanmış olur. (Doğan, 2016: 114). İşletmenin misyonu ve vizyonu açısından takipçilerin bilgilendirilip ve işletmenin vizyonu yine takipçilerle özdeşleştirilmesi ile alakalı gereken cesaretin grup üyelerine verilmesi ilham verici boyutunun ana faktörüdür (Sarras ve Santora, 2001, aktaran, Aksaraylı, 2015). Bu niteliği güçlü olan lider bir ekip çalışması ruhu yaratır. İyimser tavrıyla ve gelecekle alakalı ulaşılabilir bir vizyona dair açık bir tabloyla ekibinin karşısına çıkar. Ekibin üyelerine gösterdiklerini çabanın ve emeğin bir anlam kazanmasını sağlayarak, morali ve üreticiliği artırır. Buna bağlı olarak da lider grubun daha etkin ve aktif hale gelmesini sağlar. (Celep, 2004: 77). Dönüşümcü liderler üyelerden yüksek derecede performans alabilmek adına onları motive ederler. Bu süreçte başarılı olmak için 3 liderlik süreci kullanırlar (Conger, 1999 :147, aktaran, Eraslan, 2006):

- Bu liderler belirlenen hedeflerin önemi ve değeri ile bunları başarabilme yolları konusunda üyelerinin daha fazla bilgilendirilmesini sağlarlar.
- Üyelerin vizyon özdeşleşmesi ve hedeflere ulaşabilmek amacıyla onları yüksek performans gösterebileceği konusunda ikna ederler.
- Liderlik sürecinde üyelerin yüksek mevki taleplerini dikkate alır, bu konuda grubu tetikler ve yerine getirir.

2.5.1.3. Entelektüel Uyarım

Liderler olası sorunları daha çabuk tespit edebilmeleri, hızlıca aksiyon alabilmeleri ve yeni bir bakış açısı kazanabilmeleri için üyelerin uyarılma süreçlerine, entelektüel uyarım denmektedir (Erçetin, 1998: 58). Böylece lider mevcut problemlere

daha farklı bakış açıları ve yorumlar katarak üyelerin monoton ve sabit fikirlerini sorgulamalarına yardımcı olur. Belli kalıplar içerisinde düşünmez ve bu tarzı gruba da benimsetir. Bu sayede ekip geleneksel tepkilerden sıyrılarak olası problemleri yenilikçi bir açıyla karşılar.

Dönüşümcü liderler, ürettikleri ve sundukları hizmeti ya da kendilerini daha ileri taşımak amacıyla sürekli yeni yöntemler arayan ve takipçilerini de bu şekilde yönlendiren bireylerdir. Kendilerine nitelik kazandıracak her türlü deneyime olumlu bakarlar. Kendisine tanımlanan görev tanımını ötesine geçerek, sorunlara veya çözümlere farklı açılardan bakarak her yönde kendilerini geliştirmeye çaba gösterirler (Brestrich, 1999: Eraslan, 2006).

Takipçilerini entelektüel olarak uyaran lider, önceki zamanlarda ortaya çıkmış ve halledilmiş bir problemin benzeri bir durumla karşı karşıya kalınması durumunda farklı çözüm yollarının tespit edilmesi için astlarına moral verir. Böylece üyelerin, kendi niteliklerine ve fikirlerine olan güvenleri artar. Liderlerinden farklı bir bakış açısına sahip olsalar dahi lider tarafından, herhangi bir eleştiriye ya da otoriter bir tepkiye maruz kalmayacaklarını bildikleri için rahatlıkla fikirlerini dile getirirler. Bu da işgörenlerden maksimum performans alınmasının önünü açar (Çelik 1998: 7). Bir başka deyişle dönüşümcü lider, daha fazla emek verilmesi adına üyelerini motive eder hem sosyal hem de duygusal bağlamda destekler ve bu sayede entelektüel uyarım aracılığıyla üyelerin ortaya çıkabilecek veya çıkan problemleri yorumlama ve çözüm seçeneklerini farklı açılardan ele alma yeteneklerini de geliştirmiş olur (Çakınberg ve Demirel, 2010: 106).

2.5.1.4. Bireysel İlgi

Bireysel ilgi gösteren bir önder grubun herhangi bir üyesi olarak değil, bir kişi olarak davranır. Herkese mevcut bireysel ilgiyi eşit olarak dağıtır. Grup üyelerine bir yol gösterici şekilde tavsiyeler verir. Bunu yaparken ekibin güçlü taraflarını ve zayıf taraflarının farkında olarak aksiyonda bulunur (Çakar,2002:44). Bu yol ile grup üyelerinin, kapasitelerine ulaşmalarının yanında sahip oldukları kapasiteleri geliştirmeleri de sağlanmış olur.

Karşılıklı ilişkiler, üyelerin kişisel ilerlemeleri, empati kurulması, bireysel beklentilerin ele alınması ve yol göstericilik bireysel ilgi boyutunun temellerini

oluşturmaktadır. Bireysel ilgi sayesinde grup üyeleri liderleri tarafından iyi bir şekilde analiz edilebilir ve böylece liderler daha etkin bir yol göstericilik yapabilirler. Bunun yanında ise yapıcı eleştiriler ile grubun katma değerini arttırabilir. Bireysel olarak ve sahip olduğu, üstlendiği görevin bilincine ulaşan üye, kapasitesinin üstünde bir performans göstermeye çalışır (Çakınberg ve Demirel, 2010: 106).

Bireysel ilgi diğer taraflıyla, grup üyelerinin performansının arttırılması için teşvik etmek ve onlara destek olmak demektir. Bireysel ihtiyaçlarla, direkt olarak kendi ilgilenen lider üyeleriyle güçlü bağlar kurar. Bu ilgi ile beraber üyeler kapasiteleri ve hata kapasite üstü performans göstermeye istekli olup bu yönde çaba sarf ederler (Cömert, 2004: 3).

2.6. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK KURAMLARI

Dönüşümcü liderler, üyeleriyle sade ve etkili bir iletişimin sağlamanın yanında onları ulaşılması zor hedeflerin başarılması ve bu yolda her üyenin kendini kahraman gibi hissetmesi için onları güdüler. Aslında bu süreç, hedeflerin başarılmasının yanında lideri ve üyeleri başlangıçtan itibaren, bambaşka niteliklere ulaşmaları konusunda da yardımcı olur. Dönüşümcü liderler kendilerinde bulunan nitelik, kapasite, vizyon ile üyelerin güçlü taraflarını ortaya çıkararak işletmeye, yüksek katma değer, rekabet gücü kazandırır (Bass, 1990 :21).

2.6.1. Burns'un Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Liderlik kavramı Burns'un tanımıyla; lider ile grup üyelerinin aralarındaki ilişkiyi, moral ve motivasyon alanlarında, olabilecek en elverişli düzeyde tuttıkları süreçtir. Eşitlik, kişiye saygı, hak, adalet ve özgürlük gibi kavramları temeli edinen dönüşümcü liderler, ekiplerine yükledikleri anlam ve oluşturdukları hayranlık çerçevesinde takipçilerinde bir vizyon yaratır (Cömert 2004: 2).

Dönüşümcü liderlik kavramı literatüre, Burns'un 1978 yılında kaleme aldığı "Liderlik" adlı kitabıyla kazandırılmıştır. Daha sonrasında Bass, yaratılan bu kavram üzerinden araştırmalarına devam ederek "Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans" adlı eseriyle dönüşümcü liderliğin gelişinde katkıda bulunmuştur. Bass ve

Avolio beraber bu konuda çalışmalara devam ederek, kavram üzerinde birtakım değişiklikler yapmışlardır. Çok faktörlü liderlik ölçeği aracılığı ile dönüşüm liderlik kavramını ileriye taşımışlardır (Geyik, 2018: 36).

Burns liderliği etkileşimci ve dönüşümcü olarak ikiye ayırmıştır. Dürüstlük, moral, sadık olma seviyesi, alınan sorumluluk, doğruluk ve bütünlüğü etkileşimci önderlik çerçevesinde incelemiştir. Dönüşümcü liderliğinde belirtilen kavramlardan faydalandığını fakat dönüşüm oluşturma etkeninin onu etkileşimci liderlikten ayırdığını belirtmiştir (Çelik, 1998: 3-4).

Burns, dönüşümcü liderliğe 1978 yılında sistematik yapıda bir boyutta eklenmiştir. Buna göre lider; üyelerinin moral seviyelerini maksimum düzeyde tutup, teşvik eden ve bu etmenleri performansa olumlu olarak yansıtabilen kişidir. Her liderlik kuramının kendine has özellikleri olduğu gibi dönüşümcü liderliğin de yaratıcılık etmeni kendi özeldir. Burns'e göre lider, geleceğe dair öngörülü olabilen, bir vizyonu olan ve bu vizyonu ekibe aşlamayı başarabilen kişidir ve aynı zamanda dönüşümcü liderlik, toplu bir şekilde hedefe hizmet etmiyorsa amacına ulaşamamaktadır. Çünkü ancak grup halinde hareket edilebilirse işletmeler gibi karmaşık örgütlü yapılar amaçlarına etkin bir şekilde ulaşabilecektir. Burns liderlik kavramının seçkin ve elitist çağrışımında bulunan geleneksel araştırmalara ve bulgulara karşı çıkmıştır. Liderlik kavramına insani ve ahlaki boyutlar ekleyerek alternatif bir hipotez oluşturmuştur. Liderin, takipçilerinin bireysel değer yargılarını sık sık incelemesi gerekliliği Burns'un dönüşümcü liderlik ile alakalı temellerinden biridir (Eraslan, 2006 :4).

2.6.2. Bass ve Avolio'nun Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Bass, dönüşümcü liderlik etkenleri arasından en fazla karizma üzerine yoğunlaşmaktadır. Karizması ile ekibini harekete geçiren liderler, öncüsü oldukları yenilik ve reformlar ile hedefler doğrultusunda olağanüstü bir çaba harcarlar ve ekibe de bu doğrultuda yol gösterir ve teşvik ederler. Karizma, Bass tarafından liderin oluşturduğu bir yönelim olarak incelenmemektedir. Çünkü meydana gelen dönüşümcü liderliğin sonucu olarak karizma ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan bir davranış olarak değil bir sonuç olarak incelenmektedir. Dönüşümcü liderlik sadece önderin karakteristik özellikleri ve

durumlara göre davranışları incelenerek netleştirilebilecek bir kavramdır (Erarslan, 2006: 11).

Bass 1979-1999 yılları arasında yaptığı araştırmada, 20 yıl içerisindeki liderin ve ekibin süreçlerini incelemiştir. 20 yılda değişen sanayi teknolojiler, piyasalar ve iş gücü davranışları dönüşümcü liderliğini önemi vurgulanmıştır. Liderler, grup içerisinde yüksek sayıda katılımcı sağlanması, oluşturulan grubun hızlı, kaliteli ve etkin şekilde performans göstermeleri adına üyelerini teşvik etmişlerdir.

Bass ve Avolio tarafından oluşturulan ‘‘ok Faktörlü Liderlik’’ lği günümüze kadar yapılmış birçok araştırmada kaynak olarak kullanılmış olup, liderlik stilinin belirlenmesinde etkin bir role sahiptir.

BÖLÜM 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Tüm işletmelerin ortak amacı günün koşullarına ayak uydurup, ürün veya hizmet üreterek maksimum katma değer oluşturarak piyasada canlı kalabilmektir. Sunulan hizmetin veya üretilen ürünün kalitesi ve hızı işletmede bulunan grup üyelerinin özellikleriyle, bilgileriyle, çabalarıyla ve performanslarıyla doğru orantılıdır. Fakat günümüzde sadece nitelikle eleman alımı yapılması maksimum ürün çıktısı yeterli olmamaktadır. Bireyde, ne kadar çok bilgi, birikim, deneyim ve nitelik bulunursa bulunsun, kişi kendini çalıştığı kuruma ait hissetmiyorsa kesinlikle işletme için maksimum fayda gösteremeyecektir. Bu bilgiler ışığında kişide bulunan yetenek, deneyim, çalışkanlık gibi özelliklerin yanında kişinin çalıştığı kuruma bakış açısı ve tutumu da performans açısından önem teşkil etmektedir (Balay, 2014: 1-2).

Ekip üyelerinin örgütlerine karşı olan bağımlılıkları, geçmişten günümüze kadar önemli durumlardan biri olmuştur. Parçası olduğu yere bağlılık hissedilen çalışanların, kendilerine verilen sorumluluk ve görevlerin dışına çıkıp kendilerinden ekstra olarak katkıda bulunma çabaları, örgütsel bağlılığında incelenmesini zorunlu hale getirmiştir. Örgütsel bağlılığı, duygusal bağ olarak yorumlayan araştırmacılar; üyelerin örgütlerinden aldıkları teşvik ve motivasyonla beraber oluşan güven, sadık olma duygularıyla çalıştığı yerle arasında bir bağ kuracaklarını ve yüksek performans sergileyeceklerini öne sürmektedirler (Aslan, 2008: 163).

Örgütsel bağlılığın oluşmasında; kıdem seviyeleri, yaş, beklentiler gibi kişiye özel etkenlerin yanında, yapılan işin detayı, liderin sergilediği davranışlar gibi örgüt içi etmenlerle etkili olmaktadır (Bayram 2001: 125).

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TANIMI

Örgütsel bağlılık, içerisinde birçok değişkeni barındırmasından ötürü kesin bir tanımı yapılması mümkün olmamaktadır. Bunun birlikte bu kavramın tanımında

kullanılan tek ortak cümle; çalışan ile örgüt arasında oluşan bir bağ olmasıdır. Yapılan başlıca tanımlamaları (Bağcı, 2009: 36-37) yaptığı çalışmada şu şekilde ele almıştır:

- Becker (1960); çalışan, örgütte geçirmiş olduğu zamanın neticesinde elde ettiği maddi kazanç, kıdem, saygınlık gibi unsurları kaybetme korkusu sebebiyle örgütle olan ilişkisini sürdürmesine örgütsel bağlılık denilmektedir. Bu tanımda duygusal bir bağdan söz edilmesi mümkün olmamaktadır. Örgütte gösterdiği çaba ve emeğin boşa gideceği düşüncesiyle arada bağı korumaktadır.
- Kanter (1968); bağlılık, kişilerin toplum için güçlerini ve emeklerini kendi istekleriyle bağışlamaları anlamına gelmektedir.
- Hall ve diğerleri (1970); bağlılık kişisel hedeflerin örgütsel hedeflerle bütün hale gelmesi sürecidir.
- Porter ve diğerleri (1974); bağlılık, bireyin bir örgütle kendini özdeşleştirmesi ve benimsemesidir.
- Wiener (1982); bağlılık, örgütsel olarak hedeflere ulaşılması yolunda oluşan baskının, kişi tarafından içselleştirilmesini kapsamaktadır.
- Reichers (1985); bağlılık, örgütün ilişkisinin bulunduğu tüm kurum, kuruluş ve otoritelerle amaçlarının bağdaşmasıdır.
- O'Reilly ve Chatman'a (1986); psikolojik olarak bireyin içinde bulunduğu örgüte tüm gücüyle hizmet edip, sadık olması örgütsel bağlılıktır.
- Luthans (2001); örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı duydukları sadakat duyguyla alakalı bir davranıştır.
- Çetin (2004); bağlılık genel anlamıyla, sadakat, örgüte inanma ve işe dahil olma gibi tutumlarla bireyin örgüte karşı olan psikolojik bağlılığını ifade etmektedir.
- Meyer ve Allen (1997); bağlılık, çalışanın örgüte bağlılığını olumlu veya olumsuz etkileyen psikolojik tutumlarının tamamıdır.

Çalışanın kuruma olan sadakatini ve bağlılığını gösteren ögeler ise şunlardır (Gül ve Çöl, 2003: 168):

- Örgütün hedeflerine ve değerlerine saygı duymak, inanmak ve bunu içselleştirmek.
- Örgütün faydası için, sorumluluk alınan formal görevden daha fazlasını yapmak adına çaba harcamak.
- Mevcut örgüte olan bağıın sürmesi için istekli olmak.

Örgütsel bağlılık konusunda daha birçok farklı tanımlar ve araştırmalar yapılmıştır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık kişisel ve örgütsel değişkenlerle biçimlenen bir bağlılık türüdür diyebiliriz. Bir başka deyişle örgütsel bağlılık, örgüt ile çalışan arasındaki yazılı olmayan psikolojik değerlere dayalı bir sözleşmedir (Geyik 2018: 45).

3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Günümüzde küreselleşmenin bir sonucu olarak firmalar arası rekabet, yüksek oranda artmış ve zorlaşmıştır. İşletmeler, büyük ölçekli dalgalanmaların olduğu piyasada ayakta durmaya ve rekabet etmeye çalışmaktadırlar. Zor şartlar altında firmaların varlıklarını sürdürebilmeleri temel bazı etkenlerle ilişkili olabilmektedir. Bu etkenlerin en önemlilerinden biri de çalışanlardır diyebiliriz. Geçmişten günümüze uygulanan şirket stratejileri, katma değer yaratma politikaları, çalışana bu konuda önemli bir etken haline getirmiştir. Örgütsel bağlılık konusuna olan ilgi zamanla artmıştır. Bu ilginin nedeni örgütsel bağlılığın, performans artışı ve firma çalışan devri oranında ciddi farklar yaratması olmuştur (Gül ve Çöl: 2003: 164).

Firmayı oluşturan; performans, iş tatmini, motivasyon, çalışanların bireysel özellikleri gibi etmenler ile örgütsel bağlılık arasında yüksek bir ilişki bulunmasından dolayı bağlılık kavramı önem teşkil etmektedir. Örgütsel bağlılık üzerinde yapılan çalışmaların artmasının nedenini şu şekilde ifade edilebilir (Bayram, 2001, 126):

- Çalışılan yere olan bağlılığın, talep edilen çalışma davranışı ile olan ilişkisi,
- İşten ayrılma oranlarında örgüte olan bağlılığın, iş tatmini ve doyumundan daha önde yer almasının ispatlanmış olması,
- Bağlılık oranı yüksek olan kişilerin, verim açısından bağlılık oranı düşük olan kişilere göre daha önde olması,

- Grup olarak etkin ve üretken olmasının örgütsel bağlılıkla direkt olarak ilişkisinin olması,
- Örgütsel bağlılığın kendinden ödün verme ve dürüst olma gibi örgüt üye davranışlarını temsil etmesidir.

Örgütsel bağlılık, kişinin örgütü benimsemesi ona dahil olmasının göreceli kuvvetidir. Örgütsel bağlılık kavramı 3 faktörle ilişkilendirilebilmektedir (Bayram, 2001: 127):

- Örgüt hedeflediği amaçlara ve inandığı değerlere saygı gösterme, benimseme.
- Bireyin kendiliğinden, örgütün yararı olacak ekstra çalışmalar yaparak çaba göstermesi.
- Örgütte varlığın devam ettirilmesi için istekli olmak.

Örgütsel bağlılık kavramı çalışanın, kurumla olan özdeşleşmesini odak noktası haline getirmiştir. Çünkü üye çalıştığı ve bünyesinde bulunduğu örgüte duyduğu bağlılık düzeyinde fedakarlıkta bulunacak, üretime katkı sağlayacaktır. Kurumla özdeşleşmeyen, değerlerine inanmayan bir bireyden, ekstra bir performans ve verim beklenmesi doğru olmayacaktır. Kişiler, örgüte karşı olan inanma ve benimseme oranı kadar bağlılık gösterecek ve yine bu oranda fedakârlık, çalışkanlık ve üretim gösterecektir. Üyenin bireysel hedefleriyle, grubun hedeflere arasında olumlu bir etkileşim yakalanmasıyla ortaya çıkan katma değer örgüte olumlu yönde katkıda bulunması örgütsel bağlılığı önemli kılan durumlardan biridir (Karcıoğlu ve Türker, 2010: 128-129).

Kişiyile örgüt arasındaki bağı senkronizasyonu sağlanması halinde her iki taraf için de olumlu bir süreç yaşanacağı kaçınılmazdır. İki tarafın tam etkileşimiyle, bu ilişkinin sonucu firmaya, katma değer ve rekabet etme gücü olarak yansıtacaktır. Firmaların ayakta kalabilmeleri için gereken temel amaçlardan; verimli performans ve rekabet gücünü yaratan örgütsel bağlılık kavramının da önemi netleşecektir (Poyraz ve Kama ,2008: 148).

Çalışanların birbirleriyle arasındaki ilişki ve uyumluluk düzeyini maksimize etmek örgütsel bağlılık açısından firmaların temel amaçları arasındaki yer alması

gerekmektedir. Çünkü örgütsel bağlılık sadece çalışanların sadık ve yüksek verimli olmalarını değil aynı zamanda rekabet baskısının azaltılmasını da katkıda bulunmaktadır. Çalışanlar arası uyum ne kadar fazla ise rekabet baskısının etkisi örgüte o denli az olacaktır (Balay 2014, 3-4).

3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN YARARLARI

Örgütler, çabalarını temel olarak varlıklarını sürdürürebilmek adına göstermektedir. Bu yolda örgütsel bağlılık gruplar tarafından bir araç olarak kullanılır. Örgüt içinde bağlılığın maksimize edildiği bir işletmede performans artışı, ortaya çıkan katma değer çalışanların motivasyon yüksekliği ve verimliliği kaçınılmaz olacaktır. Bu şekilde çalışanlar örgütlerine katkıda bulunacaklar ve maliyet açısından örgütün esnemesini sağlayacaklardır (Bayram, 2001: 126).

Örgütle kendisi arasında özdeşleşmeyi sağlayan çalışan verimlilik açısından daha faydalı olacaktır. Bağlılığın söz konusu olduğu bir grupta iş devir oranları düşük, motivasyon yüksek, performans fazla olmaktadır. Bunun zincirleme bir etkisi olarak müşterilerde örgütten memnuniyet olarak kazançlı ayrılacaktır.

Örgütsel bağlılık, ekibe sağladığı katma değer kazancı dışında, ekibin hedeflere ulaşabilmek adına yöntemlerin doğru bir şekilde uygulanmasında motivasyon sağlar. Zor ulaşılabilecek hedefler karşısında çalışan, örgütsel bağlılık vermiş olduğu iş tatmini ve işte kalma isteğiyle beraber kendinden beklenenin üstünde bir çaba ve başarı göstermeye çalışacaktır. Motivasyonunu başarıdan alan çalışanlar dışsal bir ödüllendirme yerine, hedefe ulaşılmasından doğan tatmini tercih edeceklerdir (Balay, 2014: 3). Yani örgütsel bağlılık hem örgüt hem de birey için motivasyon sağlamakta yeterli olup, bu yönde sağlanan başarıların örgüte; verim, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü olarak dönmesine olanak sağlayacaktır.

3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Örgütsel bağlılık günümüzden bugüne birçok araştırmaya konu olmuştur. Firmalar ve örgütler geniş çaplı ve detaylı yapılardan oluştukları için buna bağlı olarak, oluşan örgütsel bağlılık kavramının pek çok ilişkili bulunduğu kavram mevcuttur. Bu

bölümde; mesleğe bağlılık, işe bağlılık, örgütsel özdeşleşme, çalışma arkadaşlarına bağlılık, sadakat, itaat kavramları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler ele alınmıştır.

3.4.1. Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Kişilerin mesleklerini daha iyi bir şekilde gerçekleştirebilmek adına kendilerini teknik yönde geliştirmeleri için harcadıkları zaman ve gayretlerin hepsine mesleki bağlılık denilmektedir (Aslan, 2008: 165). Kişinin, ilgili olduğu alanda tecrübe kazanması ve uzmanlaşması amacıyla mesleğine verdiği önem, mesleki bağlılığı temsil etmektedir. (Baysal ve Paksoy, 1999: 8).

Mesleki bağlılığı yüksek oran birinin örgüt içerisinde performansı da yüksek olması muhtemeldir. Mesleki bağlılığı yüksek bireyler; işini seven ve aynı derece önemseyen, alanında uzmanlaşan bireylerdir. Nitelik ve tecrübe olarak donanımlı insanlardır. Örgüt içi bağlılık adına gerekli koşulların sağlanması durumunda mesleğe bağlılığı olan bireylerde örgütsel bağlılık değerinin oluşması kaçınılmaz olacaktır. Mesleki bağlılık, örgütsel bağlılığa zemin hazırlayıp uyum ve özümseme sürecini kolaylaştıran bir kavramdır.

3.4.2. İşe Bağlılık

Çalışmalarda işe bağlılık terimleri değişik şekillerde tanımlanabilmektedir. (Çakır, 2001, Aktaran, Geyik, 2018) gerçekleştirmiş olduğu araştırmada, işe bağlılık kavramına ilişkin tanımları şu şekilde iletmiştir.

- Kanungo (1982): Kişinin psikoloji olarak icra ettiği iş ile özdeşleşmesi sonucudur.
- Lodhal ve Kejner (1965): Bireyin icra ettiği işin, hayatında önemli bir yere sahip olması ve özdeşleşmesidir.
- Lawler ve Hall (1970): Merkezi yaşam ilgisi temelinde açıklanan işe bağlılık, işin öz benlik temelinde olma durumudur.
- Allport (1947): İşe benlik bağlılığı olarak incelemiştir. Bu yaklaşıma göre bireyin özsayıları işlerinden başarılarından etkilenmektedir.

- Vroom (1962): Kişinin gösterdiği performans düzeyinin öz saygısını doğrusal yönde etkilemesidir. Performans arttıkça öz saygıda artacaktır.
- Jens (1982): Kişinin yapmakta olduğu pozisyonu veya işiyle kendini özdeşleştirme durumudur.

İşe yönelik olumlu duygular içerisinde olunmasının, işe bağlılık olarak nitelendirildiği görülmüştür. Bu bağlamda birey, grup içerisinde gerçekleştirdiği işlerin ve aktivitelerin bir sonucu olarak firmaya karşı pozitif duygular beslemesi, işe bağlılığı geliştirmesini sağlayacaktır. Gelişen işe bağlılık duygusu ise bireyde motivasyon ve verimi arttıracak ve bu durum katma değer olarak örgüte yansıtacaktır. Bireyin, örgüt için kendi kapasitesinin üstünde çaba gösterme isteği örgütsel bağlılık oluşturan etmenlerden biridir. Bu yönden işe bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilmektedir (Diker, 2014: 17).

3.4.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Bireyin, örgütte bulunan diğer bireylerle etkileşim göstermesi ve benimsemesi çalışma arkadaşlarına bağlılık olarak tanımlanabilir. İnsan, yaratılış gereği sosyal bir varlık olduğundan dolayı örgütsel bağlılık açısından çalışma arkadaşlarına bağlılık kavramı önemli bir etmen haline gelmiştir. Bireyin örgüt içindeki diğer bireylere vermiş olduğu değer ve önem olarak nitelendirilebilmektedir. Sosyal yönü güçlü ve arkadaş canlısı bireylerde bu bağlılık türü sık görülmektedir diyebiliriz. Grup içerisinde ki bireylere karşı pozitif duygular ve bağlılık hisseden çalışanın, zamanla bu bağlılığı arkadaşları aracılığıyla örgütsel bağlılığa dönüşmektedir. İş arkadaşlarına pozitif davranışlar sergileyen çalışanın örgüte karşı tutumları da aynı düzeyde olacaktır. Kişi, diğer çalışanlara karşı olan bu tutumunu, çıkar ilişkisi için kurabildiği gibi tamamen arkadaşlarına sevip, paylaşımlarda bulunmaktan hoşnut olduğu içinde kurabilmektedir. Arkadaş bağlılığını benimseyen kişiler için; birlikte vakit geçirmek, paylaşmak ve yardımcı olmak gibi aktiviteler bağlılığın ana hatlarını oluşturmaktadır (Eğinli, 2009:39).

Kişi bu bağlılığı, hedeflere ulaşmada bir amaç olarak kullanmalıdır. Çünkü bunu bir araç olarak gören kişilerde bir süre sonra örgüte karşı, doyumdan kaynaklı negatif duygular ortaya çıkabilmektedir. Bu şekilde hem bireysel bağlılığın hem de örgütsel bağlılığın maksimum düzeyde arttırılabileceğini söyleyebiliriz.

3.4.4. İtaat

Örgütsel bağlılık ve itaat kavramları birbirleriyle ilişkili fakat aynı anlamda olmayan kavramlardır. İtaat, örgütsel bağlılığa istinaden daha genel bir tabiri temsil ettiği için örgütsel bağlılık itaat kavramının içerisinde incelenmektedir. Örgütsel yapılanmanın oluşturulması adına yapılan düzenlemelere ve kurallara uyma tutumuna itaat adı verilmektedir. (Günüşen, 2016: 82). Örgütsel bağlılık ve itaat kavramları esasen birbirini tamamlayıcı yapı kavramlardır. Çünkü itaatin söz konusu olmadığı bir örgütte bağlılık katı bir hal alacakken, bağlılığın olmadığı bir örgütte ise itaat tek başına verim ve performans söz konusu olduğundan yeterli olmayacaktır. Bu bağlamda her iki kavramda birbirinden farklı anlamları barındıran fakat birbirlerini tamamlayıcı özellikte kavramlar olduklarını söyleyebiliriz.

İtaat eden çalışan, örgütün her türlü kural, değer ve yargılarına saygı gösterir. Bunlara karşı bir tutumda olmaktan çekinir. Örgütsel bağlılık ise itaat kavramına göre daha duygusal değerler barındırmaktadır. Dışsal bağlılık yerini içsel bağlılığa bırakır. Bu içsel bağlılığın temelini, hiyerarşik yapı oluşan kurallar ve prensipler değil, bireyin sahip olduğu inanç ve değerler oluşturur (Geyik, 2018: 55-56).

3.4.5. Sadakat

Örgütsel bağlılık ile sadakat kavramları en çok karıştırılan kavramlar arasındadır. Bunun nedeni aralarında bulunan kuvvetli ilişkidir. Bireyin uzun süre örgütte bulunup sadakat göstermesi, gruba verim ve performans olarak yansımaktadır. Sadakat gösteren üye; motivasyon, işten ayrılmayı istememe, gayret gösterme gibi örgütsel bağlılığı kuvvetlerin tutumlarda bulunmaktadır (Gürdoğan, 2010:74).

Sadakat ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile ilgili (Günüşen, 2016: 81) çalışmasında öncü tanımları şu şekilde ele almıştır:

- Wallace (1997): Sadakat kavramı ile örgütsel bağlılık kavramı birbirine benzemektedir. Sadakat, mevcut bir örgütsel yapılanmada yer alan bireyin örgütte kalma isteğiyle yakından ilişkilidir.

- Swailes (2002): Sadakat ve örgütsel bağlılık ana amaçları doğrultusunda, bireyin örgütte yerini korumaya yönelik tutumlardır. Fakat atlanmaması gereken asıl konu, sadakatin sonucunda gerçekleştirilen çalışmalar aracılığıyla örgütsel bağlılık oluşmakta olmasıdır.

Hakkında yapılan yorumlar ve çalışmalar doğrultusunda da örgütsel bağlılık ve sadakatin birbirinden farklı kavramlar olduğu öne sürülmektedir. Bu bağlamda iki kavram arasında bir ilişki kurulacaksa, sadakatin örgütsel bağlılığın kapsamında olduğu yorumunu söyleyebiliriz.

3.4.6. Örgütsel Özdeşleşme

Bireylerin sadece örgüt içerisinde bulunmaları amaçlara ulaşmak adına yeterli olmayacaktır. Kişi hem mental anlamda hem de fiziki olarak örgüt içerisinde olmalıdır. Fiziksel olarak faaliyetlerini sürdüren, çalışmalarına devam eden üyelerin mental olarak da bir bütünlük sağladığını söylemek doğru olmayacaktır. İşletmeler, çalışanını fiziki yeterliliğin dışında psikolojik anlamda da yeterli görmek isterler. Örgüt tutumlarını ve değerlerini içselleştirmelerini ve tam olarak odaklanmış şekilde faaliyet göstermelerini arzu ederler. Çünkü örgütsel özdeşleşme hem fiziki hem psikolojik açıdan örgüt ile özdeşleşmeyle mümkün olmaktadır. Çalışanın bu şekilde psikolojik bir bağ kurması her zaman mümkün olmamaktadır. Öncelikle kişisel çıkarların, örgütsel çıkarlarla uyumu gerekmektedir. Bu sağlandığı sürece tam bir özdeşleşmeden bahsedebiliriz. Bu şartlar altında çalışan örgüt çıkarlarını, kendi çıkarlarının üstünde tutar, beklenenden yüksek performans göstermeye çalışır ve işten ayrılmayı düşünmez. Sonuç olarak bu etkenler iş devri ve verimliliğe pozitif olarak katkıda bulunur. Bu nedenle örgüt içerisinde eğitim, devamlılık ve fiziki varlığın daha ötesinde olan konu örgütsel özdeşleşmenin sağlanmasıdır (Balay, 2014: 5).

Örgütsel bağlılıkta ilk gerçekleşmesi istenen olgu örgütsel özdeşleşmedir. İnsanın doğasından dolayı bir yeri veya kişileri hemen benimseyip, özümsemesi kısa sürede mümkün olmamaktadır. Bayram (2001: 130-131), çalışmasında örgütsel özdeşleşmenin hangi süreçlerden geçtiği açıklanmaktadır. Bunları şu şekilde ifade edebiliriz:

- **Uyum:** Sürecin ilk basamağını temsil etmektedir. Bu süreçte birey kendinden talep edilen şeyleri, örgüte karşı duyduğu, inanç ve değerler için tamamen ceza alma korkusu veya ödül beklentisi için yapmaktadır. Çıkar ilişkisine dayalı olan uyum sürecinde birey; yükselme, ödeme alma, ödüllendirilme gibi beklentiler karşılığında uyum sağlamaktadır.
- **Özdeşleşme:** Sürecin ikinci aşamasıdır. Bu aşamada bireyler örgüte ve üyelere yakın olma arzularını barındırırlar. Özdeşleşmede birey, kendine ifade etme fırsatı tanındığı, üyelerle kurduğu ilişki devam ettiği oranda faaliyetlerini göstermektedir. Çalışanın bu aşamada iş doyumunu yüksektir. Özdeşleşmede sürece duygusal etkenler hakimdir. Birey kendisi ile örgüt arasındaki özdeşleşmeyi sağlayarak, örgütsel tüm sonuçlarda kişisel olarak da bağlantı kurar.
- **İçselleştirme:** Bağlılığın son aşamasıdır. Tam bir özdeşleşmeden söz etmek mümkündür. Bu aşamada çalışan, örgütün tüm değer ve kurallarını içselleştirir. Bireyin herhangi bir zorlama olmadan, kendi isteğiyle içten kabulü söz konusudur.

Örgütsel bağlılık ancak; örgütsel sadakat, örgütsel özdeşleşme ve işe bağlılık kavramlarının bir araya gelmesiyle mümkün olabilmektedir. Bireyin gösterdiği tutum tamamen duygusaldır ve gösterdiği çaba, performans bir çıkar karşılığı olmayıp gönülden gelmektedir. Çalışanın, davranış, tutum, başarı ve çıkarlarına örgütüyle kimliklendirmesi özdeşleşmenin en net göstergesidir (Durukan, vd., 2010: 415)

3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel bağlılık, konusu gereği temel olarak insan ve sosyal ilişki süreçlerini kapsamasından dolayı farklı şekilde meydana gelebilmektedir. Duygusal bir şekilde oluşması da bu farklılıklar çeşitli kategorilere ayırmıştır. Bu konuda yapılan pek çok araştırmada birbirinden farklı bağlılık şekilleri sınıflandırılmıştır. Bu bölümde tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımları açıklanmış ve araştırmayla alakalı olabilecek yaklaşımlar alt başlıklar şeklinde incelenmiştir.

3.5.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık; bireyin iş yaşamını içselleştirmesi sonucu meydana gelen duygusal bağlılıktır. Bu bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşmesinden doğan değerleri kendi davranışlarına ekleyerek bir olgu yaratmasıdır. Tutumsal bağlılık, örgütsel değerlerle, bireysel değerlerin etkileşimi ile oluşan bir durumdur. Örgüte sadakat gösterme, iş temalı faaliyetlere katılım, örgüt değer ve hedefleriyle özdeşleşme etmenlerinin birleşmesiyle tutumsal bağlılık oluşmaktadır (Bayram, 2001: 129).

3.5.1.1. Kanter Yaklaşımı

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, çalışanların deneyimi ile örgütün imkanlarının orta noktasında oluşmaktadır. Çalışanların ve örgütlerin ihtiyaçları, talepleri belirli bir sosyal sistem tarafından süzgeçten geçirilir ve organize edilir. Organize edilme süreci sonucunda bireyler olumlu veya olumsuz yönde duygusal tutum sergilerler. Bu süreç içerisindeki her olay örgütsel bağlılık kapsamında ele alınır. Yani kişilerin güçlerini ve bağlılıklarını bu sosyal sisteme sunarak, taleplerini karşılayacak ilişkiler ve uzmanlıklar edinmeleri ve bunlarla kişiliklerini bağdaştırmalarına örgütsel bağlılık denmektedir. Örgütler kendine özgü gereksinimleri ve talepleri bulunan sosyal organizasyonlardır. Bireyler ile örgütler arasındaki ilişkinin çıkar sisteme içerisinde karşılanması örgütsel bağlılığı oluşturmaktadır. Kanter, birçok farklı davranış stiline varlığından dolayı birçok farklı bağlılık türünün meydana geldiğini söylemiştir (Geyik, 2018: 55):

- **Devam Bağlılığı:** Mevcut örgütün varlığını sürdürebilmesi için üyelerin yüksek fedakârlık ve gayret gösterdiği bağlılık türüdür. Bu bağlılığın maliyeti yüksek olduğu için üyeler işten ayrılmayı düşünmezler. Üyelerin çok fazla fedakârlık yapması, zamanını harcaması veya yatırım yapmak zorunda kalmaları gibi durumlardan bu bağlılık oluştuğu düşünülmektedir. Çalışanın işten ayrıldıktan sonraki katlanacağı maliyet çok fazla olacağı için üyenin örgüte karşı bağlılığı bulunmaktadır. Üyenin, örgütün devamlılığının sürebilmesi için tüm imkân ve gayretiyle çalışması, katkı vermesidir.
- **Birleşme-Birlik Bağlılığı:** Kişi, örgüte duygusal bağlar ile bağlıdır. Üye tüm süreçlere katılım gösterir ve çalışanlarla kendini özdeşleştirir. Örgütü

oluşan tüm aktivitelere kendini dahil eder ve sosyal olarak bağlılık oluşturur. Bu bağlılık türü devam eden örgüt içi etkinlik ve organizasyonlarla beslenir.

- **Kontrol Bağlılığı:** Üyelerin tutumlarının, örgütlerin istediği yönde şekillendirilmesinden doğan bağlılık türüdür. Çalışanların, örgütte faaliyette bulunacaklara süre boyunca, örgüt değer ve kurallarına uygun olacak şekilde davranmalarından meydana gelmektedir. Tam anlamıyla çalışan üzerinde oluşan örgüt normları, üye tarafından benimsendiğinde kontrol bağlılığından söz edilebilmektedir.

3.5.1.2. Etzioni Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık kavramının kategorize edilmesinde yapılan araştırmalardan biri de Etzioni yaklaşımıdır. Etzioni, örgütsel bağlılığı 3 kategoride incelemiştir (Balay, 2014: 25):

- **Ahlaki Bağlılık:** Üyenin, örgütün ahlaki değerlerini, prensiplerini ve kurallarını içselleştirmesidir. Bu doğrultuda toplumun faydasını gözeterek çalışanlar aynı yöntemle örgüt içindeki bağlılıklarını pekiştirirler.
- **Hesapçı Bağlılık:** Kişi tarafından yaratılacak katma değer, alacağı ödül ile doğru orantılıdır. Bu bağlılık türünde kişi örgütüyle kendisine verilecek ödül ve kazançların hesabına yaparak bağ kurar. Bağlılık tamamen alışveriş sürecine dayanır.
- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Çalışanın hareket alanına veya tutumlarına müdahale edilip, sınırlandırılmasıyla üye negatif yönde bir bağ kurmaya başlar. Zamanla bağlılık azalır ve sonunda yok olur. Çalışanın işte kalması başka nedenlere bağlı olarak sürmeye devam eder.

İncelene bu 3 yaklaşımdan örgüt için en yararlı olanı ahlaki bağlılıktır. Hesapçı bağlılık, tamamen maddi çıkar ilişkisine dayandığı için sağlam bir bağlılıktan söz etmek mümkün olmamaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılık ise, çalışana dayatılan sınırlandırmalar bireyi işten soğutmaktadır. Kişi işine devam etse dahi yeterli verim alınması mümkün olmayacak hatta maliyetler açısından örgütü zarara sürükleyebilecektir. Ahlaki yaklaşımda ise üyelerin örgütü içselleştirmesinden söz edilmektedir. Bu aşamada,

çalışanın yaptığı her faaliyet, gösterdiği her çaba örgütün faydası içindir (Balay, 2014: 25).

Etzioni'ye göre bireyin örgütle özdeşleşmesi, negatiften pozitive doğru yönelmektedir. Negatiften pozitive geçiş yapan bağlılık türleri; yabancılaştırıcı bağlılık, hesapçı bağlılık ve ahlaki bağlılık olarak sıralanmıştır. Ahlaki bağlılıkta pozitif ve güçlü bir bağ mevcut iken, hesapçı bağlılıkta nötr bir bağ ve son olarak yabancılaştırıcı bağlılıkta ise bireyin kendisi isteği dışında örgütte varlık göstermesi ve sınırlandırmalar sonucu negatif ve zayıf bir bağdan söz edilebilmektedir. (İnce ve Gül, 2005: 32-33).

3.5.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Örgütsel özdeşleşme süreçlerinde incelenen; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme kavramları O'Reilly ve Chatman tarafından ortaya atılmıştır. O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılık; bireyin örgüte karşı tamamen psikolojik bir bağ hissetmesidir. Fakat bu bağlar kendi içerisinde kategorilere ayrılmaktadırlar (Balay, 2014: 29). Ödül/katılım düzeninde ilerleyen uyum bağlılığı; ekibin üyesi olmaktan dolayı pozitif duygular besleyen ve iş tatmini olan kişilerin meydana getirdiği özdeşleşme; örgütün her meselesini, kendi meselesiymiş gibi inceleyen ve örgütün tüm değerlerini özümseyen bireyin tutum ve davranışlarını içselleştirmesi olarak üçe kategoriye ayrılmaktadır.

3.5.1.4. Allen ve Meyer Yaklaşımları

1990 yılında ortaya çıkan Allen ve Meyer yaklaşımı, örgütsel bağlılık konusunda dünya literatürüne girmiş bir yaklaşım olmakla beraber örgütsel bağlılıkta baz alınan kuramlardan biridir. Ayrıca mevcut çalışmada, örgütsel bağlılığın incelenmesinde Allen ve Meyer ölçeğinden yararlanılmıştır.

Örgüt bağlılık kavramında literatüre en fazla katkı, Allen ve Meyer öncülüğünde gerçekleşen çalışmalar sonucunda sağlanmıştır. Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık; Halihazırda çalışan bireylerin örgütsel bir yapılanmayla bir araya getirilerek, psikolojik süreçlerden geçtiği bir durum olarak tanımlanmaktadır (Güçlü, 2006: 15). Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç kategoride incelenmektedir.

3.5.1.4.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık türünde örgüt ile çalışan arasında duygusal bir bağdan söz etmek mümkündür. Birey örgütün değerlerine tutunarak kendisiyle içselleştirir ve gönülden bir bağ kurar. Bağın kurulmasında herhangi bir baskı ve otorite rol oynamamasıyla beraber tamamen kişi gönüllü olarak örgütün değerlerini üstlenir. Buna bağlı olarak örgütün faydasına olabilecek her türlü faaliyette karşılıksız olarak, üstün emek ve çaba sarf etmeye çalışır (Gül ve Çöl, 2003: 168).

Duygusal bağlılığın şiddeti, çalışanın örgütü içselleştirme düzeyine paralel olarak gitmektedir. Çalışan, grubun bir üyesi olduğunu benimser ve yerini korumak için gayret gösterir. Firmalar tarafından en çok tercih edilen bağlılık türü olmasının sebebi ise bahsettiğimiz üzere koşuldan ve gönülsüz olmasıdır. Çünkü bu şekilde yapılan üretim ve hizmet faaliyetleri, niteliklerin sabit olduğunu varsaydığımızda firmaya daha fazla katma değer olarak geri dönecektir. Çalışanlar her türlü koşulda ekstre performans sergilemekten kaçınmayacaklardır (Bayram, 2001: 133).

3.5.1.4.2. Devam Bağlılığı

Allen ve Meyer tarafından Becker'in (1960) yan bahis teorisinden esinlenerek oluşturulan devam bağlılığı; örgüte bağlılığın, örgütten ayrılmada katlanılacak maliyet oranıyla ölçülmesidir. Bu yönüyle duygusal bağlılığa göre daha rasyonel bir yaklaşımdır. Buna göre kişi, üyesi olduğu örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği maddi şeyleri düşünmesi ve bunları ikame edebilecek bir pozisyonda olmadığı için var olan örgütsel bağlılığını korumaya veya arttırmaya çalışmasıdır. Risk, ödüllendirme ve kazanımlar, kişinin örgütle olan bağında bir aracı olduğu için bu yönüyle hesapçı bağlılıkla yaklaşımıyla yakın ilişkide olduğunu söyleyebiliriz (Gül ve Çöl, 2003: 168-169).

Devam bağlılığı, bireyin sahip olduğu olanakların kısıtlı olmasından dolayı oluşur. Birey üzerinde; daha iyi bir iş bulamayacağı, katlanması gereken maliyetlerin varlığı, aile, sağlık gibi etkenlerin yönlendirmesiyle devam bağlılığı oluşmaktadır. Çıkar ilişkisi üzerine kurulu bu bağlılık örgütler tarafından tercih edilmemektedir. Çalışan üzerinde ki oluşması muhtemel olumsuz tutumlar ve negatif düşünceler örgütün verimini tehdit eden unsurlar olacaktır (Bayram,2001: 133).

3.5.1.4.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık türünde çalışanın, sorumluluk duygusuyla örgüte bağlı olduğunu söyleyebiliriz. Başlangıçta maddiyata yönelik bir bağlılık olduğu sanılsa da aslında çalışan, örgüt ile kendisinin arasında kurduğu duygusal sorumluluk içeren bir bağ oluşturmaktadır. Bu yönüyle bahsedilen diğer iki bağlılık türünden farklılaşmaktadır. Kişi, doğduğundan itibaren çevresindeki değer faktörlerinden ve ailenin ahlak, değer anlayışı ışığında, bulunduğu örgütte sorumluluk alma içgüdüsünde olduğundan duygusal bir bağlılık meydana gelmektedir (Gül ve Çöl, 2003: 168-169). Bu türdeki bireyler, içselleştirdiği ahlaki değer ve prensipleri sebebiyle örgütten ayrılmak istemezler. Normatif bağlılık, kişinin içselleştirdiği ahlaki değerlerin oluşturduğu duygusal bağ ile devam eder (Özdevecioğlu, 2003: 114).

Çalışan, maddi beklentiler ve hesaplar içinde değildir. Örgüte karşı, gönül borcu olarak nitelendirebileceğimiz bir bağı vardır. İşverenin, çalışanı zor bir durumda veya zamanda iken işe alması veya iş yerinde kendisine olumlu davranışlar sergilenmesi gibi tutumlar bu bağı oluşturabilmektedir. Çalışanda, bu tutumlara karşı örgütte kalması ve sorumluluk olması gerekliliğini hissetmektedir. Bu değerler ışığında bağlılıklarını sürdürmektedirler (Bayram, 2001: 133).

3.5.2. Davranışsal Bağlılık

Bu bağlılık, örgütle alakalı olmasından daha çok örgütte yapılan faaliyetlerle ilgilidir. Davranışsal bağlılık kaynağı örgütten değil bireyin sergilediği tutumlardan gelmektedir. Çalışan, sergilediği bir davranışı veya tepkiyi, nedeni bilinmeyen çeşitli faktörler eşliğinde yeniden göstermeye devam eder. Uzun süredir örgüte üye olan bireyler çözüm ve tepki yöntemi olarak bu davranışları kullanırlar. Bir süre kişi haklı nedenler yaratarak içselleştirmeye bu tutumu pekiştirir. Bu sıkça gösterilen davranışın etkisiyle kişinin örgüte bağlılık göstermesi mümkün olmaktadır (Bayram, 2001: 129).

3.5.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Bu yaklaşımda odak noktası, kişinin örgüte karşı olan rasyonel hesaplarıdır. Çalışan örgütte zaman geçtikçe; üst pozisyonlar, alınan ücrette yükselme gibi kazanımlar

elde eder. Bunları kazanmada gösterilen gayret ve emeğe yan bahisler diyebiliriz. Kişi örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu bu yan yatırımları da kaybedeceği korkusuyla örgütle olan bağlılığını korumaktadır. Tamamen maddiyata ve beklentilere ilişkin bir bağlılık mevcuttur. Bu süreç zorunluluk kapsamında devam etmektedir ve kişi örgütte gösterdiği tutumlar dizinine devam etmek zorundadır. (Gül, 2003: 89,90).

Becker, kişiyi örgütsel bağlılığa zorlayan yan yatırımları şu şekilde açıklamaktadır (İnce ve Gül, 2005, aktaran, Geyik, 2018: 64).

- **Genel Kültürel Beklentiler:** İçinde bulunulan toplumsal faktörlerin kişinin tutumlarını etkilemesidir. Her örgütte temel alınan değer ve prensipler bulunmaktadır. Kişi içinde bulunduğu toplumda manevi bir baskı görme korkusuyla uyumlu davranışlar sergilemektedir. Örnek olarak iş hayatında sıkça iş değişikliği gerçekleştirilmesi dışardan güvensizlik algısı yaratabilmektedir. Bireyin sahip olduğu pozisyondan daha iyi bir kidede iş teklifi gelse dahi, dışarıdan alacağı tepki ve davranışlar düşüncesiyle, kişi iş teklifini geri çevirebilmekte ve örgütte bulunduğu konumda yaşamını sürdürmeye devam edebilmektedir.
- **Bürokratik Düzenlemeler:** Örgütün kişiye sağlamış olduğu yan haklar, kişide örgütsel bağlılık yaratabilmektedir. Sahip olunan kıdem neticesinde artan izin günleri, çocuk yardımları, özel sağlık sigortası payları gibi yan haklar, kişinin gözden çıkarmayacağı avantajlar haline gelebilmekte ve örgütte bulunmaya devam etmektedir.
- **Sosyal Pozisyona Uyum:** Toplumsal hayatta olduğu gibi, iş hayatında kişinin sahip olduğu mevkiye uygun davranması beklenmektedir. Kişi içinde bulunduğu pozisyonun getirdiği statü ve prestij gibi getirilerden vazgeçmek istemez. Örgütün kişiye sağladığı bu manevi doyunluğu riske atmak istemeyen çalışan, örgütte yaşamını sürdürmeye devam etmektedir.
- **Sosyal Roller:** Kişinin üstlendiği sosyal rol de örgüte bağlılık sağlanması ciddi bir etken olarak yer almaktadır. Uzun vadeli olarak aynı faaliyet ve rolde bulunan kişi başka bir role uyum sağlayamama düşüncesiyle örgütte bulunduğu konumu korumaktadır. Örneğin 20 yıldır sigorta sektöründe

faaliyet gösteren bir birey, başka bir sektöre geçmesi halinde edindiği davranışlardan vazgeçemeyecek ve uyum sürecinde zorlanacaktır.

Ekonomik, psikolojik veya toplumsal faktörler örgütsel bağlılık konusunda belirleyici etkenler olabilmektedir. Spesifik olarak çalışanın vazgeçmek istemediği kıdem, statü, maaş, örgütün sağladığı imkanlar, tecrübe gibi yan bahisler bireyin örgütten ayrılmasını zorlaştırmaktadır. Yan bahislere kaybetmek istemeyen çalışan örgütle olan bağını daha da güçlendirmektedir.

3.5.2.2. Salancik Yaklaşımı

Bu yaklaşımda temel etken örgütsel faktörler değil bireysel faktörlerdir. Kişi odak noktasıdır. Çalışanın gösterdiği davranışının nedeni daha önceki göstermiş olduğu davranışı tekrarlamaıdır. Bağlılık tam bu noktada, kişinin davranışlarını tekrarlamaından kaynaklı olarak örgüte yaşanan bağlılıkla oluşmaktadır. Salancik'e (1977) göre örgütsel bağlılığın sağlanması için davranış ve tutumun uyumlu olması gerekmektedir. Tutuma bağlı olarak gösterilen uyumsuz davranışlar kişide; stres, motivasyon eksikliği gibi durumlar yaratacağı için örgütsel bağlılıktan söz etmek mümkün olmayacaktır (Diker, 2014: 45).

Davranış ve tutum uyumu bu yaklaşımın temel etkenlerinden biridir. Çünkü bu yaklaşımda savunulan, davranışsal uyumla örgütsel bağlılığın sağlandığıdır. Bu ikisi arasında meydana gelecek bir uyumsuzluğun sonucu olarak örgütsel bağlılık oluşmayacaktır. Bir diğer etken ise kişinin her davranışa aynı oranda bağlılık duymamasıdır. Bu yönüyle çalışanın gösterdiği davranışa yönelik duyduğu bağlılık ve şiddet derecesi oranı, örgütsel bağlılığa da yakın oranda etki edecektir. Becker ve Salancik benzer varsayımlar üzerinden ilerlemiş olup aralarındaki farkı şu şekilde açıklamak mümkündür: Becker'in yan bahis yaklaşımına göre örgütsel bağlılık, kişinin örgütten ayrıldığında yan yatırımları kaybedeceği düşüncesiyle, Salancik yaklaşımına göre de kişinin davranışlarına gösterdiği bağlılığın, örgütsel bağlılığa dönüşmesiyle sağlanmaktadır. Salancik yaklaşımında duygusal bir bağdan söz edilebilmektedir (Hüseyinlioğlu, 2010: 82-83).

3.5.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığın birçok farklı etkenler ve koşullardan oluştuğu çeşitli araştırmalarda da ele alınmıştır. Çoklu bağlılık yaklaşım, örgütün içinde bulundurduğu tüm farklı değerlerin bir bütünü olmadığını savunmaktadır. Örgüt birbirinden farklı olan bireylerden ve değerlerden oluşmaktadır. Bu yaklaşımda sahip olunan bu değerlerin birleşince bir bütünü oluşturmadığı ele alınmaktadır. İlgili olarak yapılan çalışmalarda, bu senkronizasyonu bozan etkenlerin bulunmasıyla, bütünlüğün sağlanması amaç edinilmiştir. Örgütün bünyesinden birbirinden farklı değer ve kişiliklerin bulunması sebebiyle, örgüte duyulan bağlılık duygusunun şiddetleri de kişiye göre değişmektedir. Bu bağlamda her kişinin farklı sebeplerden dolayı örgütü bağlılık hissetmesi, çoklu bağlılık yaklaşımının oluşturulmasını olanak sağlamıştır (Bulut, 2009: 17).

Örgütsel bağlılık alanında yapılan çalışmalar genel olarak bireyin, örgütün herhangi bir kısmına gösterdiği bağlılığı tüm örgüte gösterdiği varsayımına dayanmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise kişinin örgütün her bir kısmına farklı bir bağlılık düzeyinde olduğunu ileri sürmektedir. Örgüt çeşitli unsurların bir araya gelmesiyle meydana gelmektedir. Bir işletme; üst yönetim, müşteriler, iş arkadaşları ve benzeri birçok kısmın birleşmesiyle oluşmaktadır. Bireyin de bu unsurların her birine aynı davranış ve tutumda olması mümkün olmamaktadır. Doğal olarak kendisini örgüte bağlayan kısma daha fazla bağlılık düzeyinde olması muhtemeldir. Bu yaklaşım Reichers'in (1985) tutumsal bağlılık yaklaşımını temel olarak almaktadır. Tutumsal bağlılık yaklaşımının daha spesifik şekilde yorumlandığı çoklu bağlılık yaklaşımında bireylerde oluşan bağlılık seviyeleri farklılık gösterecektir (Diker, 2014: 45-46).

3.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyici birçok etken bulunmaktadır. Bunlardan bazıları örgütsel faktörler olmakla beraber, bazıları bireysel faktörler veya örgüt dışı faktörler olabilmektedir. Örgüt dışı faktörler bireysel ve örgütsel davranışlarla alakalı olmayan fakat etki edebilen faktörlerdir. Bireysel faktörler; eğitim durumu, cinsiyet, iş beklentileri, yaş, medeni durum, kıdem olmak üzere ve örgütsel faktörler; takım çalışması, örgütsel kültür, ücret, yönetim ve liderlik, rol belirsizliği, kariyer fırsatı olarak ele alınmaktadır.

Yeni iş fırsatları ve profesyonelleşme ise örgüt dışı faktörler içerisinde yer almaktadır (Aksu ve Balcı 2009, 1469-1470).

3.6.1. Bireysel Faktörler

Çalışma hayatına dair unsurlar ile demografik durumlar bireysel faktörleri oluşturmaktadır. Yaş, cinsiyet, kıdem, bireyin psiko-sosyal durumu, iş değerleri, motivasyon, eğitim düzeyi, iş beklentileri, başarı güdüsü gibi faktörler başlıca bireysel faktörler içerisinde yer almaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 115).

3.6.1.1. İş Beklentileri

Örgütsel bağlılıkta, bireyin iş beklentisi önemli bir unsurdur. Lodahl, Hall, Gouldner ve Shnider'in yaptığı araştırmalar, örgütsel bağlılık ile iş beklentileri arasındaki ana talep "karşılıklı olma" durumu olmuştur. Bireyin ayrıca örgüt içerisinde ilişkileri de aynı düzeyde örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Yavuz ve Tokmak, 2009: 21). Sorumluluk alınan işin niteliklerinin, iş beklentisinde etkili olacağı aşikardır. Beklentilerle, işin niteliklerinin uyumlu olması halinde bireyin örgüte olan bağlılığı olumlu yönde etkilenecektir. Bu konuda yapılan araştırmalarda iş tatmini olan insanların örgütle aralarında kuvvetli bir bağ olduğu ortaya konulmuştur (Bayram 2001:34).

Bireyin örgütte geçirdiği sürede, iş beklentileri ve örgütsel bağlılık ilişkisi açısından incelenmelidir. Kişiler başlangıçta, sahip oldukları niteliklerini karşılayacak bir işe sahip olmak isterken, zaman geçmesiyle terfi, zam, kuvvetli sosyal ilişkiler, değer görme gibi beklentiler içerisinde girerler. Bağlılıkla arasındaki ilişki bu noktada ortaya çıkmaktadır. Kişinin işten önceki ve sonrasında oluşan beklentiler ne derece arz edilirse örgütsel bağlılık o derece güçlü olacaktır. Bu bakımda örgütsel bağlılık ile iş beklentileri arasında doğrusal bir oran bulunmaktadır (Eğimli, 2009: 71-72).

3.6.1.2. Yaş

Yaş, demografik durumlar içerisinde yer alan bir faktördür. Demografik faktörlerin örgütsel bağa olan etkisi diğer faktörleri nazaran daha düşük seviyede olmasına karşın önemi yadsınamayacak düzeydedir. Yapılan araştırmalar, genç yaşta çalışanların iş değiştirme oranlarının, ileri yaşlı insanlara oranla daha fazla olduğunu

ortaya çıkarmıştır. İş olanakları, ücret, iş beklentisinin tatmin edilememesi, kariyer değişimi gibi iş değişimine etki eden faktörler genç yaştaki bireylerde daha fazla gözlemlenmektedir.

3.6.1.3. Cinsiyet

Cinsiyet unsurunun örgütsel bağlılıkla direkt olarak bir ilgisi olmasa da yapılan araştırmalarda dolaylı etkisi olduğu açıklanmıştır. Ev yaşamında üstlenilen roller, iş yeri baskıları, cinsiyet ayrımları, iş bulmadaki zorluklar gibi etkenler kadınları örgütlere olan bağlılıklarını zayıf düşürmekte ya da zorlaştırmaktadır (Tunç, 2016: 24).

Kadınlar üzerindeki bu etki dolaylı yoldan örgütsel bağlılığı da etkilemektedir. Bu açıdan liderlerin, kendilerinde objektiflik ve eşitlik kavramlarını yerleştirmiş olmaları yaşanan bu probleme bir nebze daha olsa çözüm olma yolunda başlangıç olacaktır.

3.6.1.4. Kıdem

Tecrübe ile örgütsel bağlılık kavramları arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Direkt olarak bir etki olmamakla beraber kıdem, örgütse bağlılık ile performans oranı arasındaki ilişkiyi etkilemektedir. Yapılan araştırmalarda işe yeni başlayanlarda bu ilişki şiddeti güçlü olarak tespit edilmiş olup, kıdemli olan çalışanlar da bu şiddet daha zayıf halde bulunmaktadır (Hatipoğlu, 2014: 38).

Bireyin, örgütte yaşadığı iş tecrübeleri örgütsel bağlılıkları üstünde etkilidir. İş hayatında; iş beklentileri ve çevre anlamında olumsuz bir düşüncesi olmayan insanların bağlılıklarının da yüksek olması muhtemel olacaktır. Rollere katılım, davranışlar, teşvikler, örgütün sağladığı olanaklar, ödüllendirme mekanizmaları gibi etkenler çalışan üzerinde olumlu etki bırakmakta olup örgütsel bağlılığı yükseltmektedir. Çünkü birey örgütü hakkındaki olumlu veya olumsuz düşünceleri içinde bulunduğu örgütü diğer örgütlerle kıyaslayarak oluşturmaktadır. Kıyaslama sonucunda örgütteki yaşamına devam etmek isteyen birey, olumlu tarafları ağır bastığı için bu kararı vermektedir. Bu şekilde olumlu tutumlar içerisinde olan çalışanlarında örgütlerine bağlı oldukları yadsınamaz bir durumdur.

Finegold ve arkadaşları tarafından yapılan bir araştırmada; kariyer hayatının ortalarında olan 31-45 yaş arası çalışanlarda, örgüte karşı daha yüksek tutumsal bağlılık oluşturdukları söylenmektedir. 30 yaş altı çalışan insanların da örgüte karşı sadık fakat talep ve beklentileri yüksek derecede olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak araştırmada 31-45 yaş aralığındaki kıdemli çalışanların, örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Eğinli, 2009: 71-72).

3.6.1.5. Medeni Durum

İnsanların medeni durumlarının, içinde buldukları toplumda tercihler ve davranışları açısından direkt etkileri bulunduğunu söyleyebiliriz. Yapılan araştırmalarda evli olan insanların daha sakin, düzeni olan bir hayatı tercih ettikleri ne srlmektedir. Yaşamlarını başka bireyle sürdürüyor ve paylaşıyor olmalarından dolayı daha sabırlı, anlayışlı, empati açısından kuvvetli olma konularında tecrübe olarak daha ileridedirler. Bu tecrübeler, iş hayatında da iletişim kurmaları ve uyum sağlama süreçlerinde bireyler destek olup, yol göstermektedirler. Birlikte yaşam sürdürmenin, toplum içerisinde, birey üzerindeki sıkıntılarını azalttığı, doyum ve mutluluk açısından bireylerin daha yüksek seviyelerde oldukları kanıtlanmıştır (nal, Karlıdağ ve Yoloğlu, 2001: 116-117).

Genel hatlarıyla evli olan insanların bekar insanlara göre doyumlarının yüksek olması, yaşam tarzı olarak daha durağan bir hayatı tercih etmeleri, örgüt içerisinde buldukları sürede iş devamlılığı oranlarının yüksek ve iş değiştirme isteklerinin düşük seviyelerde olması örgüt içerisinde bağlılığı güçlendiren faktörler içerisinde yer almaktadır.

3.6.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler; çalışanların örgüt içerisinde etkileşimde oldukları davranış, tutum ve örgüt değerleriyle örgütsel bağlılık arasındaki köprüyü oluşturan faktörlerdir. Örgütün yapısı, iş beklentilere, ücret politikaları, kariyer imkanları, kıdem olanakları, çalışanlara sağlanan imkanlar, ödüllendirme mekanizmaları, hiyerarşik yapı, örgüt içinde adalet sistemi, iş doyumunu, ekip faaliyetleri, üstlenilen roller, iş devir hızı, çalışanları kararlara dahil etme gibi etkenlerin üyelerin örgütte geçirdikleri zamanları, iletişimlerini etkileyen faktörler arasındadır. Bu etkenlerin örgütsel bağlılık üzerinde direkt bir etkisi

olduğunu da söyleyebiliriz (Ünal, 2017: 27). Ek olarak örgütsel etkenlere; üyelerin ahlak anlayışları, lider ve üyeler arasındaki ilişkiler, sosyalleşme süreci, müşteri hedefli örgüt yapısını da eklemek mantıklı olacaktır. Zira bu faktörlerin de örgütsel bağlılık kavramı üzerinde ciddi etkileri bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 115).

3.6.2.1. Yönetim ve Liderlik

Yönetim ve liderlik kavramları örgütsel bağlılık üzerinde etkisi bulunan diğer unsurlardan biridir. Bu kavramlar, çalışanın örgüt içerisindeki davranışlarını, verimliliği ve performansını etkilemektedir. Yönetim denilen kavram belli çerçeveler içerisinde formal bir düzende bulunduğundan dolayı, örgütte bulunan üyeler ile iletişimin güçlendirilmesi, aralarında duygusal bağ oluşturulması görevi liderin üzerinde kalmaktadır. Bu yüzden lider-üye ilişkisi, örgütsel bağlılık konusunda önem teşkil eden en önemli faktörlerdendir. Bu konuda yapılan araştırmalarda; üyelerin iş değiştirme davranışları ile lider-üye arası iletişim arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu öne sürülmüştür. Lider tarafından desteklenmediğini hissetmeyen çalışanların işten ayrılma eğilimleri yüksek olmaktadır. Diğer taraftan lider tarafından motive edilen, iletişim içerisinde bulunan çalışanın örgütten ayrılma isteği düşük seviyelerde veya hiç olmamaktadır. Çünkü çalışanların, liderlerinden her konuda geri bildirim almaları, motive edilmeleri, karar katılım süreçlere dahil edilmeleri ve destek görmeleri onlarda benimseme ve aitlik duygularını tetiklemekte bu da örgüte performans ve katma değer olarak geri dönmektedir. Örgütünden memnun olan üye, kalıcılığını sürdürmek adına gayret sarf edecek ve bunu da performansına yansıtmaya çalışacaktır (Özutku vd., 2007: 197). Buradan hareketle lider- üye iletişiminin yüksek olması, örgüt üyelerine güven aşılama ve örgüt değerlerini içselleştirmeleri için itirici bir kuvvet görevi görmektedir. Bunun da örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etki yarattığı söylenebilmektedir.

Dönüşümcü liderlik açısından lider-üye iletişimi ele alındığından ise; liderler üyeleri daha aktif şekilde süreçlere dahil etmeye çalışmaktadırlar. Her bir çalışanın kendi işlerinin önderi olduğu fikrini aşılama çalışıp, doyum oranı yüksek bir lider-üye iletişimi yaratmaya çabalar. Dönüşümcü liderler, örgütün amaç ve hedeflerini tekrar analiz ederek, örgüt üyelerine amaçlarını hatırlatmayı hedefler. Oluşturdukları vizyon ve misyon önderliğinde örgütteki izleyicileri, aktif birer üyeye dönüştürmeyi amaçlarlar.

Misyon, lider tarafından hedeflere ulaşmaya yönelik manevi bir araç niteliğinde kullanılır (Aksu ve Balcı, 2009: 1470). Dönüşümcü liderlerin oluşturdukları bu süreç ele alındığında üyelerde; motivasyon artışı, işe dahil olma isteği, takım çalışması, üretkenlik, performans artışı görülmesi muhtemel olacaktır. Bu yönden dönüşümcü liderliğin samimi ve güven odaklı oluşturmaya çalıştığı lider-üye ilişkisinin, örgütsel bağlılık üzerindeki pozitif etkisi net bir şekilde görülebilmektedir.

3.6.2.2. Ücret

Ücret, örgüt içerisinde bulunan üyeleri teşvik etmek ve yüksek performans sağlanmasında ki başlıca faktörlerden biridir. Ücret konusunda olumsuz düşüncülere sahip olmayan çalışanlarda örgütsel bağlılığın daha kuvvetli olduğu tespit edilmiştir. Lider ve üyeler, örgüt içerisindeki ücret dağılımının adaletli bir şekilde yapıldığı görüşündeyse, burada ücret doyumunda bahsedilebilmektedir. Üyeler gösterdikleri emeklere karşılık, aldıkları ücretler konusunda şikâyet etmiyorsa, bu ücretler ile sosyal ve ekonomik anlamda ihtiyaçlarını giderebiliyorlarsa ücret doyumunu yüksektir kanısına varılabilmektedir. Ücret dağılımı, üyeler tarafından liderin sorumluluğunda olan bir durum olarak algılandığı için bağlılık konusunda ciddi bir etkisinden söz etmek mümkündür. Ücret doyumunu yüksek olan üyeler, örgütle olan bağlarını daha da güçlendirmeye çalışacak ve bu yönde örgütün faydasına olacak faaliyetlerde, gayret ve çaba göstereceklerdir. Bu da örgüte katma değer olarak geri dönüş sağlayacaktır. Ücret politikasında temel alınması gerek en önemli durum; dağılımın, adil ve eşit bir şekilde yapılmasıdır. (Yavuz ve Tokmak, 2009: 23).

3.6.2.3. Örgütsel Kültür

Kültür denilen kavram, insanları geçmişten günümüze kadar etkilemiş olan bir değerler bütünüdür. Aynı olgu örgütler içerisinde de bulunmakta olup, örgütün her kısmında bu değerlere rastlanmaktadır. Yapılan araştırmalarda yalnızca bürokrasi eğilimli örgütlerle, örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir bağ olduğu tespit edilmiştir. İş tatmini ile örgütsel kültür arasında olumlu yönde bir ilişkiden bahsetmek mümkündür. Hiyerarşik yapının net olduğu örgütlerde iş tatmini ve örgütsel kültür arasındaki bağın pozitif yönlü olduğu kanıtlanmıştır. Araştırmaların ortak vardığı sonuç olarak; örgütsel kültürün, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu üzerinde olumlu yönde bir etki

gücü bulunmakta olup, örgütten ayrılma isteği ile arasında negatif bir ilişki olduğu öne sürülmüştür (Gürdoğan, 2010: 76-77).

3.6.2.4. Takım Çalışması

Örgütün çeşitli unsurların birleşmesiyle oluşan bir yapılanma olduğunu daha önce dile getirmiştik. Bu birleşmenin bir bütün halinde kalması konusunda en önemli etkenlerden biri örgüt içindeki takım çalışmalarıdır. Takım çalışması, örgütsel bağlılığı pekiştiren ve güçlendiren en önemli etkenler arasındadır. Aktif olarak tüm kaynaklarla yapılan takım çalışmalarının örgüte etkisinin pozitif yönde olması muhtemel olacaktır. Birbirlerini etkileyen unsurların benzer olması da takım çalışması ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir. Bu nedenle takım çalışmasının yüksek olduğu ekiplerde örgütsel bağlılığında kuvvetli olduğundan bahsedilebileceği gibi örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde, takım çalışmasının olumlu yönde ilerlediği yorumu da yapabilmektedir.

Günümüz de bulunan örgütlerin takım çalışması konusunda üstünde durdukları; grup aktiviteleri, takım çalışmasına yönelik eğitimlere ilgi göstermelerinin nedeninin örgütsel bağlılığı olan faydası olduğunu söyleyebiliriz.

3.6.2.5. Kariyer Fırsatı

Kariyer olanakları, çalışanlar için örgüte bağlılığı konusunda etkiye sahip önemli hususlardan biri olmuştur. Kariyer fırsatları zayıf bir örgütün, çalışanlarını elinde tutması daha güç olacak ve örgüt dışı kariyer fırsatları, çalışanların bağlılıklarını etkileyecektir. Diğer taraftan kariyer olanakları konusunda tatmini sağlanan çalışanlar, örgüt dışından çok, örgüt içi yükselmeler için çaba göstereceklerdir. Bu da örgütsel bağlılığı kuvvetlendirecek ve çalışanların amaçlarını ulaşabilmeleri için göstermesi gereken performansı tetikleyici bir güç görevi görecektir. Yapılan bazı araştırmalarda ise örgüt içerisinde bulunduğu hiyerarşik yapıdan memnun olan çalışanların, örgüt içi gelen yükselme tekliflerini de geri çevirebilmekte oldukları tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın çalışan üzerindeki etkisinin ne denli güçlü olduğu bu şekilde netleştirilebilmektedir.

3.6.2.6. Rol Belirsizliği ve atışması

Rol belirsizliği ve çatışma; işin kapsam alanı, rollerin belirsizliği ve çatışma olarak incelenmektedir. İşe dahil olmak, ödüllendirme mekanizmaları, iş yükü, öğrenme olanakları, ekip bilinci bu faktörlere ilave olarak eklenebilir (Özdevecioğlu, 2003: 114).

Kişinin, sahip olduğu işini kontrol derecesi ile örgüte olan bağlılığı arasında pozitif bir ilişkiden söz edilebilmektedir. Bu konuda olumlu sonuçlar elde edilmesi adına çalışanı, üstlendiği rol ile çatışmayacak sorumluluklar verilmesi mantıklı olacaktır. 1987 yılında Colarelli tarafından yapılan araştırmada; çalışanın içi üzerinde kontrol derecesinin, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu konuda yapılan diğer araştırmalarda ise, bireyin üstlendiği rol ile uyum sürecinin olumlu ilerlemesi, örgütsel bağlılığa katkıda bulunduğu ve pekiştirdiği öne sürölmektedir. Bu açıdan örgütler, çalışanlar üzerinde rol dağılımını yaparken, rol-uyum kriterlerini dikkate almalıdırlar (Gürdoğan, 2010: 6).

3.6.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgüt dışı faktörler, ekip üyeleri ve örgütle alakası olmayan faktörler olarak nitelendirilebilmektedir. Bunların arasında profesyonellik, yeni iş olanakları, ülkenin genel ekonomik durumu, sektöre ilişkin şartlar olarak açıklanabilir.

3.6.3.1. Profesyonellik

Örgütlerde profesyonelleşen çalışanlar; daha ileri görüşlü, iş bitirici, verimli, üretkenliği yüksek, sağduyulu hale gelmektedirler. Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ile profesyonelleşme arasında doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre uzmanlık seviyesi yüksek olan örgütler, daha düşük olan örgütlere istinaden daha başarılı olmaktadır. Hedeflere ulaşılan, başarılı olan örgütte bulunan çalışanlar üstünde örgütsel bağlılık daha etkili bir hal almaktadır (Ünal, 2011: 209).

3.6.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları

Bireyler, kariyerlerindeki gelişmeleri genellikle örgüt değiştirme davranışı sergileyerek basamak halinde sağlamaktadırlar. Bu yönden örgütsel bağlılık kavramı ile

ilişkilendirilmesi mümkün olabilmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan üyeler, yeni iş imkanlarıyla ilgilenmezler. Mevcut durumda sahip oldukları nicel ve nitel kazanımları örgüt değiştirme yoluna giderek riske atmazlar. Daha çok örgüt içi terfi yöntemini tercih ederler. Bu amaçla bağlılıklarını daha da güçlendirip, beklenti içerisinde oldukları terfileri elde etmeye çalışırlar. Bu yönden örgütler açısından olumlu bir durum olarak gözüke dahi bağlılığı güçlü olan çalışanların örgüt içi iş olanaklarının kıtlaşmasına yol açabilmektedir (Yavuz ve Tokmak, 2009: 24).

3.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılık genel hatlarıyla, örgütlere ve çalışanlara katkıda bulunan bir olgudur. Her ne kadar olumlu özellikleri bulunsa da olumsuz özelliklerinin de bulunduğunu söylemek mümkün olabilmektedir.

Tablo.3.1.Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgünlük, İnsan 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, iş gören 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, iş gören 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, parçacı Bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma	Artan iş gören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri, Yüksek iş doyumu	İş görenin rol üstü ve üyelik Davranışlarının sınırlanması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkilikte Düşük
Yüksek Örgütsel Bağlılık	Bireysel mesleki Gelişme ve beklentileri karşılama, davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, Bireyin iş yapma tutkusunu	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının bozulması, değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması: yoksunluğu, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji	Güvenli ve dengeli İşgücü, iş gören, 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 iş görenlerden öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere Girişme

Kaynak: (Baysal vd., 2014: 141)

3.7.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Örgütsel Bağlılık, kaçınılmaz olarak örgüt içi performansı da etkilemektedir. Üyeler hangi bağlılık tutumu ile örgüte bağlı olursa olsun, amaçları örgütteki varlıklarını sürdürebilmek olduğu için performanslarında artış gözlemek mümkün olmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalarda, örgütsel verimliliğin sağlanmasında örgüt bağlılığın en önemli etkenlerden biri olduğu öne sürülmüştür (Ünal, 2017: 29). Maddi veya manevi yönden örgütsel bağlılığı bulunan çalışanlarda fark etmeksizin, katma değer bazında gelişmeler görmek mümkün olmaktadır. Bilhassa duygusal yönden örgüte bağlı olan çalışanlar, benimsediği örgütsel değerleri ve sahip olduğu motivasyonun aracılığıyla örgüte pozitif değerler katmak için çaba sarf edeceklerdir. Örgütsel bağlılığın tanımında da geçen “Gönüllü olarak hedefler için yüksek emek harcanması” açıklamasından hareketle, örgütsel bağlılığın örgüt içi performansa pozitif etki de bulunacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

3.7.2. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık

Örgütsel bağlılık ile devamsızlık arasında ters yönlü bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. Bağlılık düzeyi yüksek çalışanlarda, devamsızlık azalmaktadır. Örgütsel bağlılığın zayıf olduğu örgütlerde ise devamsızlığın yüksek derecede olduğu gözlemlenebilmektedir. Bazı araştırmalarda, aralarında ilişkinin zayıf olduğu iddia edilse de aralarında etkileşimin yadsınamaz düzeyde olduğu söylenebilir (Gül, 2003: 93-94).

Bağlılık seviyeleri yüksek olan çalışanlar, sorumluluk aldıklarını işin önemi ve örgüt değerleri konusunda daha hassastırlar. Sorumluluğunun bilincinde olan birey, devamlılığını etkileyici zorunlu etmenlerin etkisinde kalmadığı sürece devamlılığını sürdürmektedir (Yavuz ve Tokmak, 2009: 23). Örgüt liderinin de devamsızlığı etkilediği aşikardır. Üyeleri işe dahil etmeyi başaran, motive eden, destekleyen, üyeleriyle arasında duygusal bir bağ oluşturan liderin, örgüt içerisinde devamsızlığı azaltıcı etki göstereceği söylenebilmektedir. Lider, örgüt üyelerini, örgütün değer ve prensiplerini içselleştirmelerini sağlayabilirse örgütsel bağlılık artacak buna bağlı olarak devamsızlık azalacaktır. Meyer ve Allen, Steer, Smith ve Gellatly'in araştırmaları sonucunda;

duygusal bağıllık davranışı içerisinde olan çalışanların, devamsızlık oranlarında düşüş olduğu gözlemlenmiştir (Hatipoğlu, 2014: 39).

3.7.3. Örgütsel Bağıllık ve İşe Geç Kalma

İşe geç kalma ile örgütsel bağıllık arasında negatif ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Örgütsel bağıllık arttıkça işe geç kalma oranında düşüş yaşanacaktır. Yapılan araştırmalarda da araların da ters yönlü bir ilişki olduğu öne sürülmektedir (Sönmez, 2017: 34). Örgüte bağlı, iş doyumunu bulunan çalışanlar, işe geç kalma gibi örgütü olumsuz yönde etkileyen davranışlardan kaçınacaklardır.

3.7.4. Örgütsel Bağıllık ve İşten Ayrılma

İşten ayrılma davranışını inceleyebilmemiz için öncelikle bunu besleyen öncü etkenlerin olduğunu söylememiz gerekmektedir. İşe geç kalma ve devamsızlık gibi tutumlar işten ayrılma tutumunun oluşmasına zemin hazırlayan davranışlardır. İş doyumunu olmayan, motivasyonu düşük çalışanlarda başlaması muhtemel olan işe geç kalma gibi davranışlar zamanla işten ayrılma isteğine dönüşmekte bu tutumda süreçle gelişerek işten ayrılmanın fiilen gerçekleştirilmesiyle sonuçlanmaktadır. Örgütten ayrılmak isteyen birey, çeşitli iş araştırmaları yapmakta ve kendi kazanımlarına göre işten ayrılması durumunda katlanması gereken maliyetlerini hesaplamaktadır. Örgütsel bağıllığı az olan bireylerde işten ayrılma davranışı sık sık gerçekleştirilmekte olup buna alınan maaş ve statü gibi faktörlerinden etki ettiğini söylemek mümkün olmaktadır (Telli vd., 2012: 138).

İşten ayrılma hem örgüt açısından hem de birey açısından olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Bu eylem sadece bireyi değil ayrıca örgütte çalışan diğer üyeleri de etkilemesi mümkün olabilmektedir. Üzerine birçok araştırma yapılan örgütsel bağıllığında amacı, işten ayrılma gibi olumsuz etki yaratabilecek eylemleri olabildiğince aza indirmektedir. Genel anlamıyla bağıllık oranı yüksek bireylerin işten ayrılmaları beklenmedik olduğu gibi bazı durumlarda kişisel nedenlerden ötürü bu ilişki sağlam zeminlere oturtulamamakta ve işten ayrılma ile sonuçlanmaktadır. Bu yönden örgütlerin ve liderlerin özellikle kıdemli çalışanlarını bünyelerinde barındırmak amacıyla örgütsel bağıllığın üzerinde durmalarının önem arz ettiğini söylemek mümkündür (Poyraz ve Kama, 2008: 149).

Bağlılığın sağlandığı örgütlerde çalışanlar mevcut örgütlerinde uzun süre kalma eğiliminde olmaktadır. Çalışanlar üzerinde bu örgütsel bağlılık örgüte; verim, performans ve sonucunda katma değer olarak geri dönmektedir. Diğer yönden örgütsel bağlılık sayesinde çalışan devir oranında bir azalış görülebilmektedir. Bu yönden örgütsel bağlılığın, örgütte kalma isteğini arttırdığını ve çalışanların işten ayrılma niyetlerinde düşüş yaratmaktadır (Yavuz ve Tokmak, 2009: 23).

3.7.5. Örgütsel Bağlılık ve Stres

Günümüz örgütlerinde görülen stres unsuru önemli derecede etkileyici role sahiptir. Stres üzerine yapılan çalışmalarda, örgütsel bağlılığı kuvvetli olan çalışanlarda daha fazla stres unsurunu rastlandığı tespit edilmektedir. Örgütün değerlerini kendi değerleri gibi benimseyen çalışan, örgüte olumsuz etkide bulunabilecek problemlere karşı daha duyarlı olmakta daha fazla stres yaşamaktadır. Başka bir yönden bakıldığında ise örgütsel bağlılığın çalışanlara aitlik duygusunu aşılması ve motivasyon sağlanması nedeniyle stres azaltıcı bir etkisi de mevcuttur (Gül, 2003: 96). Örgütsel bağlılık ile stresin birbirleriyle konjonktürlü bir ilişki içerisinde olması nedeniyle karmaşık yapıda olduklarını söylemek mümkün olmaktadır. Örgütün, çalışan tarafından içselleştirilmesi sonucu karşılaşılan sorunların stresi arttırmasına karşın, örgütsel bağlılıkla çalışanlara sağlanan güven neticesinde stres azalma eğiliminde olmaktadır.

3.7.6. Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Sendromu

Tükenmişlik sendromu ile alakalı birçok araştırma ve tanımlamalara ulaşmak mümkündür. En çok kabul gören tanım ise Christina Maslach tarafından yapılan açıklamadır. Maslach'a göre tükenmişlik; işinden ötürü yoğun isteklere maruz kalmış ve devamlı olarak diğer insanlarla yüz yüze çalışmak mecburiyetinde olan bireylerde görülen umutsuzluk, fiziksel bitkinlik ve çaresizlik duygularının meydana gelmesidir (Geyik, 2018: 80). Tükenmişlik sendromu daha önce ele alınan etkenlerden çok daha ciddi sonuçlar meydana getirebilen bir faktördür. Birçok örgüt dışı nedenden de meydana gelmesi muhtemel tükenmişlik sendromunu örgütsel açıdan değerlendirmek gerekirse; örgüt içi rollerin düzgün dağıtılamaması, adalet sisteminin güzel işlenmemesi, çalışanlara motive etmemek, ücretler ve benzerleri gibi üyelerde tükenmişlik sendromuna zemin

hazırlayan faktörler bulunmaktadır. Bu açıdan örgüt liderleri üzerindeki sorumlulukta ele alınması gerekmektedir. Liderlerin, çalışanlar ile arasındaki ilişkinin kuvvetli olması, motive edici olmak, süreçlere çalışanların dahil edilmesi gibi örgütsel bağlılığı artırıcı yöntemlere başvurmaları gerekmektedir. Sonuç olarak örgütsel bağlılığın zayıf olduğu örgütlerde çalışanlar üzerinde ki tükenmişlik sendromunun bir sonuç olarak karşımıza çıkmakta olduğunu söyleyebiliriz.



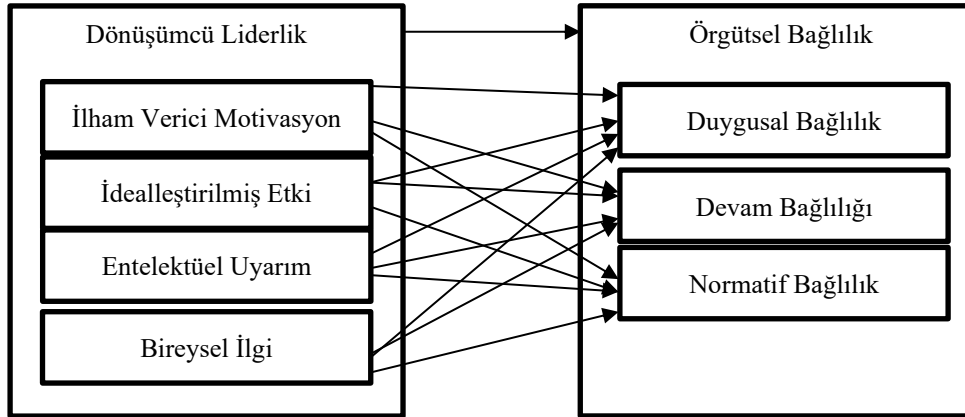
BÖLÜM 4. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Bu bölümde; araştırmanın modeli ve hipotezleri, evreni ve örnekleme, veri toplama yöntem ve araçları, verilerin analizinde kullanılan yöntemler ve araştırmanın bulgularına yer verilmiştir.

4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen bu araştırma, ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modeli, Karasar (2016) tarafından, “iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim olup olmadığını ve birlikte değişim mevcutsa bu değişimin derecesini tespit etmeyi amaçlayan araştırma modeli” olarak tanımlanmaktadır.

Araştırmanın modeli Şekil 4.1’de gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

Kurulan model doğrultusunda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H1: Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H2: İdealleştirilmiş etkinin örgütsel bağlılık ölçeğinde duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.

- H3: İlham verici motivasyonun örgütsel bağlılık ölçeğinde duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.
- H4: Entelektüel uyarımın örgütsel bağlılık ölçeğinde duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.
- H5: Bireysel İlginin örgütsel bağlılık ölçeğinde duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.
- H6: İdealleştirilmiş etkinin örgütsel bağlılık ölçeğinde devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.
- H7: İlham verici motivasyonun örgütsel bağlılık ölçeğinde devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.
- H8: Entelektüel uyarımın örgütsel bağlılık ölçeğinde devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.
- H9: Bireysel İlginin örgütsel bağlılık ölçeğinde devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.
- H10: İdealleştirilmiş etkinin örgütsel bağlılık ölçeğinde normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.
- H11: İlham verici motivasyonun örgütsel bağlılık ölçeğinde normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.
- H12: Entelektüel uyarımın örgütsel bağlılık ölçeğinde normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.
- H13: Bireysel İlginin örgütsel bağlılık ölçeğinde normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.

4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini; Faktoring sektöründe hizmet veren işletmeler oluşturmuştur. Örneklem ise Faktoring sektöründe hizmet veren işletmelerin pazarlama, operasyon, istihbarat vb. departmanlarında çalışan toplam 150 katılımcıdan oluşmuştur. Katılımcılar Faktoring sektöründe bulunan 4 adet özel şirketin mensubu kişilerden oluşmakta olup anket verileri bu şekilde elde edilmiştir.

4.3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARAÇLARI

Araştırmanın verileri anket yöntemi ile toplanmıştır. Kullanılan anket

- (I) Kişisel Bilgiler Formu,
- (II) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ),
- (III) Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)

olmak üzere toplam üç bölümden oluşmaktadır (Ek-1).

Birinci bölümde cinsiyet, medeni durum, yaş grubu, eğitim durumu, meslekteki toplam çalışma yılı, mevcut kurumdaki toplam çalışma yılı, mevcut yönetici ile toplam çalışma yılı ve çalışılan departman olmak üzere toplam 8 çoktan seçmeli soru yer almıştır.

İkinci bölümde yer alan Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Bass (1985) tarafından Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği adı ile geliştirilmiştir. Ölçeğin araştırmamızda kullanılan Türkçe versiyonu Geyik'in (2018) çalışmasından alınmıştır. Ölçek, 4 alt boyutta toplam 20 maddeden oluşmakta ve katılımcıların cevapları 5'li Likert tipinde hazırlanmış olan "1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum ve 5-kesinlikle katılıyorum" cevapların ile alınmaktadır. DLÖ'nün alt boyutları ve madde yapısı Tablo 4.1'de verilmiştir.

Tablo 4.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Alt Boyutları ve Madde Yapısı

Alt Boyut	Madde Sayısı	Maddeler
Entelektüel Uyarım	4	1, 2, 3, 4
İlham Verici Motivasyon	4	5, 6, 7, 8
Bireysel İlgi	4	9, 10, 11, 12*
İdealleştirilmiş Etki	8	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20
Dönüşümcü Liderlik	20	1-20

* Olumsuz anlam taşıyan bu maddede analiz öncesi ters kodlama yapılmıştır.

Alt boyutlardan ve ölçek genelinden alınan toplam puan madde sayısına bölünerek 1-5 arası ortalama puan hesaplanmaktadır. Ortalama puan arttıkça katılımcıların liderleri ile ilgili olarak dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarındaki olumlu algıları artmaktadır. DLÖ'nün geçerlik ve güvenilirlik analizleri Geyik (2018) tarafından yapılmış ve ölçek, geçerli ve güvenilir bulunmuştur. Ancak çalışmamızda bu testler tekrarlanmıştır. Yapılan açımlayıcı faktör analizi (AFA) sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4.2'de verilmiştir.

Tablo 4.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Geçerlik Bulguları

KMO	Barlett's Ki-Kare	Barlett's p	Açıklanan Top. Varyans
0,929	2282,991	0,000	66,55

Buna göre, DLÖ'nün KMO örneklem yeterlik katsayısı 0,929; Barlett Küresellik Testi ki-kare değeri 2282,991 ve anlamlılık değeri 0,000 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla faktör analizine geçilmiş ve ölçeğin geçerliği %66,55 olarak bulunmuştur. Güvenirliğin tespiti ise Cronbach Alpha Testi ile yapılmıştır (Tablo 4.3).

Tablo 4.3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Güvenirlik Bulguları

Madde Sayısı	Geçerli n	Hariç Tutulan n	Cronbach's Alpha
20	150	0	0,953

Buna göre DLÖ, 0,953 olarak bulunan Cronbach's Alpha katsayısı ile oldukça güvenilir bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, geçerlik oranı %50'den fazla ve güvenilirlik katsayısı 0,70'ten büyük olduğu için geçerlik ve güvenilirlik şartlarının sağlandığı kabul edilmiştir (Büyüköztürk, 2011: 168-171).

Anketin üçüncü bölümünde yer alan Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ), Allen ve Meyer (1990) tarafından çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçeğin araştırmamızda kullanılan Türkçe versiyonu Geyik'in (2018) çalışmasından alınmıştır. Toplam 18 maddeden oluşan ölçek, 6'şar maddeden oluşan üç alt boyuttan meydana gelmektedir. Bu alt boyutlar; sırasıyla duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olarak adlandırılmıştır. Katılımcıların cevapları 5'li Likert tipinde hazırlanmış olan "1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum ve 5-kesinlikle katılıyorum" cevapların ile alınmıştır. ÖBÖ'nün alt boyutları ve madde yapısı Tablo 4.4'te verilmiştir.

Tablo 4.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ve Madde Yapısı

Alt Boyut	Madde Sayısı	Maddeler
Duygusal Bağlılık	6	1, 2, 3, 4, 5, 6
Devam Bağlılığı	6	7, 8, 9, 10, 11, 12
Normatif Bağlılık	6	13*, 14, 15, 16, 17, 18
Örgütsel Bağlılık	18	1-18

* Olumsuz anlam taşıyan bu maddelerde analiz öncesi ters kodlama yapılmıştır.

Alt boyutlardan ve ölçek genelinden alınan toplam puan madde sayısına bölünerek 1-5 arası ortalama puan hesaplanmaktadır. Ortalama puan arttıkça katılımcıların örgütsel bağlılıkları artmaktadır. DLÖ'nün geçerlik ve güvenirlik analizleri Geyik (2018) tarafından yapılmış ve ölçek, geçerli ve güvenilir bulunmuştur. Ancak çalışmamızda bu testler tekrarlanmıştır. Yapılan açılımlayıcı faktör analizi (AFA) sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo 4.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geçerlik Bulguları

KMO	Barlett's Ki-Kare	Barlett's p	Açıklanan Top. Varyans
0,868	1371,265	0,000	64,95

Buna göre, ÖBÖ'nün KMO örneklem yeterlik katsayısı 0,868; Barlett Küresellik Testi ki-kare değeri 1371,265 ve anlamlılık değeri 0,000 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla faktör analizine geçilmiş ve ölçeğin geçerliği %64,95 olarak bulunmuştur. Güvenirliğin tespiti ise Cronbach Alpha Testi ile yapılmıştır (Tablo 4.6).

Tablo 4.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenirlik Bulguları

Madde Sayısı	Geçerli n	Hariç Tutulan n	Cronbach's Alpha
18	150	0	0,801

Buna göre ÖBÖ, 0,801 olarak bulunan Cronbach's Alpha katsayısı ile oldukça güvenilir bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, geçerlik oranı %50'den fazla ve güvenilirlik katsayısı 0,70'ten büyük olduğu için geçerlik ve güvenilirlik şartlarının sağlandığı kabul edilmiştir (Büyüköztürk, 2011: 168-171).

4.4. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmamız kapsamında toplanan verilerin analizinde “önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak amacıyla verilerin toplanmasını, bunların bir istatistik haline getirilmesini ve bunları inceleyerek bulguların ortaya çıkarılmasını amaçlayan analizler” olarak tanımlanan (Dawson 2015, 19) nicel analiz yöntemine başvurulmuştur. Bu amaçla SPSS 25.0 programından faydalanılarak ortalama ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistik ölçüleri, basit ve çoklu doğrusal regresyon kullanılmıştır. Veriler $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde ve %95 güven aralığında değerlendirilmiştir.

Parametrik bir test olan regresyon analizlerinin yapılabilmesi için gerekli olan ön şartlardan biri olan normal dağılım, verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin incelenmesi yoluyla test edilmiştir. Çünkü Tabachnick ve Fidell'e (2013) göre Sosyal Bilimler ile ilgili alanlarda yapılan araştırmalarda normal dağılımın belirlenmesi çarpıklık ve basıklık değerlerinin incelenmesi yoluyla yapılmalı ve bunların $\pm 1,50$ aralığında olması normal dağılım olarak değerlendirilmelidir (Tablo 4.7).

Tablo 4.7. Analize Dahil Edilen Verilere Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

	Çarpıklık	Basıklık
Entelektüel Uyarım	-0,780	0,112
İlham Verici Motivasyon	-0,755	-0,539
Bireysel İlgi	-0,475	-0,652
İdealleştirilmiş Etki	-0,693	-0,348
Devam Bağlılığı	-1,310	1,095
Normatif Bağlılık	0,273	-0,741
Duygusal Bağlılık	-0,024	-0,322
Dönüşümcü Liderlik	-0,652	-0,405
Örgütsel Bağlılık	-0,428	0,228

Tablo 4.7’de görüldüğü üzere, çarpıklık ve basıklık değerleri verilerin tamamında $\pm 1,50$ aralığında tespit edilmiştir.

Ayrıca, çoklu doğrusal korelasyon yapılabilmesi için gerekli olan DLÖ alt boyutları arasında çoklu bağlantı (multi-collinearity) problemi olmaması şartının sağlanıp sağlanmadığı ilgili alt boyutlar arasındaki korelasyon değerleri (Tablo 4.8) ve alt boyutlara ait VIF (*variance inflation factor*) değerleri (Tablo 4.9) incelenerek tespit edilmiştir

Tablo 4.8. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon

	İlham Verici Motivasyon	Bireysel İlgı	İdealleştirilmiş Etki
Entelektüel Uyarım	0,743	0,626	0,705
İlham Verici Motivasyon		0,741	0,736
Bireysel İlgı			0,780

Tablo 4.9. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarına Ait VIF Değerleri

	VIF
Entelektüel Uyarım	2,370
İlham Verici Motivasyon	4,116
Bireysel İlgı	2,755
İdealleştirilmiş Etki	4,213

Alt boyutlar arasında 0,80’den büyük korelasyonlar mevcut olmadığı ve alt boyutlara ait VIF değerleri 10’un üzerinde olmadığı için (Büyüköztürk 2011, 100) çoklu bağlantı problemi olmadığına karar verilmiştir.

4.5. BULGULAR

Bu bölümde katılımcılara, dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılığa ve dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin bulgular alt başlıklar halinde verilmiştir.

4.5.1. Katılımcılara İlişkin Bulgular

Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmaya toplam 150 çalışan katılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili bulgular Tablo 4.10'da verilmiştir.

Tablo 4.10. Katılımcıların Demografik Özellikleri

		n	%
Cinsiyet	Kadın	95	63,3
	Erkek	55	36,7
Medeni Durum	Evli	80	53,3
	Bekar	70	46,7
Yaş Grubu	18-24 Yaş	13	8,7
	25-35 Yaş	65	43,3
	36-44 Yaş	46	30,7
	45+ Yaş	26	17,3
Eğitim Durumu	Lise	38	25,3
	Ön Lisans	17	11,3
	Üniversite	70	46,7
	Yüksek Lisans	24	16,0
	Doktora	1	0,7

Buna göre, katılımcıların %63,3'ü kadın ve %36,7'si erkektir. %53,3'ü evli, %46,7'si bekar olan katılımcıların %8,7'si 18-24 yaş, %43,3'ü 25-35 yaş, %30,7'si 36-44 yaş arasında ve %17,3'ü 45 yaş ve üzerinde bulunmaktadır. Eğitim durumuna göre ise çalışanların %25,3'ü lise, %11,3'ü ön lisans, %46,7'si, üniversite, %16'sı yüksek lisans ve %0,7'si doktora mezunudur.

Tablo 4.11'de ise katılımcıların çalışma özellikleri ile ilgili bulgular verilmiştir.

Tablo 4.11. Katılımcıların Çalışma Özellikleri

		n	%
Meslekteki Toplam Çalışma Yılı	1 Yıldan Az	9	6,0
	2-5 Yıl	27	18,0
	6-10 Yıl	45	30,0
	11-15 Yıl	29	19,3
	16+ Yıl	40	26,7
Mevcut Kurumdaki Toplam Çalışma Yılı	1 Yıldan Az	29	19,3
	2-5 Yıl	59	39,3
	6-10 Yıl	32	21,3
	11-15 Yıl	16	10,7
	16+ Yıl	14	9,3
Mevcut Yönetici ile Toplam Çalışma Yılı	1 Yıldan Az	29	19,3
	2-5 Yıl	65	43,3
	6-10 Yıl	34	22,7
	11-15 Yıl	13	8,7
	16+ Yıl	9	6,0
Çalışılan Departman	Diğer	94	62,7
	Pazarlama	28	18,7
	Operasyon	17	11,3
	İstihbarat	11	7,3

Buna göre katılımcıların %6'sı 1 yıldan az, %18'i 2-5 yıl, %30'u 6-10 yıl, %19,3'ü 11-15 yıl, %26,7'si 16+ yıl meslekte çalışma süresine sahiptir. Mevcut kurumdaki toplam çalışma süresi ise katılımcıların %19,3'ünde 1 yıldan az, %39,3'ünde 2-5 yıl, %21,3'ünde 6-10 yıl, %10,7'sinde 11-15 yıl ve %9,3'ünde 16 yıl ve üzeridir.

Ayrıca mevcut yöneticiler ile çalışma süreleri katılımcıların %19,3'ünde 1 yıldan az, %43,3'ünde 2-5 yıl, %22,7'sinde 6-10 yıl, %8,7'sinde 11-15 yıl ve %6'sında 16 yıl ve üzeridir. Bunun yanında katılımcıların %62,7'si pazarlama, %11,3'ü operasyon, %11,3'ü istihbarat departmanında, %62,7'si ise bunların dışındaki bir departmanda çalışmaktadır.

4.5.2. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

4.5.2.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'ne verilen cevapların incelenmesi sonucunda ölçek geneli ve alt boyutlarına ilişkin ortalamalar bulgular Tablo 4.12'deki gibi tespit edilmiştir.

Tablo 4.12. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Genel ve Alt Boyut Ortalamaları

	Min.	Maks.	\bar{x}	Ss	%
Dönüşümcü Liderlik	1,10	5,00	3,64	0,99	66,0
İlham Verici Motivasyon	1,00	5,00	3,74	1,16	68,5
İdealleştirilmiş Etki	1,00	5,00	3,65	1,09	66,2
Entelektüel Uyarım	1,00	5,00	3,65	0,99	66,2
Bireysel İlgi	1,00	5,00	3,52	1,12	63,0

* Alınabilecek en düşük ve en yüksek puana göre oranlanmıştır.

Buna göre, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği genel ortalaması $3,64\pm 0,99$ olarak tespit edilmiştir. Tespit edilen bu ortalama ölçekten alınabilecek en düşük ve en yüksek (1,00-5,00) ortalamaya oranlandığında %66'ya karşılık gelmektedir. Dolayısıyla katılımcıların mevcut liderlerini iyiye yakın denebilecek bir düzeyde dönüşümcü lider olarak tanımladıklarını söylemek mümkündür.

Alt boyutlar incelendiğinde ise ilham verici motivasyon ortalaması $3,74\pm 1,16$; idealleştirilmiş etki ortalaması $3,65\pm 1,09$; entelektüel uyarım ortalaması $3,65\pm 0,99$ ve bireysel ilgi ortalaması $3,52\pm 1,12$ olarak tespit edilmiştir. Bu ortalamaların yüzde olarak karşılıkları ise sırasıyla %68,5; %66,2; %66,2 ve %63'tür. Buna göre katılımcılar yöneticilerinin ilham verici motivasyon, idealleştirilmiş etki ve entelektüel uyarım özelliklerini %66,2-68,5 arasında iyiye yakın düzeyde, bireysel ilgi özelliklerini ise %63 ile ortanın üzerinde değerlendirmişlerdir.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği madde ortalamaları ise Tablo 4.13'te verilmiştir.

Tablo 4.13. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Madde Ortalamaları

Maddeler	n	\bar{x}	Ss	Katılım Düzeyi
Firmanın amacına kuvvetle inanmanın ne kadar önemli olduğunu vurgular.	150	3,93	1,30	Katılıyorum
Ulaşılması gereken hedeflerden coşkuyla bahseder.	150	3,91	1,34	Katılıyorum
Kurumun geleceği için benimsenmesi gereken vizyonu net olarak dile getirir.	150	3,84	1,22	Katılıyorum
Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.	150	3,81	1,26	Katılıyorum
Problemleri çözerken farklı bakış açılarını önemser.	150	3,81	1,38	Katılıyorum
Hedefleri ulaşılacağına olan güvenini belirtir.	150	3,79	1,24	Katılıyorum
Gelecekle ilgili olumlu (iyimser) konuşur.	150	3,73	1,22	Katılıyorum
Ona saygı duymamı sağlayacak şekilde davranır.	150	3,71	1,39	Katılıyorum
Görevlerin nasıl yerine getirileceğiyle ilgili yeni yollar tavsiye eder.	150	3,71	1,31	Katılıyorum
Aldığı kararların ahlaki ve etik sonuçlarını düşünür.	150	3,62	1,47	Katılıyorum
Problemlere birçok değişik açıdan bakmamı sağlar.	150	3,59	1,31	Katılıyorum
Astlarına yol göstermek ve onları eğitmek için zaman harcar.	150	3,58	1,48	Katılıyorum
Güç ve güven (itimat) hissi verir.	150	3,56	1,35	Katılıyorum
Onunla ilişkilendirilmek (anılmak) bana gurur verir.	150	3,55	1,40	Katılıyorum
İşle ilgili önemli tahminlerinin yerinde (makul) olup olmadığını sorgulamak için yeniden değerlendirir.	150	3,54	1,28	Katılıyorum
Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç yetenek ve düşleri olan biri olarak dikkate alır.	150	3,51	1,36	Katılıyorum
En önem verdiği değer ve inançlardan bahseder.	150	3,50	1,33	Kararsızım
Beni sadece grubun herhangi bir üyesi olarak değil ayrı bir birey olarak ele alır.	150	3,46	1,43	Kararsızım
Güçlü yönlerimi geliştirmemde yardımcı olur.	150	3,40	1,48	Kararsızım
Grubun menfaatini kendi çıkarlarının önünde tutar.	150	3,30	1,55	Kararsızım
Toplam	150	3,64	0,99	Katılıyorum

Madde ortalamalarına göre katılımcılar toplam 20 maddeden 17'sine katılmışlar, 3'ünde ise kararsız kalmışlardır. En yüksek ortalamaya sahip olan maddeler sırasıyla; firmanın amacına kuvvetle inanmanın ne kadar önemli olduğunu vurgular ($\bar{x}=3,93$), ulaşılması gereken hedeflerden coşkuyla bahseder ($\bar{x}=3,91$) ve kurumun geleceği için benimsenmesi gereken vizyonu net olarak dile getirir ($\bar{x}=3,84$) olmuştur. Katılımcıların

kararsız kaldıkları maddeler ise beni sadece grubun herhangi bir üyesi olarak değil ayrı bir birey olarak ele alır ($\bar{x}=3,46$), güçlü yönlerimi geliştirmemde yardımcı olur ($\bar{x}=3,40$) ve grubun menfaatini kendi çıkarlarının önünde tutar ($\bar{x}=3,40$) olarak tespit edilmiştir.

4.5.2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ne verilen cevapların incelenmesi sonucunda ölçek geneli ve alt boyutlarına ilişkin ortalamalar bulgular Tablo 3.14'teki gibi tespit edilmiştir.

Tablo 4.14. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Genel ve Alt Boyut Ortalamaları

	Min.	Maks.	\bar{x}	Ss	%
Örgütsel Bağlılık	1,22	4,78	3,22	0,67	55,5
Devam Bağlılığı	1,00	5,00	4,01	1,06	75,2
Duygusal Bağlılık	1,00	5,00	3,02	0,90	50,5
Normatif Bağlılık	1,00	5,00	2,63	0,94	40,7

* Alınabilecek en düşük ve en yüksek puana göre oranlanmıştır.

Buna göre, Örgütsel Bağlılık Ölçeği genel ortalaması $3,22\pm 0,67$ olarak tespit edilmiştir. Tespit edilen bu ortalama ölçekten alınabilecek en düşük ve en yüksek (1,00-5,00) ortalamaya oranlandığında %55,5'e karşılık gelmektedir. Dolayısıyla katılımcıların örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Alt boyutlar incelendiğinde ise devam bağlılığı ortalaması $3,74\pm 1,16$; duygusal bağlılık ortalaması $3,02\pm 0,90$ ve normatif bağlılık ortalaması $2,63\pm 0,94$ olarak tespit edilmiştir. Bu ortalamaların yüzde olarak karşılıkları ise sırasıyla %72,2; %50,5 ve %40,7'dir. Buna göre katılımcıların devam bağlılıkları %75,2 ile iyi bir düzeydedir, duygusal bağlılıkları %50,5 ile orta düzeydedir. Normatif bağlılık ise %40,7 ile ortanın altındadır.

Ayrıca, Tablo 4.15'te Örgütsel Bağlılık Ölçeği madde ortalamaları verilmiştir.

Tablo 4.15. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Madde Ortalamaları

Maddeler	n	\bar{x}	Ss	Katılım Düzeyi
Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten kendi meselelerimmiş gibi özümserim.	150	4,34	1,14	Katılıyorum
Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.	150	4,01	1,35	Katılıyorum
Kendimi çalıştığım kurumda ailenin bir parçası olarak görüyorum.	150	3,97	1,26	Katılıyorum
Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.	150	3,95	1,25	Katılıyorum
Kendimi çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum.	150	3,95	1,32	Katılıyorum
Çalışmakta olduğum kurumda zaman geçirmek beni çok mutlu eder.	150	3,83	1,19	Katılıyorum
Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.	150	3,62	1,45	Katılıyorum
Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.	150	3,42	1,46	Kararsızım
İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur.	150	3,27	1,51	Kararsızım
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	150	3,13	1,43	Kararsızım
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	150	3,07	1,48	Kararsızım
Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki buradan ayrılmayı faydasız buluyorum.	150	2,79	1,47	Kararsızım
Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissediyorum.	150	2,62	1,42	Kararsızım
Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten bu kuruluştaki çalışıyorum.	150	2,60	1,55	Kararsızım
Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	150	2,49	1,50	Katılmıyorum
Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam başka iş bulma imkânım sınırlı olur.	150	2,35	1,38	Katılmıyorum
Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.	150	2,26	1,36	Katılmıyorum
Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendi suçlu hissederim.	150	2,24	1,44	Katılmıyorum
Toplam	150	3,22	0,67	Kararsızım

Madde ortalamalarına göre katılımcılar toplam 18 maddeden 7'sine katılmışlar, 7'sinde kararsız kalmışlar, 4'üne ise katılmamışlardır. En yüksek ortalamaya sahip olan maddeler sırasıyla; çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten kendi meselelerimmiş gibi özümserim ($\bar{x}=4,34$), kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum ($\bar{x}=4,01$) ve kendimi çalıştığım kurumda ailenin bir parçası olarak görüyorum ($\bar{x}=3,97$) olmuştur. En düşük ortalamaya sahip olan ve katılımcıların katılmadıkları maddeler ise çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam başka iş bulma imkânım sınırlı olur ($\bar{x}=2,35$), şu anda çalıştığım kurumdan

ayrılacak olsam hayatım altüst olur ($\bar{x}=2,26$) ve çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendi suçlu hissederim ($\bar{x}=2,24$) olarak tespit edilmiştir.

4.5.3. Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

4.5.3.1. Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ile ilgili olarak tespit edilen regresyon bulguları Tablo 4.16’da verilmiştir.

Tablo 4.16. Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

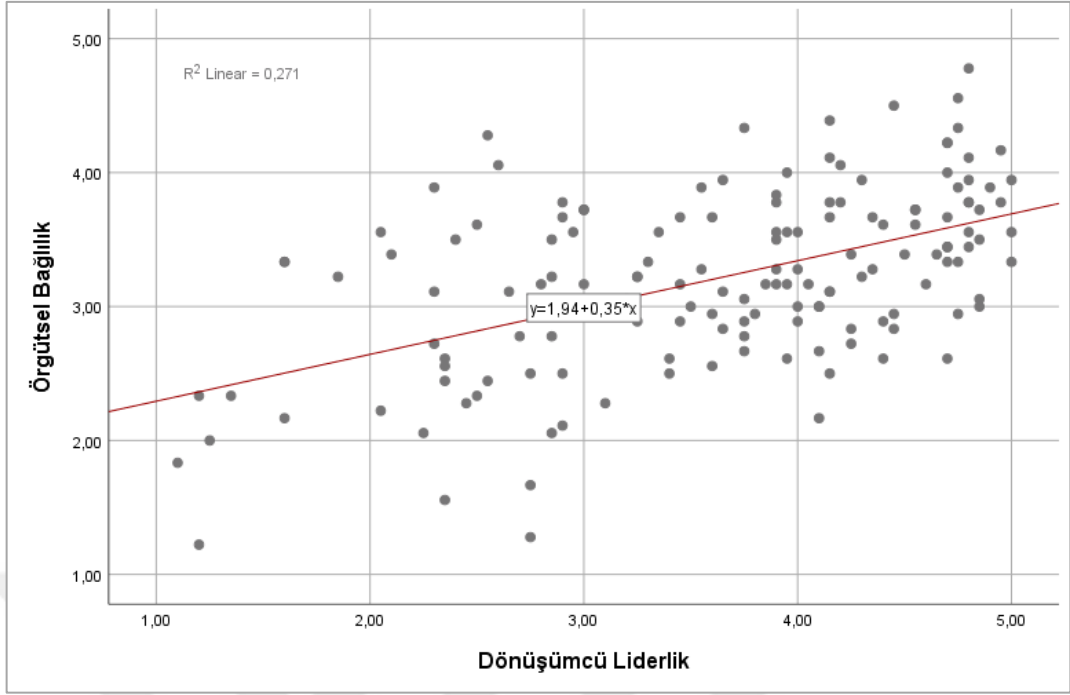
Regresyon Modeli ($r=0,520$; $r^2=0,271$ $F=54,919$; $p=0,000$)	Standardize Olmayan Parametreler		Standardize Parametreler	t	p
	B	S. Hata	β		
Sabit	1,944	0,178		10,920	0,000
Dönüşümcü Liderlik	0,350	0,047	0,520	7,411	0,000

* Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Buna göre, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($t=10,920$; $p<0,05$). Dönüşümcü liderlik (x) ve örgütsel bağlılık (y) arasındaki regresyon eşitliği $y=1,944+0,350x$ olarak bulunmuştur. Yani çalışanların 1,944 puanlık hazır bir örgütsel bağlılık ortalamasına sahip olduklarını ve yöneticilerin dönüşümcü liderliklerindeki 1 puanlık ortalama artışının örgütsel bağlılıkta 0,350 puanlık anlamlı bir artışa neden olduğunu söylemek mümkündür.

Ayrıca, dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı (r) 0,520; determinasyon katsayısı (r^2) ise 0,271 olarak bulunmuştur. Buna göre dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yani her iki değişken birlikte artmakta veya birlikte azalmaktadır. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılığın birbirlerinde açıkladıkları varyans %27,1’dir.

Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi Şekil 4.2’deki gibi göstermek mümkündür.



Şekil 4.2. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon

Dolayısıyla araştırmanın hipotezleri arasında yer alan,

“H1: Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.” **kabul edilmiştir.**

4.5.3.2. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ile ilgili olarak öncelikle dönüşümcü liderlik alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık üzerindeki etkisi test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.17’de verilmiştir.

Tablo 4.17. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Regresyon Modeli ($r=0,503$; $r^2=0,253$ $F=12,299$; $p=0,000$)	Standardize Olmayan Parametreler		Standardize Parametreler	t	p
	B	S. Hata	β		
Sabit	1,509	0,257		5,861	0,000
İdealleştirilmiş Etki	-0,002	0,122	-0,002	-0,013	0,990

İlham Verici Motivasyon	0,270	0,112	0,350	2,401	0,018
Entelektüel Uyarım	-0,023	0,100	-0,026	-0,234	0,816
Bireysel İlgi	0,167	0,095	0,209	1,758	0,081

* Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Buna göre, dönüşümcü liderlik alt boyutlarından idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireysel ilginin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($p>0,05$).

İlham verici motivasyonun ise duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($t=2,401$; $p<0,05$). İlham verici motivasyon (x) ve duygusal bağlılık (y) arasındaki regresyon eşitliği $y=1,509+0,270x$ olarak bulunmuştur. Yani çalışanların 1,509 puanlık hazır bir duygusal bağlılık ortalamasına sahip olduklarını ve yöneticilerin ilham verici motivasyonlarındaki 1 puanlık ortalama artışının duygusal bağlılıkta 0,270 puanlık anlamlı bir artışa neden olduğunu söylemek mümkündür. İlişki olarak ise ilham verici motivasyon, duygusal bağlılığın %12,3'ünü açıklamaktadır ($\beta^2=0,1225$).

Dolayısıyla araştırmanın hipotezleri arasında yer alan,

“H2: İdealleştirilmiş etkinin örgütsel bağlılık ölçeğinde duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.” reddedilmiştir.

“H3: İlham verici motivasyonun örgütsel bağlılık ölçeğinde duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.” kabul edilmiştir.

“H4: Entelektüel uyarımın örgütsel bağlılık ölçeğinde duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.” reddedilmiştir.

“H5: Bireysel İlginin örgütsel bağlılık ölçeğinde duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.” reddedilmiştir.

4.5.3.3. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi

Duygusal bağlılık üzerindeki etkilerden sonra dönüşümcü liderlik alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı üzerindeki etkisi ile ilgili olarak elde edilen bulgular ise Tablo 4.18'de verilmiştir.

Tablo 4.18. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi

Regresyon Modeli ($r=0,631$; $r^2=0,398$ $F=23,939$; $p=0,000$)	Standardize Olmayan Parametreler		Standardize Parametreler	t	p
	B	S. Hata	β		
Sabit	1,559	0,272		5,725	0,000
İdealleştirilmiş Etki	0,347	0,129	0,356	2,689	0,008
İlham Verici Motivasyon	0,082	0,119	0,091	0,693	0,490
Entelektüel Uyarım	0,127	0,106	0,119	1,199	0,233
Bireysel İlgi	0,117	0,101	0,124	1,160	0,248

* Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

Buna göre, dönüşümcü liderlik alt boyutlarından ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilginin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($p>0,05$).

İdealleştirilmiş etkinin ise devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($t=2,689$; $p<0,05$). İdealleştirilmiş etki (x) ve devam bağlılığı (y) arasındaki regresyon eşitliği $y=1,559+0,347x$ olarak bulunmuştur. Yani çalışanların 1,559 puanlık hazır bir devam bağlılığı ortalamasına sahip olduklarını ve yöneticilerin idealleştirilmiş etkilerindeki 1 puanlık ortalama artışının devam bağlılığında 0,347 puanlık anlamlı bir artışa neden olduğunu söylemek mümkündür. İlişki olarak ise idealleştirilmiş etki, devam bağlılığının % 12,7'sini açıklamaktadır ($\beta^2=0,1267$).

Dolayısıyla araştırmanın hipotezleri arasında yer alan,

“H6: İdealleştirilmiş etkinin örgütsel bağlılık ölçeğinde devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.” kabul edilmiştir.

“H7: İlham verici motivasyonun örgütsel bağlılık ölçeğinde devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.” reddedilmiştir.

“H8: Entelektüel uyarımın örgütsel bağlılık ölçeğinde devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.” reddedilmiştir.

“H9: Bireysel ilginin örgütsel bağlılık ölçeğinde devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.” reddedilmiştir.

4.5.3.4. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Devam bağlılığı üzerindeki etkilerden sonra dönüşümcü liderlik alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık üzerindeki etkisi ile ilgili olarak elde edilen bulgular ise Tablo 4.19’da verilmiştir.

Tablo 4.19. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Regresyon Modeli ($r=0,165$; $r^2=0,027$ $F=1,010$; $p=0,404$)	Standardize Olmayan Parametreler		Standardize Parametreler	t	p
	B	S. Hata	β		
Sabit	0,015	0,146	0,017	0,103	0,918
İdealleştirilmiş Etki	0,149	0,135	0,183	1,104	0,271
İlham Verici Motivasyon	-0,052	0,120	-0,055	-0,435	0,664
Entelektüel Uyarım	-0,197	0,114	-0,235	-1,730	0,086
Bireysel İlgi	0,015	0,146	0,017	0,103	0,918

* Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

Buna göre, dönüşümcü liderlik alt boyutlarının tamamının yani idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilginin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Dolayısıyla araştırmanın hipotezleri arasında yer alan,

“H10: İdealleştirilmiş etkinin örgütsel bağlılık ölçeğinde normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.” reddedilmiştir.

“H11: İlham verici motivasyonun örgütsel bağlılık ölçeğinde normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.” reddedilmiştir.

“H12: Entelektüel uyarımın örgütsel bağlılık ölçeğinde normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.” reddedilmiştir.

“H13: Bireysel ilginin örgütsel bağlılık ölçeğinde normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.” reddedilmiştir.

BÖLÜM 5: SONUÇ VE ÖNERİLER

Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmaya yaklaşık olarak üçte ikisi kadınlardan oluşan toplam 150 çalışan katılmıştır. Çalışanların yaklaşık dörtte üçü 25-44 yaş arasında yer almaktadır ve en az ön lisans mezunudur. Yani katılımcılar genellikle genç ve yüksek düzeyde eğitilmiş kişilerden oluşmuştur. Medeni duruma göre ise %53 ile evlilerin oranı bekarlardan biraz fazla olsa da birbirine yakın bir dağılım söz konusudur.

Ayrıca çalışma özelliklerine göre katılımcıların yaklaşık %67'sinin meslekteki toplam çalışma yılı 2-15 yıl arasındadır. Aynı yıl aralığında çalışma süresine sahip olanların oranı mevcut kurumda ve mevcut yönetici ile çalışmada daha da artmaktadır. Nitekim katılımcıların yaklaşık %71'i mevcut kurumunda, %75'i ise mevcut yöneticisi ile 2-15 yıldır çalışmayı sürdürmektedir.

Yapılan araştırma sonucunda katılımcıların %66 yeterli ile mevcut liderlerini iyiye yakın denebilecek bir düzeyde dönüşümcü lider olarak tanımladıkları görülmüştür. Alt boyutları meydana getiren dönüşümcü liderlik özellikleri ile ilgili olarak ise katılımcılar; yöneticilerinin ilham verici motivasyon, idealleştirilmiş etki ve entelektüel uyarım özelliklerini %66-68 arasında iyiye yakın düzeyde, bireysel ilgi özelliklerini ise %63 ile ortanın üzerinde değerlendirmişlerdir.

Nitekim katılımcılar, dönüşümcü liderlik özellikleri ile ilgili olarak kendilerine yöneltilen 20 maddeden 16'sının yöneticilerinde mevcut olduğuna katılmışlar, geri kalan 4 maddede ise kararsız kalmışlardır. Firmanın amacı, ulaşılması gereken hedefler ve kurumun geleceği için benimsenmesi gereken vizyon ve misyonun vurgulanması ile problemlerin çözümünde farklı bakış açılarının önemsenmesi katılımcılara göre liderlerinin sahip oldukları öne çıkan liderlik özellikleri olarak tespit edilmiştir. Ancak katılımcılar; liderlerinin değer ve inançlar üzerinde durma, çalışanları ayrı bir birey olarak ele alarak güçlü yönlerini geliştirmede yardımcı olma ve menfaatlerini gözetme gibi özelliklere sahip olup olmadıkları ile ilgili olarak kararsız kalmışlardır. Dolayısıyla bunlar geliştirilmesi gereken özellikler olarak tespit edilmiştir.

Öte yandan, katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri %55 ile orta düzeyde tespit edilmiştir. Alt boyutlarda ise katılımcıların devam bağlılıkları %75 ile iyi bir düzeyde, duygusal bağlılıkları %50 ile orta düzeydedir. Normatif bağlılık ise %41 ile ortanın altındadır. Katılımcılara örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yöneltilen maddelerden devam bağlılığını ifade eden maddeler yüksek ortalamalar ile öne çıkmış ve katılımcılar; çalıştıkları kurumun meselelerini kendi meseleleri gibi özümstediklerini, kendilerini çalıştıkları kuruma ait ve ailenin bir parçası olarak gördüklerini ve çalıştıklarını kurumun kendileri çok şey ifade ettiğini özellikle belirtmişlerdir. Ancak ayrıldıklarında kendilerini suçlu hissetmemekte ve hayatlarının alt üst olacağını düşünmemektedirler.

Tanımlayıcı bulgulardan sonra, araştırmanın temel amacı olan dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ile ilgili olarak ise ulaşılan sonuçları şunlar olmuştur:

- Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($p < 0,05$). Dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılığın %27,1'ini açıklamakta ve dönüşümcü liderlik arttıkça çalışanların örgütsel bağlılıkları da anlamlı bir biçimde artmaktadır.
- Alt boyutlarda ise; ilham verici motivasyonun duygusal bağlılık, idealleştirilmiş etkinin ise devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($p < 0,05$). Liderlerin ilham verici motivasyon özellikleri arttığında çalışanların duygusal bağlılıkları; idealleştirilmiş etki özellikleri arttığında ise çalışanların devam bağlılıkları anlamlı olarak artış göstermektedir. İlham verici motivasyon, duygusal bağlılığın %12,3'ünü; idealleştirilmiş etki ise devam bağlılığının %12,7'sini açıklamaktadır.
- Bunların dışındaki dönüşümcü liderlik alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Araştırmanın akıbetinde, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmelerindeki temel etkenlerden birinin insan faktörü olduğunu giriş kısmında da belirtmiştik. Bir işletme için potansiyeli yüksek elemanları istihdam etmenin yanında, istihdam edilen elemanın işletmeye bağlı kalmasını sağlamakta önem taşımaktadır. Bu bağlılığın sağlanması da örgütsel bağlılık ile olmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık kavramı yöneticileri; ekipte faaliyet gösteren kişilerin ne şekilde tatmin ve teşvik edileceğinin araştırılmasına iten bir araç görevi görmektedir.

Örgütsel bağlılık, katma değeri yüksek ekip üyelerinin daha fazlasını yapmaya teşvik etmekte diğer bir yandan ise düşük verimli çalışanlar üzerinde onları motive ederek örgüte sadık kalmalarını sağlayarak; kendileri için çalışıyormuş gibi örgüt adına çalışmalarını sağlamaktadır. Bir kişi için gireceği iş yerinin marka değeri ve alacağı maaş takibi büyük önem arz etmektedir. Fakat işe alım sürecinin tamamlanmasıyla aslında en büyük görev yöneticilere düşmektedir. İdeal bir lider hem örgütün menfaatlerinin hem de ekip üyelerinin menfaatlerinin üzerinde durmalıdır. Bu şekilde işletmelerin, çalışanlarından elde ettikleri katma değerde artış olması mümkün olacaktır.

Ulaşılan bu sonuçlara göre aşağıdaki önerilerde bulunmak mümkündür:

- Faktoring sektöründe görev yapan liderlerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması için çalışmalar yürütülmelidir.
- Örgütsel bağlılığın artırılması için yürütülen çalışmalarda dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki anlamlı etkisi dikkate alınmalıdır. Özellikle ilham verici motivasyon ve idealleştirilmiş etkinin duygusal bağlılık ve devam bağlılığı üzerindeki anlamlı etkisi göz önünde bulundurulmalıdır.
- Benzer araştırmalar farklı sektörlerde ve örneklemeler üzerinde tekrarlanmalıdır.
- Gelecekte yapılacak araştırmalarda nitel yöntemler kullanılarak çalışanlardan daha derinlemesine bilgiler alınması konuya ayrı bir katkı sağlayacaktır.
- Mevcut diğer liderlik teorilerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkileri incelenebilir.

KAYNAKLAR

Adıgüzel, Z., (2017), “*Modern Liderlik Yaklaşımlarının İnovasyon Yöntemiyle Firma Performansına Etkisinin Araştırılması: Marmara Bölgesi Uygulama*”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aksu, A., Balcı, Y., (2009), “*Genel Liselerde Örgütsel Bağlılık ve Dönüşümsel Liderlik*”, e-Journal of New World Sciences Academy, Cilt: 4 Yıl: 2009, Sayı: 4.

Alkın C., Ünsar S., (2006), “*Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*”, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Allen, N., Meyer, J., (1990), “*Commitment in The Workplace: Theory, Research, and Application*”, CA, SAGE Publications.

Aslan, Ş., (2008), “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Yüksekokulu, Konya.

Avcı, A., (2015), “*Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri: Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri*”, İnsan ve Toplum Bilimler Dergisi, Sayı:5 Yıl: 2015.

Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D.I. (199). “*Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership*”, Questionnaire.Journal of Occupational and Organizational Psychology, Cilt: 72, Sayı:4.

Ayan, A., (2013), “*Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*”, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Aydıntan, B., (2009), “*Ruhsal Zekanın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma*”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 2, Yıl: 2009.

Bağcı, Z., (2009), “Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynaklarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Bakan, İ., (2011). “Örgütsel bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar”, Gazi Kitabevi, Ankara.

Balay, R., (2014), “Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık”, Pegem Akademi, Baskı No: 2, Eylül 2014, Ankara.

Bass, B. M., (1985), “Leadership: Good, Better, Best, Organizational Dynamics”, 13(3), 26-40.

Bayram L., (2001), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Sayıştay Dergisi, Sayı: 59.

Baysal, C., Paksoy, M., (1999), “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer- Allen Modeli”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 1, Yıl: 1999.

Baysal, İ., Baysal, G. & Aksu, G. & Aksu, N., (2014), “İşte Varolmama Sorunu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Adnan Menderes Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Uygulama”, Electronic Journal of Vocational Colleges.

Buluç, B., “Sınıf Öğretmenlerinin Algularına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi”, Cilt: 15, Sayı: 57, Yıl: 2009, İstanbul

Burns, J. M. (1978), “Leadership, Harper & Row Publishers”, New York.

Büyüköztürk, Ş., (2011), “Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı”, Pegem Akademi, Ankara.

Cömert, M., (2004), “Dönüşümcü Liderlik”, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.

Çakar, U., (2002), “Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerine Etkisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir

Çakar, U., Arbak, Y., (2003), “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışması”, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:18, Yıl: 11 Sayı: 2, İzmir.

Çakınberk, A., Demirel, E., (2010), “*Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Cilt: 24 Yıl: 2010.

Çelik, V., (1997), “*Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik, Eğitim Yönetimi*”, Cilt: 3, Sayı: 4, Yıl: 1997.

Çelik, V., (1998), “*Eğitimde Dönüşümcü Liderlik*”, Fırat Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi, Elâzığ.

Çınar, B., Akgül, G. & Korkmaz, E., (2018), “*Karizmatik Liderin İşgören Motivasyonuna Etkisi: Madencilik Sektöründe Bir Araştırma*”, Turkish Journal of Marketing, Cilt: 3 Sayı:2, Yıl: 2018.

Dawson, C, (2015), “*Araştırma Yöntemlerine Giriş (Çev. A. Arı)*”, Konya: Eğitim Yayıncılık.

Diker, O., (2004), “*Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi*”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Doğan, S., (2016), “*Çağdaş Liderlik Yaklaşımları*”, Pegem Akademi, 2016, Ankara.

Durna, U., Eren, V., (2005), “*Üç Bağlılık Unsuru Eksenin Örgütsel Bağlılık*”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:6, Sayı: 2, Yıl: 2005.

Durukan, S., Akyürek, Ç. & Coşkun, E., (2010), “*Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastahanesinde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Güven, Güçlendirme ve Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi*”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 3, Yıl: 2010, Isparta.

Eğimli, A., (2009), “*Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma*”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3 , Yıl: 2009, Erzurum.

Eraslan, L., (2006), “*Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik*”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Ankara.

Eraslan, L., (2006), “*Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik*”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 12.

Erçetin, Ş.Ş. (1998). “*Lider Sarmalında Vizyon*”, Önder Matbaacılık, Ankara,

Geyik, E, (2018), “*Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*”, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gözükara, E., (2014), “*Liderlik Tipleri, Yenilikçi Kültür, Örgütsel Yaratıcılık ve Firma Performansına Arasındaki İlişkiler*”, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gözükara, E., (2014), “*Liderlik Tipleri, Yenilikçi Kültür, Örgütsel Yaratıcılık ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler*”, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Güçlü, H., (2006), “*Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Gül, H., (2003), “*Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi*”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 1, Yıl: 2003, Manisa

Gül, H., Çöl, G., (2003), “*Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma*”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 3, Yıl: 2003.

Gül, Hasan., (2003). “*Karizmatik liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişki Üzerine Bir Araştırma*”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Günüşen, Z., (2016), “*Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gürdoğan, A., (2010), “*Turizm Lisans Eğitimi Veren Yüksek Öğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılığına Etkisi*”, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Hüseyinklioğlu, B., Ay, Ü., (2019), “*Bireysel Değerler ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi: Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme*”, Cilt: 23, Sayı: 2, Yıl: 2019.

Işık, N., (2014), “*Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkar Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri*”, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

İnce, M., Gül, H., (2005) “*Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel bağlılık*”, Çizgi Kitabevi, Konya.

Karasar, N., (2016), “*Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*”, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Karcıoğlu, F., Türker, E., (2010), “*Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 2, Yıl: 2010, Erzurum.

Korkmaz, Y., (2017), “*Liderlik Türlerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*”, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Küçüközkan, Y., (2015), “*Liderlik ve Motivasyon Teorileri, Kuramsal Bir Çerçeve, Uluslararası Akademi Yönetim Bilimleri Dergisi*”, Cilt:1, Sayı: 2, Yıl: 2015.

Özdevecioğlu, M., (2003), “*Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, Dokuz Eylül İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 18, Sayı:2, Yıl: 2003, İzmir.

Özutku, H., Ağca, V. & Cevrioğlu, E., (2008), “*Lider- Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme*”, Afyonkarahisar Üniversitesi İşletme Bölümü, Afyonkarahisar.

Poyraz, K., Kama, B., (2008), “*Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*”, Cilt: 13 Sayı: 2, Yıl: 2008, Isparta.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., (2001), “*Örgütsel Psikoloji*”, Ezgi Kitabevi, Bursa

Sönmez, M., (2017), “*Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma ve İller Bankası A.Ş’de Bir Uygulama*”, İller Bankası Anonim Şirketi, İstanbul.

Şengöz, M., (2015), “*Çalışanların Algıladıkları Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Yönetici- Ast Etkileşimi Algısının Ara Değişken Rolünün İncelenmesi ve Bankacılık Sektörü Örneğinde Bir Araştırma*”, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S, (2013), “*Using Multivariate Statistics (6th ed.)*”, Allyn & Bacon, Boston.

Telli, E., Ünsar, A. & Oğuzhan, A., (2012), “*Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama*”, Electronic Journal Vocational Colleges.

Tengilimoğlu, D., (2005), “*Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:4 Sayı: 14, Yıl: 2005.

Tunç, S., (2016), “*Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki: Eskişehir Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Tutar, B., (2008), “*Liderlik Tarzının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Ulutaş, S., (2010), “*Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik*”, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Ünal, S., (2017), “*Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Çıktılara Etkisi: Bir Meta- Analiz Çalışması*”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Ünal, S., Karlıdağ, R. & Yoloğlu, S., (2001) “*Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeyleri ile İlişkisi*”, Klinik Psikiyatri;4.

Yalçın, S., (2016). “*Liderlik Olgusu Bağlamında İlişkisel Liderlik Kavramı*”, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Yalçınkaya, M., (2002), “*Çağdaş Okulda Etkili Liderlik*”, Ege Eğitim Dergisi, Cilt: 1 Sayı: 2, Yıl: 2002, İzmir.

Yatkın, A., (2007), “*Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Liderlikte Kalite*”, ‘İş, Güç’ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:9, Sayı: 1, Yıl: 2007.

Yavuz, E., Tokmak, C., (2009), “*İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma*”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Cilt: 1 Sayı: 2, Yıl: 2009.

Yenihan, B., (2014), “*Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki*”, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:4, Sayı: 2, Yıl: 2014, Karabük.

Zel, U., (2006), “*Kişilik ve Liderlik*”, Nobel Yayıncılık, Ankara.

EKLER

EK-1 ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket “Faktoring Şirketlerinde Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”ni konu alan faktoring şirket çalışanları için hazırlanmış ve akademik amaç için kullanılacak olan bir çalışmadır. Cevaplarınız kesinlikle gizli kalacaktır.

Değerli vaktinizi ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımla,

Yiğit Foçalıgil (yigitfocaligil@gmail.com)

İstanbul Okan Üniversitesi

İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

Bölüm 1. Demografik Bilgiler

CİNSİYET BİLGİLERİ

- KADIN
 ERKEK

MEDENİ DURUMUNUZ NEDİR? *

- EVLİ
 BEKAR

YAŞ ARALIĞINIZ? *

- 18-24
 25-35
 36-44
 45 ve Üstü

EĞİTİM DURUMUNUZ NEDİR? *

- Lise Üniversite Doktora
 Önlisans Yüksek Lisans

MESLEK YAŞAMINIZDAKİ TECRÜBENİZ? *

- 1 Yıdan Az 6-10 Yıl 16 ve Üzeri
 1-5 Yıl 11-15 Yıl

ŞUAN Kİ KURUMUNUZDA KAÇ YILDIR ÇALIŞMAKTASINIZ? *

- 1 Yıdan Az 6-10 Yıl 16 ve Üzeri
 1-5 Yıl 11-15 Yıl

YÖNETİCİNİZLE BİRLİKTE ÇALIŞMA YILINIZ? *

1 Yıdan Az

6-10 Yıl

16 ve Üzeri

1-5 Yıl

11-15 Yıl

HANGİ DEPARTMANDASINIZ? *

PAZARLAMA

OPERASYON

DİĞER

İSTİHBARAT



Bölüm 2. Dönüşümcü Liderlik

Lütfen işyerinizde direkt bağlı olduğunuz yöneticinizi (müdür/amir) düşünerek, aşağıdaki cümleyi tamamlayan tanımlar hakkındaki görüşlerinizi belirtiniz.						
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	İşle ilgili önemli tahminlerinin yerinde (makul) olup olmadığını sorgulamak için yeniden değerlendirir.					
2	En önem verdiği değer ve inançlardan bahseder.					
3	Problemleri çözerken farklı bakış açılarını önemser.					
4	Gelecekle ilgili olumlu (iyimser) konuşur.					
5	Onunla ilişkilendirilmek (anılmak) bana gurur verir.					
6	Ulaşılması gereken hedeflerden coşkuyla bahseder.					
7	Bankanın amacına kuvvetle inanmanın ne kadar önemli olduğunu vurgular.					
8	Astlarına yol göstermek ve onları eğitmek için zaman harcar.					
9	Grubun menfaatini kendi çıkarlarının önünde tutar.					
10	Beni sadece grubun herhangi bir üyesi olarak değil ayrı bir birey olarak ele alır.					
11	Ona saygı duymamı sağlayacak şekilde davranır					
12	Aldığı kararların ahlaki ve etik sonuçlarını düşünmez.					
13	Güç ve güven (itimat) hissi verir.					
14	Kurumun geleceği için benimsenmesi gereken vizyonu net olarak dile getirir.					
15	Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve düşleri olan biri olarak dikkate alır.					
16	Problemlere bir çok değişik açıdan bakmamı sağlar.					
17	Güçlü yönlerimi geliştirmemde yardımcı olur.					
18	Görevlerin nasıl yerine getirileceğiyle ilgili yeni yollar tavsiye eder.					
19	Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.					
20	Hedeflere ulaşılacağına olan güvenini belirtir.					

Bölüm 3. Örgütsel Bağlılık

Lütfen aşağıdaki her bir ifadeyi, sanki sizi anlatıyormuş gibi (sizinle ilgiliymiş gibi) okuyunuz. Her ifadenin yanındaki cetvele, sizi anlatması bakımından ne derece katılıp katılmadığınızı gösteren ifadeyi işaretleyiniz.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışmakta olduğum kurumda zaman geçirmek beni çok mutlu eder.					
2	Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten kendi meselelerimmiş gibi					
3	Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.					
4	Kendimi çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum.					
5	Kendimi çalıştığım kurumda ailenin bir parçası olarak görüyorum.					
6	Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.					
7	Şu anda kendi isteğimden ziyade, mecburiyetten bu kuruluştaki çalışıyorum.					
8	İstesem de, şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur.					
9	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.					
10	Fazla alternatifim olmadığı için, çalıştığım kurumdan ayrılmayı					
11	Çalıştığım kuruma kendinden o kadar çok şey verdim ki, buradan					
12	Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkanım sınırlı olur.					
13	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum.					
14	Benim için avantajlı da olsa, çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmamın					
15	Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
16	Çalıştığım kurum, sadakat gösterilecek bir kurumdur.					
17	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için, çalıştığım kurumdan					
18	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Yiğit Foçalıgil

Doğum Tarihi: 31.10.1991

E-mail: yigitfocaligil@gmail.com

EĞİTİM DURUMU

Yüksek Lisans: İstanbul Okan Üniversitesi, 2017

Lisans: Marmara Üniversitesi, 2015

İŞ DENEYİMLERİ

Destek Faktoring A.Ş – Pazarlama Yetkilisi, 2016-Devam ediyor

Akbank T.A.Ş – Gişe Görevlisi, 2015-2016