



**T.C**  
**Kadir Has Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletmelerde Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisi:**  
**Bir Tekstil Firması Örneği**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan: Selahattin YALÇIN**

**Danışman: Doç. Dr. Münevver ÇETİN**  
**Dr. Birgül ŞAKAR**

**İstanbul 2005**

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
İÇİNDEKİLER	iii
DEĞERLENDİRME KURULU ÜYELERİ	v
YAZAR	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
TABLOLAR LİSTESİ	viii
ÖZET	1
ABSTRACT	1
TEŞEKKÜR	3

### Birinci Bölüm

1 Liderlik İle İlgili Kavramsal Çerçeve	4
1.1 Liderlik Fikrinin Ortaya Çıkışı	7
1.2 Liderlik Anlayışının Tarih İçerisinde Değişimi	8
1.3 Liderde Bulunması Gereken Özellikler	11
1.4 Liderlik Kaynakları	14
1.5 Liderlik Davranış Şekilleri	15
1.5.1 Otoriter Liderlik	15
1.5.2 Demokratik-Katılımcı Liderlik	16
1.5.3 Serbestliğe Dayalı Liderlik	16
1.6 Modern Liderlik Şekilleri	17
1.6.1 Karizmatik Lider	17
Karizmatik Liderin Özellikleri	18
1.6.2 Dönüşümcü Lider	19
Dönüşümcü Liderin Özellikleri	20
1.6.3 Etkileşimci Lider	21
Etkileşimci Liderin Özellikleri	23
1.7 İşletmelerde Liderlik	24

### İkinci Bölüm

2 Örgütsel Bağlılıkla İlgili Kavramsal Çerçeve	30
2.1 Örgütlenme	30
2.2 Örgüt	30

2.3 Örgüte Neden İhtiyaç Duyulur _____	33
2.4 Örgüt Kurarken Geçilmesi Gereken Aşamalar _____	33
2.5 Örgüt Geliştirmenin Amaçları _____	34
2.6 Örgüt Geliştirmenin Alt Amaçları _____	34
2.7 Örgüt Tipleri _____	34
2.8 Örgüt Kültürü _____	35
2.9 Örgüt Bağlılığı _____	36
2.10 Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları _____	39
2.10.1 Davranışsal-Tutumsal Bağlılık _____	39
2.10.2 Hesabi-Psikolojik Bağlılık _____	40
2.10.3 Duygusal Bağlılık _____	40
2.10.4 Devamlılık Bağlılığı _____	40
2.10.5 İlkesel Bağlılık _____	40
2.11 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler _____	40
2.11.1 Kişisel Faktörler _____	41
2.11.2 Örgütsel Faktörler _____	41
2.11.3 Örgüt Dışı Faktörler _____	42

### Üçüncü Bölüm

3 İşletmelerde Çalışanların Liderlik ve Örgüte Bağlılıkları İle İlgili Tutumlarının Araştırılması _____	44
3.1 Araştırmanın Amacı _____	44
3.2 Araştırmanın Modeli _____	44
3.3 Evren Örneklem _____	44
3.4 Sınırlılıklar _____	44
3.5 Araştırma Metodolojisi _____	45
3.5.1 Verilerin Toplanması _____	45
3.5.2 Veri Toplama Araçları _____	45
3.5.3 Verilerin Çözümlemesi _____	49
3.6 Araştırmada Elde Edilen Bulgular _____	49
3.6.1 Liderlik İle İlgili Bulgular _____	54
3.6.2 Örgütsel Bağlılık İle İlgili Bulgular _____	71
SONUÇ _____	98

KAYNAKLAR	101
EKLER	105

## DEĞERLENDİRME KURULU ÜYELERİ

(Adı ve Soyadı)

(İmza)

**Başkan:**.....

**Üye:**.....

**Üye:**.....

**Tez'in kabul edildiği tarih: .. / .. / ....**

## **YAZAR**

### **Yüksek Lisans İşletme**

### **Eğitimi**

**Y. Ls. 2006** Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü (Mba)

**Ls. 2002** Yıldız Teknik Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Kimya Bölümü

**Lise 1993** Pertevniyal Lisesi

### **İş / İstihdam**

MANGO tr Tekstil

Bölge Müdürü (yurt içi ve dışı)

### **Kişisel Bilgiler**

**Doğum Yeri ve Yılı :** İstanbul 14.04.1975

**Cinsiyet:** Erkek

**Yabancı Dil:** İngilizce

## ŞEKİLLER LİSTESİ

**Şekil 1 :** Liderin Kişisel Özellikleri Ve Sahip Olması Gereken Özellikler

**Şekil 2:** Otokratik- Katılımcı ve Serbestici Liderlerin Davranış Özellikleri

**Şekil 3:** Etkileşimsel Liderlik ve Performans

**Şekil 4:** Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması

**Şekil 5:** Liderlik ve Sürekli İyileştirme



## TABLolar LİSETESİ

**Tablo 1:** Şubelere Yönelik  $f$  ,  $\%$  ,  $\%_{gec}$  ve  $\%_{yig}$  Analizleri

**Tablo 2:** Çalışma Sürelerine Yönelik Yapılan  $f$  ,  $\%$  ,  $\%_{gec}$  ve  $\%_{yig}$  Analizleri

**Tablo 3:** Cinsiyete Yönelik Yapılan  $f$  ,  $\%$  ,  $\%_{gec}$  ve  $\%_{yig}$  Analizleri

**Tablo 4:** Görev Değişkeni için  $f$  ,  $\%$  ,  $\%_{gec}$  ve  $\%_{yig}$  Değerleri

**Tablo 5:** Medeni Duruma Yönelik  $f$  ,  $\%$  ,  $\%_{gec}$  ve  $\%_{yig}$  Analizleri

**Tablo 6:** Mezuniyet Durumuna Yönelik  $f$  ,  $\%$  ,  $\%_{gec}$  ve  $\%_{yig}$  Analizleri

**Tablo 7:** Yaş Değişkeni İçin  $N$  ,  $\bar{x}$  ,  $ss$  ,  $Min$  ve  $Max$  Değerleri

**Tablo 8:** Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Şubeler ve Toplam Puanı İçin  $N$  ,  $\bar{x}$  ve  $ss$  Değerleri

**Tablo 9:** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanının Şubelere Göre  $N$  ,  $\bar{x}$  Ve  $ss$  Değerleri

**Tablo 10:** Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Toplam Puanı ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam Puanları Arasındaki İlişkiyi Belirlemek üzere Yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi

**Tablo 11:** Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi

**Tablo 12:** Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Toplam Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi

**Tablo 13:** Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Toplam Puanlarının Şubelere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

**Tablo 14:** Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Toplam Puanlarının Şube Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Tamhane's T2 Testi

**Tablo 15:** Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Toplam Puanlarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

**Tablo 16:** Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Toplam Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

**Tablo 17:** Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Toplam Puanlarının Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

**Tablo 18:** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi

**Tablo 19:** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi

**Tablo 20:** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanlarının Şube Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

**Tablo 21:** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Duygusal Bağlılık Puanlarının Şube Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Scheffe Testi

**Tablo 22:** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Devamlılık Bağlılık Puanlarının Şube Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Tamhane's T2 Testi

**Tablo 23:** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam Puanlarının Şube Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Tamhane's T2 Testi

**Tablo 24:** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanlarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

**Tablo 25:** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Duygusal Bağlılık Alt Boyutu Puanlarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Tamhane's T2 Testi

**Tablo 26:** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Devamlılık Bağlılığı Alt Boyutu Puanlarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Tamhane's T2 Testi

**Tablo 27:** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanlarının Görev Alınan Departmanlara Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

**Tablo 28:** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutu ve Toplam Puanlarının Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

## ÖZET

Bu araştırma liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ne şekilde olduğunu açıklamaktadır. Ayrıca; personellerin değişik demografik özelliklerine göre algıladıkları liderlik davranışları ve örgüte olan bağlılıkları arasındaki ilişkileri de incelemektedir. Büyük ölçekli işletmelerin personellerinden minimum maliyetle maksimum verimi alabilmesi için personellerin ait olduğu örgüte bağlılığını artırması ve personellerinde aidiyet duygusunu geliştirmesi gerekmektedir. Bu bağlamda personellerde meydana getirilmesi gereken örgütsel bağlılık ve aidiyet duygusu da işletmenin liderine ( personelin bağlı olduğu müdüre ) düşen bir görevdir. Bu bakımdan demokratik, etkin ve etkili bir liderlik tutumuyla liderler direkt olarak personellerinin performansını etkileyecek ve bu durum da işletmenin cirosuna kısa veya orta vadede yansıtacaktır. Yapılan araştırma sonucunda göze ilk çarpan personellerin örgüte olan duygusal bağlılıklarıdır. Bu durum da işletmede çalışanların performansını gözle görülür şekilde sürekli artırmış ve bunun neticesinde verimlilik artmıştır. Zamanla aynı iş daha az sayıda insanla yapılmaya başlanmıştır. Değişiklikler bir problem değil, fırsat olarak görülmeye başlanmıştır. Şirket yönetim kadrolarına duygusal bağlılığı yüksek personeller yönetici olarak görev almaya başlamıştır. Bu hem şirketin gerek duyduğu kaliteli yönetici personel ihtiyacını karşılamış hem de alt kadrolara kariyer planları için motive edici örnek olmuştur. Duygusal bağlılığın yüksek çıkması şirketin arzuladığı hedefleri yakalamasını sağlamış.

## ABSTRACT

This research explains in what form the relation is between leadership and organisational loyalty. Furthermore; relations between leadership behaviours of personnel as perceived in relation to various demographic characteristics and their loyalty to the organisation should be examined. In order to obtain maximum productivity with minimum cost from the personnel of big scale enterprises, it is required that the loyalty of personnel to the organisation they belong increase and they develop the sense of belonging in their personnel. In this context organisational loyalty and sense of loyalty which need to be created in the personnel is a duty that rests upon the leader (the manager under whom the personnel works) of the enterprise. For this

reason leaders will directly affect the performance of their personnel with a democratic, effective and impressive attitude of leadership and this situation will be reflected in the turnover of the enterprise over short or long term. The most striking point of the conclusions of a research carried out is the sentimental loyalty of personnel towards their organisation. This situation permanently increased the performance of the personnel of the enterprise visibly and consequently productivity has risen. In time, the same work has been done by a less number of people. Changes have been seen not as a problem but as an opportunity. Personnel with higher sentimental loyalty have started taking office as managers to the management teams of the company. This both met the qualified management personnel requirement the company needs and has become a motivating example for lower cadres in their carrier plans. Obtaining high sentimental loyalty helped the company reach the targets it aimed for.

## TEŞEKKÜR

Öncelikle her konudaki yardımlarından dolayı çok değerli hocam Doç. Dr. Münevver Ölçüm ÇETİN'e, beni sabırla bekleyen ve en büyük destekçim olan eşim Esra YALÇIN'a ve oğlum Emir YALÇIN'a, verilerin analizindeki yardımlarından dolayı Mustafa OTRAR ve Hüseyin KÖSE'ye, her konuda anlayış gösteren mesai arkadaşlarıma, araştırmaya katılan bütün personellere teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 2006

Selahattin YALÇIN

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. LİDERLİK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel amaç veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Liderlik, ‘astların görevlerini gayret ve güvenle yapmaya yöneltme sanatı’ dır.

Baumgarten, ‘Liderlik, her amaca yönelik iletişim süreci yardımı ile kişiler arası davranışı etkilemelidir.’ Diyerek iletişimin rolünü belirlemektedir.

Bavelas’a göre liderlik, ‘belirsizliklerin azaltılması’ anlamında örgüt içi bir davranıştır.

Hellriegel ve Sloam ise liderliğin bir etkileme süreci, bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır.

Liderlik, insanları ortak bir amaca yöneltme kapasitesi ve isteği olup, dinamik ve kişisel bir süreçtir.<sup>1</sup>

Bugünkü anlamda liderlik, insanları belli hedef veya hedefleri başarmaya çaba göstermek için etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır. Liderliğe, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır, diyebiliriz.<sup>2</sup>

Lider grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete getiren kimsedir. Grubu yönetebilmek liderin etkileme gücüne bağlıdır. Liderin bu gücü kişisel özelliklerinden, bilgi, yetenek

---

<sup>1</sup> Salim, Şen. İşletme Yönetimi, Emel Matbaası, Ankara:1981, s.168.

<sup>2</sup>[Http://Www.Ozyazilim.Com/Ozgur/Marmara/Uluslararası/Çaprazliderlik.Htm](http://www.Ozyazilim.Com/Ozgur/Marmara/Uluslararası/Çaprazliderlik.Htm) (Word Document) [15 Ekim 2005]

ve toplum içindeki saygınlığından gelir. Bu gücünü kaybetmemek ve devamlılığını sağlamak için yasaların tanıdığı yetkiler, ödüllendirme, cezalandırma ve kurallar gibi bir takım araçlardan yararlanabilir. Başarılı liderlerde görülen ortak noktalardan bazıları, zeka, sosyal olgunluk, kalıtsal motivasyon ve beşeri ilişkilerdir. Liderin başarılarına etki eden diğer bazı faktörleri de gözden uzak tutmamak gerekir. Bir liderin faaliyetlerine etki eden diğer hususlar; grubu oluşturan ve lideri takip eden üyeler, amaçların niteliği ve bu amaçların gerçekleştirileceği çevrenin özellikleridir.<sup>3</sup>

Liderlik, bir amaç için bir araya gelen insanların, amaçları için uğraşmaları süresince etkisi altında kaldıkları kişinin sahip olduğu yönetme erkidir<sup>4</sup>

Liderlik, belli bir durumda, belli, bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tarif edilebilir.

Liderler, bireyler ve gruplar vasıtasıyla belirli bir zaman periyodunda belirli çevre ve şartlar altında örgütteki diğer insanlara ve gruplara nüfuz ederek bireylerin ve grubun amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamaya çalışan kişilerdir.<sup>5</sup>

Lider, doğru işi (seçimi) yapmak için, olasılıktan, bilgisizlikten ve norm (mutlak doğru) yokluğundan kaynaklanan belirsizliği üstlenmesini (absorbe etmesini) bilir.

Kongar lideri "farklı duygu ve düşüncedeki insanları ya da grupları, aynı amaç etrafında toplayabilen, aynı hedefe yöneltebilen kişidir." olarak tanımlamıştır.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> [Http://Www.Ozyazilim.Com/Ozgur/Marmara/Uluslararası/Çaprazliderlik.Htm](http://Www.Ozyazilim.Com/Ozgur/Marmara/Uluslararası/Çaprazliderlik.Htm)

<sup>4</sup> Ethem, Başaran. Yönetim. Gül Yayınevi. Ankara:1988, s.68.

<sup>5</sup> Cole, G.A. Management Theory And Practice. London: 4 Th.Edition. Dp, Publications Ltd, Aldine Place. 1993. s.52.

<sup>6</sup> [Http://Www.Kongar.Org/Aydinlanma/2005/458\\_Liderlik.Php](http://Www.Kongar.Org/Aydinlanma/2005/458_Liderlik.Php) [ Erişim: 24-10-2005]



Belirli bir amaç ve gayelere varmak için insanları etkileme etki altında bırakmak sürecidir. Liderler diğer kişileri; inandırma (ikna), güç kullanarak, yasal yollara dayanarak istediği biçimde davranışa yöneltir.<sup>7</sup>

Liderlik, kendi başına bir paradigma değil ve içinde yer aldığı 'paradigmaların', diğer bir deyişle, 'ideolojik bütünlüklerin' içinde anlanıyor. Yani, lideri, 'yön veren' olarak nitelendirmek başka bir şeydir, 'iyiye ve doğruya doğru sevk eden' olarak tasavvur etmek başka bir şey. Birinci tanım nötrdür; ikinci tanım ise biraz 'ideolojik' olarak bakar meseleye. Zaten doğrunun tanımı da basbayağı ideolojiktir. Böyle baktığınızda, mesela, Hitler'e lider diyemezsiniz. Sonuçlara bakıp, Hitler'in doğru işi yapmadığı ve dolayısıyla lider olmadığını da söyleyemezsiniz. Dolayısıyla, tartışmayı bir kere 'ideolojik' ve 'paradigmatik' yaklaşımlardan ayırmak gerekmektedir.

İnsanlararası ilişkilerin olduğu her yerde etkileyen ve etkilenen insanlardan ve etkileyen insanın sosyal gücünden söz edilmektedir. Etkileyen insan (lider) bu “sosyal gücü” ödüllendirme gücünden, cezalandırmaya dayalı güçten, karizmatik özelliklerinden almakta ve liderin etkin olup olmayışı örgütü büyük oranda etkilemekte, motivasyonlarını şekillendirmektedir.<sup>8</sup>

Geleneksel olarak tanımlanan liderlik anlayışı; belirli bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yönünde gerekli nitelik, yetenek ve tecrübeye sahip olmakla ilgili özelliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Ancak günümüzde liderlik, insanları etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreçleri ile sınırlı değildir. İnsanlığın günümüzde bilgi, beceri, yetenek düzeyleri yönetimi anlama ve algılama tarzı, başarıyı bir gereksinim olarak görme eğilimi, lideri artık “düşünce oluşturan kişi”, izleyeni de “iş yapan kişi” olmaktan çıkarmıştır. Rekabetin yoğunlaştığı hatta yok edici hâle dönüştüğü, çalışanların moral ve tatmin duygularının örgütsel verimlilik ve etkililiğe yansıdığı, insanlığın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekten yararlanmanın en değerli kaynak

---

<sup>7</sup> Selçuk, Yalçın. s.200.

<sup>8</sup> Nebiye Konuk, “Türkiye’deki Küçük Ve Orta Boy İşletmelerde Liderlik Davranışının Örgüt Kültürüne Etkisi.” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Ortadoğu Ve İslam Ülkeleri Enstitüsü, , İstanbul, 1997, s.62.

olduğu günümüzde toplumlarda, liderin varlığı ve fonksiyonu geçmişin basit lider-izleyen ilişkisinden çok daha kompleks hâle gelmiştir.<sup>9</sup> Lider, sosyolojik olarak belirsizlik üzerinde yükselir. Belirsizliğin büyüklüğü ve liderin bu belirsizliğin ne kadarını ertelediği / kaldırdığı / yokmuş gibi gösterdiği vs, liderin de toplumu ve işletme elemanları gözünde değerini yükselten şey olsa gerektir. Anacak işte bu belirsizliğin lider tarafından ertelendiği mi, ortadan mı kaldırıldığı yoksa yokmuş gibi mi gösterildiği muhtemelen ancak lider ayrıldıktan sonra veya liderin hegemonyasının çöküş döneminde belli olacaktır genellikle. Ve bir başka bilinmez de, liderin, var oluşunun teminatı olan belirsizlik koşullarının kalkmasını gerçekten isteyip istemeyeceğidir. Kişiliği tam anlamıyla mükemmel liderler dışında bu sorunun cevabı olumsuz olacaktır. Tabii, yukarıda değinilen kamp örneği, çok özel bir alana, işletme hayatında, deyim yerindeyse bir tür proje liderliğine tekabül ediyor ki burada başarı liderliğin mümkün olduğunca sürdürülmesinde değil, zamanında sona erdirilmesinde yattığı için mesele biraz farklı bir hal almaktadır. Liderlere, yine, management ideolojisince atfedilen bir çok olumlu özelliğin tam da negatifini taşıyan büyük liderler vardır. Yine yukarıda değinilen liderlik özellikleri bir kez daha gözden geçirildiğinde, elde kalanların, Kararlılık, Özgüven, Cesaret, İhtiras ve Coşkunluk olduğu görülmekte, diğerlerinin hepsinin "uçucu" şeyler olduğu saptaması yapılabilmektedir. Bu elde kalanlar ise, insan tabiatıyla ilgili ve tamamıyla nötr şeylerdir. İyiye de kullanılabilir, kötüye de...<sup>10</sup>

### **1.1 Liderlik Fikrinin Ortaya Çıkışı**

Hemen hemen her kültürde, literatürlerinin ilk zamanlarında, kendi kahramanları ve milletlerinin liderlik olayları yer alır. Joseph Campbell, çalışmasında her kültürde çok çeşitli masallar bulmuştur: özellikle, ilk masal kahramanlarıdır ki, bu kişiler genellikle bir şeyin keşfedicisi konumundadırlar. Bu kişiler ya yeni bir dini ya yeni bir şehri ya da yeni bir yaşam şeklini bulan kişiler olabilir. Kişi yeni bir şey bulmak için eskiyi terkedip yeni bir şey araştırmaya gider. Bu da eskiyi bırakış ve yeniyi araştırma yolculuğunu içerir. Liderlik bir ihtiyaca cevap vermek için ortaya çıkmıştır.

---

<sup>9</sup> Sabahat, Bayrak. “ Değişen Liderlik Anlayışı Ve Türkiye Gerçeği”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt: 1, Deniz Harp Okulu İstanbul, 1997: s.356.

<sup>10</sup> <http://www.sistemas.org/liderlik.htm> (word document) [erişim: 03.01.2006]

Belirsizliklerden ve tehlikelerden ortaya çıkar liderliği genelleştirmek zordur; çünkü şartlar durumdan duruma, zamandan zamana değişir. Etkin liderlik, bir savaş durumunda farklıdır, ileri teknoloji ortamında farklıdır. Aynı şekilde, üst düzeydeki liderlik ile alt düzeydeki liderlik de birbirinden çok farklı olabilir. Liderlik bir kişiye ait değildir; o sadece ilişkilerde vardır ve sadece astların düşüncesinde ve algısındadır. Bir kişinin ne kadar “karizmatik” olduğu, diğerlerinin onu ne kadar “karizmatik” bulduğuyla ilgilidir. Diğer tarafta lider tarafından etkilenen bir kişi yoksa, orada bir liderlikten söz edilemez. Liderlik kişiler arasında olan bir şeydir; bu, bir kişinin içinde olan bir şey değildir.<sup>11</sup>

## **1.2 Liderlik Anlayışının Tarih İçerisindeki Değişimi**

Örgüt içerisinde yer alan her bireyin lider ile ilgili düşünceleri zaman içerisinde değişiklik gösterdiği gibi, liderler de beklentiler karşısında liderlik özelliklerinde zaman içerisinde değişimler göstermiştir.

19. yüzyılda sistematik çalışmalar, iş bölümleri, hiyerarşik yapılar vs. endüstrilerde önem kazanmaya başlamıştı. Verimin yükseltilmesi, üretimin artırılması, rekabet gücü yaratılması vs. için endüstriler inanılmaz bir güç ile çalışır hal almıştı. 19. yüzyılın ilk yarısında endüstriyel liderlik anlayışı da ilk kez ortaya çıkıp, hızla önem kazanmaya başlamıştı.

Kararlar işletmeye azami fayda sağlayacak şekilde alınmakta ve başlıca ölçü ekonomik etkinlik olmaktaydı. İş görenin sadece üretim aracı olarak görüldüğü bu dönemde insanlar arasında doğal olarak kurulan ilişkiler ve faktörler, organizasyonun dışında bırakılmaya çalışılmıştır. Organizasyonda çalışan insanlar, birbirleriyle tanımlanan ilişkileri olmayan, rasyonel davranıp, kendi ekonomik çıkarlarını gerçekleştirmeye çalışan tek tek bireylere indirgenmişlerdir.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Gülşah Demiroğlu, “Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi Ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama.” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002, S.17.

<sup>12</sup> Toker, Dereli. “Organizasyonda Davranış”, Ar Yayıncılık, İstanbul 1982, s.45.

Bu dönemde liderde bulunması gereken başlıca özellikler; Boy, Kilo, Fiziki görünüm, Bireysel Enerji, Ağırlık, Zeka Düzeyi gibi özellikleri kapsıyordu.

1950-1970 yıllarına denk gelen yıllarda liderlik anlayışında değişimler meydana geldi. Liderlere duyulan ihtiyaçlarla birlikte yeni araştırmalar yapıldı, yeni teoriler ortaya çıkmaya başladı. Bu dönemdeki liderlik özelliğini en iyi ifade eden teorilerden biri ise davranışçı teori idi.

Davranışçı liderlik teorilerinin ana fikri; liderleri başarılı ve etkin yapan unsurun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışları olduğudur. Bu nedenle davranış araştırmacıları etkili bir liderlik için dayanak oluşturacak nedenleri bulmak için çaba harcamışlardır. Bu çalışmalarda genellikle liderin izleyicileri ile haberleşme şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama, kontrol şekli ve amaçları belirleme şekli gibi davranışların liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olduğu ortaya çıkarılmıştır.<sup>13</sup>

Davranış teorilerinde araştırmacılar temel olarak iki liderlik biçimi üzerinde durmuşlardır. Bunlar; göreve dönük liderlik tarzı ve insana dönük liderlik tarzıdır. Yapılan çalışmalarda insana dönük liderliğin daha başarılı olduğu hipotezi doğrulanmış, buna rağmen net bir sonuca ulaşılmamıştır.<sup>14</sup>

Liderlik genellikle ortak amaçlar doğrultusunda geliştirilmiş ilişkiler şeklinde tanımlanabilir. Örneğin, Stogdill Liderliği “Bir amaç belirleme ve başarıma doğrultusunda bir araya gelmiş, grubun faaliyetlerini etkileme süreci” olarak tarif etmiştir.<sup>15</sup>

1970’li yılların ardından 1980’li yıllara kadar kuramcılarının ve araştırmacıların liderlik kavramlarına liderin içinde bulunduğu durum da ilave edilmişti. Bu dönemde

---

<sup>13</sup> Tamer, Koçel. “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1995, s.346.

<sup>14</sup> Toker, Dereli s.238.

<sup>15</sup> Rost, C. Joseph “Leadership For The 21 Century, Praeger”, Connecticut. 1993, s.52.

liderin ne yaptığının yanı sıra hangi şartlarda ne yaptığı da önem kazanmaya başlamıştır.

O dönemin en önemli teorisyenlerinden olan Fiedler 1967 yılında liderliği; Grup üyelerinin işlerini koordine etme ve yönetmede liderin takınacağı davranış biçimi olarak tarif etmiştir.<sup>16</sup>

1980-2000 yılları arasında liderlik konusunda birçok kitap yayımlanmış ve konuyla ilgili olarak çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. bu dönemde liderlik; tercih edilen özelliklere sahip büyük adamların organizasyonun veya grubun amaçlarına ulaştırmak için izleyicilerini etkileyerek, istediklerini yaptırması ve mükemmele ulaşması olarak görülmektedir.<sup>17</sup>

Çağımızda rağbet gören liderlik anlayışı durumsal liderliktir. Bu yaklaşıma göre liderlik tarzının bulunduğu duruma bağlı olarak etkili olabilmesine dayanır. Fedler' e göre üç ana durumsal değişken liderin etkinliğini saptanmaktadır.

- Lider-çalışan, lider astları tarafından ne kadar iyi derecede kabul görüyor.
- Görevin niteliği, astlarının işlerinin rutinlik derecesi ve iş tanımlarının ne kadar tanımlanmış ve açık oluğu ile ilgilidir.
- Pozisyon gücü, liderin bulunduğu yerde sağladığı biçimsel otoriteyi ifade eder<sup>18</sup>

Durumsal lider yaklaşımlarında, lider ve çalışanla arasındaki olumlu iletişim sayesinde çalışanlar kurallara uyacaklar, disiplinli çalışmaya özen göstereceklerdir.

Liderin veya amirin yaklaşımı çalışanı direkt etkileyecektir. Ona göre bir çalışma sergilenecektir. Yanlış tutumlar yanlış davranışlar doğuracaktır.

---

<sup>16</sup> Rost, C. Joseph "Leadership For The 21 Century, Praeger", Connecticut. 1993 s.56.

<sup>17</sup> Rost, C. Joseph "Leadership For The 21 Century, Praeger", Connecticut. 1993. s.90.

<sup>18</sup> Canan, Çetin. "Yönetim / Teori, Süreç Ve Uygulama", Beta Basım Yayım; İstanbul, 1999. (Richard M. Hodgetts Den Çeviri), s.546.

Liderlerde beşeri ilişkilerin yüksek olması çalışanlarda motivasyonu arttırıcı bir sebeptir.

Bu tür sebeplerden dolayı amirlerin ve yöneticilerin seçiminde kişilerin liderlik özelliği taşıyıp taşımadığına bakılması önemlidir.

Problemlerle işçilere karşı yönetici veya amirlerin davranışları önemlidir. Bu kişilerin problemlerinin neden kaynaklandığı araştırılıp çözmek ve onu sorumsuz çalışmaya yöneltmekte iyi bir liderin elindedir.

Bunların dışında iyi bir lider işçinin haklarına saygı göstermeli, sözleşmelerdeki hükümlere uymalı, sendika ile işbirliği yapmalıdır.<sup>19</sup>

### **1.3 Liderde Bulunması Gereken Özellikler**

Fertlerin lider olabilmesi herşeyden önce kendisini izleyecek olanlardan farklı bir kişiliğe sahip olmasını gerekir. Lider kendisini izleyenlerden ortalama olarak daha zeki olmalıdır. Kendisini izleyenlerle çok iyi iletişim kurmalı ve ortak amaca ulaşmak için gereken işlem ve eylemleri yapmada, izleyenleri yönlendirmede daha yeterli olmalıdır. Ayrıca uğraşılacak konudaki uzmanlık derecesi izleyicileri etkilemede başlı başına önemli bir araçtır. Çünkü lideri izleyenler, onun gücü ve bilgisine inandıklarında başarı daha kolay gelecektir. Tüm bunlara bağlı olarak liderler kendini izleyenlerin gücünü, değerini ve ortak amaçlarının gerçekleştirmek için onları nerede, nasıl değerlendireceğini çok iyi bilmelidir.<sup>20</sup>

Warren Bennis liderin dağınık-düzenli, genç-yaşlı, erkek-kadın olarak her durumda ortaya çıkabileceğini bununla beraber hepsinin aşağıdaki ortak özelliklere sahip olduğunu belirtmektedir.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Dursun Bingöl, Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Yayınları No:676, Erzurum: 1990, s.90-91

<sup>20</sup> Ethem, Başaran. s.69-70

<sup>21</sup> Bennis, W. G., "On Becoming A Leader", Addison Wesley, 1989, s.39-40

-Liderliğin en temel bileşeni yönlendirici vizyondur. Lider yapmak istediklerini bilmektedir ve karşısına çıkacak başarısızlık ve engelleri aşacak güce de sahiptir.

-Liderliğin ikinci temel bileşeni ihtiras duygusudur. Lider yaptığı işi sever ve onu yapmaktan mutluluk duyarsa ihtirasını açığa vurur ve diğer insanlara da umut ve ilham verir.

-Liderliğin son bileşeni de dürüstlüktür. Dürüstlüğün üç esas boyutu ise doğruluk, olgunluk ve öz bilgidir. İnsanlar kuvvetli ve zayıf yanlarını tanımadıkça, ne istediğini ve niçin istediğini bilmedikçe başarılı olamazlar. Bu açıdan lider asla kendine ve özellikle kendi hakkında yalan söylemez, kuvvetli yanlarının olduğu kadar zayıf yönlerini de bilir ve bunları yerli yerince ele alır. Doğruluk ise öz bilginin anahtarıdır. Doğruluğun temeli düşünce ve eylemde içtenliktir. Liderliğin diğer iki bileşeni ise merak ve risk almaktır. Lider her şeyi merak eder ve öğrenmek ister, risk almayı sever, başarısızlıklar onu endişeye düşürmez, hatalarını kabul eder ve onlardan bir şeyler öğreneceğini bilir.<sup>22</sup>

Thomas Cronin de lideri “Paylaşılmış amaçları gerçekleştirmek için insanları harekete geçirme konusunu bilen kişiler olarak” tarif etmiş ve liderliği oluşturan unsurları kabiliyet (skill), özellik (quality) ve davranış biçimi (style) olarak belirtmiştir. Yazara göre, kabiliyet insanın bir işi iyi yapmak konusundaki kapasitesidir. Birçok liderin canlandırmak, koalisyon oluşturmak, strateji belirlemek gibi , insanlarla ilişki kurma kabiliyeti vardır ve bunlar test edilip öğrenilebilen kavramlardır. Ancak kabiliyet, liderliğin başarısı için tek başına yeterli değildir. Bir kişinin liderlikteki davranış biçimi (style) de önemlidir. Liderin davranış biçimi demokratik, otokratik, empatik, ilişki kurulmaz, saldırgan-pasif, merkezci veya ademi-merkeziyetçi olabilir. Bu değişik davranış biçimleri değişik durumlarda çalışabilir. Ancak liderin davranış

---

<sup>22</sup> Bennis, W. G., “On Becoming A Leader”, Addison Wesley, 1989, s.41.

biçimini belirleyen en önemli unsur onun sahip olduğu özellikleridir. Bu özellikleri de şu şekilde sıralayabiliriz.<sup>23</sup>

- Kendine güven,
- Vizyon,
- Akıl, tecrübe, adalet,
- Öğrenme (kendini geliştirme),
- Moral inşa edici, motive edici,
- Heyecan, cesaret, enerjik olma,
- Dürüstlük,
- Risk alan,
- İlişki kurma ve dinleme kabiliyeti olan,
- Güç ve otorite arasındaki dengeyi iyi kuran,
- Amaçlara ve sonuçlara gitmek için konsantre olmasını bilmektir

Çok eski dönemlerden beri liderliğin belirleyicisi olan bazı temel özelliklerin olduğu bilinmektedir. Bu özellikler bilim adamları tarafından şöyle sıralanmaktadır:

1. Liderler, lider doğar. Sonradan lider olunmaz,
2. Liderler her zaman az bulunur niteliklere ve kişisel özelliklere sahiptir,
3. Liderler karizmatiktirler

---

<sup>23</sup> E. T. Cronin. 1983 “Reflections On Leadership” TAYLOR R.L. Ve ROSENBACH W. E., Contemporary Issues In Leadership Westview Press, Colarado 1993, 7-25, s.15-25



Liderin kişisel özellikleri ve sahip olması gereken özellikleri ise şöyle sıralayabiliriz.

### Şekil 1: Liderin Kişisel Özellikleri Ve Sahip Olması Gereken Özellikler

Liderlerin Kişisel Özellikleri	Sahip Olması Gereken Beceriler
1. Durumlara uyum sağlama	1. Akıllı ve zeki
2. Sosyal çevreye dikkat	2. Kavramsal becerilere sahip
3. Hırslı ve başarıya dönük	3. Yaratıcı,
4. Kendine güvenen-iddialı	4. Diplomatik, ince ve nazik
5. İş birlikçi	5. Akıcı ve düzgün konuşma
6. Kesin kararlı	6. Grup ve toplum görevleri hakkında bilgili
7. Güvenilir ve emin	7. Organizatör
8. Başkaları üzerinde etkisi büyük	8. İkna edici
9. Enerjik	9. Sosyal beceriler
10. Israrlı ve inatçı	
11. Hoşgörülü	
12. Gönüllü olarak sorumluluk üstlenen	

Kaynak: Yukl, 1981:70; Torrington, 1989:233. Aktaran Dr. Bekir BULUÇ “BİLGİ ÇAĞI VE ÖRGÜTSEL LİDERLİK”, s.4-5

#### 1.4 Liderlik Kaynakları

Raven ve French yaptıkları sınıflamada liderlik kaynağını liderlik gücü ile ilgili beş temel güç ile belirtmişlerdir.

1. Yasal Güç: Örgütsel yapıda yöneticilere verilen pozisyonun sonucu olarak elde edilen güçtür. Bu güç yöneticilerin görev, sorumluluk ve hakları ile ilgilidir.

2. Zorlayıcı Güç: Örgüt içerisinde iyi performans her zaman ödüllendirilmelidir. Bunun yanında disiplinsizlik ve düşük performans gibi durumlar ise cezalandırılmaktadır. Bu tür güçlerin kullanılması personelde bir korku yaratmaktadır.

Bu nedenle örgüt yönetiminde aşırı derecede kullanıldığında etkili bir yönetsel güç olmaktan çıkmaktadır. Bu gücün başarılı bir şekilde kullanılması ise liderlerin yetenek, bilgi ve becerisine bağlıdır.

3. **Ödül Gücü:** Para, terfi, tanınma gibi personele verilecek ödüllerin kullanılması ile ilgili bir güçtür. Bu tür güçler örgütlerde yöneticilerin kontrolü altındadır. Ödül gücü liderler tarafından personelin performansının artırılması için olumlu bir şekilde kullanıldığında her zaman etkili bir güçtür.

4. **Karizmatik Güç:** Bu güç türü liderin ün ve karizmasına bağlıdır. Bu tür nitelikler personel tarafından görülen ve kabul edilen, liderin kişiliğine has niteliklerdir. Karizmatik gücün etkililiği, personelin sadakat ve itaatinin artırılması, karizmatik bir güç objesi olarak liderin davranışlarının diğer insanları etkilemesi açısından çalışanlara bir model olmaktadır.

5. **Uzmanlık Gücü:** Liderin bilgi, beceri ve tecrübelerinden kaynaklanan güçtür. Personel liderin uzmanlık gücüne inandığında ona karşı olan tutum ve davranışları da daha olumlu ve itaatkar olmaktadır.<sup>24</sup>

## **1.5 Liderlik Davranış Şekilleri**

**1.5.1 Otoriter Liderlik:** Bu tür liderlik stili, çabuk karar verme gereken durumlarda ya da eğitimsiz ve motivasyonsuz personeli kısa sürede özellikle baskı ve korku yoluyla harekete geçirmede bir an için faydalı olabilmektedir. Ayrıca bu tür liderlikte karar süreci hızlanmakta ve zaman kayıpları asgariye inmektedir. Ancak otoriter liderlik tipi, liderin aşırı derecede bencil davranması, astların inanç ve duygularını yeterince dikkate almaması ve buna bağlı olarak personelde tatminsizlik duygusunun ortaya çıkması nedeniyle sakıncalıdır. Tatminsizlik duygusu örgütlerde

---

<sup>24</sup> Cavaleri, Stevan And Krzystof Obloj. Management System (A Global Perspective). Words Worth Publishing Company California 1993. s.290-291.

yönetime karşı nefreti, moral düşüklüğünü, grup içi çatışmaları artırmakta, buna bağlı olarak liderin grup üzerindeki nüfuzu da zamanla azalmaktadır.<sup>25</sup>

**1.5.2 Demokratik - Katılımcı Liderlik:** Bu tür liderlik şekli demokratik ve insanın merkeze alındığı örgütlerde görülmektedir. Demokratik örgütlerde kararların oluşturulması ve uygulanması sürecine, ilgili tüm çalışanlar katılmaktadır. Böyle örgütlerde lider ve astlar arasında tam bir uyum ve mükemmel bir iletişim vardır. Personelin fikir, duygu, inanç ve arzularına değer verilmekte buna bağlı olarak onların iş görme arzu ve istekleri artmaktadır.<sup>26</sup>

**1.5.3 Serbestliğe Dayalı Liderlik:** Bu tür liderler yönetim erkine çok az ihtiyaç duyan, çalışanları kendi haline bırakan ve herkesin kendisine verilen görevler dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranış gösterirler. Diğer bir deyişle tam serbesti tanıyan liderler yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma hakkını tamamıyla astlara bırakmaktadır.<sup>27</sup>

#### **Şekil:2 Otokratik- Katılımcı ve Serbestci Liderlerin Davranış Özellikleri**

Otokratik Lider	Katılımcı Lider	Serbestci Lider
- Yönetici karar verir. Verdiği kararları bildirir.	-Yönetici değişmeye açık kararlar verir.	Yönetici kendisi tarafından belirlenen sınırlar içerisinde astların görev yapmasına izin verir.
- Yönetici verdiği kararların satışını yapar	Yönetici problemi ortaya koyar, bunlara ilişkin olarak astlardan bilgi ve öneri	

<sup>25</sup> Eren, Erol. Yönetim Psikolojisi. 3. Baskı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitü Yayınları No: 105, s.382.

<sup>26</sup> Eren, Erol. Yönetim Psikolojisi. 3. Baskı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitü Yayınları No: 105, s.383.

<sup>27</sup> Eren, Erol. Yönetim Psikolojisi. 3. Baskı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitü Yayınları No: 105,, s.383.

	olarak karar verir.	
- Yönetici fikirler oluşturur ve soru sorulmasını ister.		
Yönetici Tarafından	Otorite ve Gücün Kullanılması	Astların Özgürlük Alanı

Kaynak: *Tannenbaum ve Schmidt'in liderlerin Davranış Özellikleri Modeli (Straub ve Attner, 1993:181 Dr. Bekir BULUÇ "BİLGİ ÇAĞI VE ÖRGÜTSEL LİDERLİK", s.9*

### 1.6 Modern Liderlik Şekilleri

Sosyal bir olgu olma özelliği gösteren "liderlik" bütün sosyal ögeler gibi değişimden etkilenmekte ve yenilenmektedir. Özellikle üzerinde sistematik olarak yoğun bir şekilde çalışılan "liderlik" olgusunun gelişim göstermesi ve yeni yaklaşımların literatüre kazandırılması oldukça normal karşılanmaktadır. Buna bağlı olarak Bilgi çağının özelliklerine uygun bir liderlik anlayışının oluşturulması çalışmaları da yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

**1.6.1 Karizmatik Lider:** Karizma liderin özellik ve davranışlarının astları tarafından nasıl algılandıkları sonucu oluşur.

Karizmanın modern kullanımı 20. yy.ın başlarında bir Alman sosyoloğu olan Max Weber'e kadar uzanmaktadır. Max Weber 1864-1920 yılları arasında yaşamıştır. Weber farklı toplumlarda otoritenin nasıl meşrulaştırıldığıyla ilgileniyordu. Weber karizmayı bulunduğu pozisyona ya da geleneksel yapıya dayanmayan aksine, astların

algılamalarına dayanan ve istisnai özellikler taşıyan bir etkileme biçimi olarak tanımlar.<sup>28</sup>

### **Karizmatik Liderin Özellikleri:**

Karizmatik liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir.<sup>29</sup>

-Kendine Güven: Karizmatik liderler kendi yetenek ve yargılarına son derece güvenirlir ve diğerleri de bunun farkındadır. Tutarlıdır.

-Vizyon Sahibi Olmak: Lider vizyonu mutlaka anlaşılır bir şekilde belirlemelidir. Bu vizyon zorlayıcı olmalıdır ve etkin olarak iletilmelidir. Lider gerçekleşmesi için elinden geleni yapacak, bazı şeylerden fedakarlık yapabilecek isteğe sahip olmalıdır.

-Olağanüstü Davranış: Karizmatik lider alışlagelmiş tipte bir lider değildir. Lider kendi güçlerini bilmeli ve bunları yararlı olabilecek güçte kullanabilmelidir.

-Değişim Görevlisi Olarak Hatırlanmak: Statü, karizmatik liderlerin düşmanıdır; çünkü bu kişiler olayların oluşumunu sağlayan kişilerdir.

-Çevresel Duyarlılık: Karizmatik liderler, hem kendi üzerlerindeki kısıtlamaları, hem de değişim yapabilmek için ihtiyaç duyduğu kaynakların bilincindedir. Neyi yapıp neyi yapmayacaklarını bilirler.

Karizmatik lider ekonomik, sosyal, politik ya da dinsel gerilim anlarında öne fırlar. Yerleşik değerler sorgulandığında ya da reddedildiğinde geçmiş geleneklerden hoşnutsuzluk acı verici bir hal aldığına, işleri yapmanın alışılmış yolları iflas ettiğinde, radikal değişim arzusu doğduğunda ya da bir felaket tehdidi olduğunda belirir.

---

<sup>28</sup> Gary A. Yukl, Leadership İn Organizations, 2<sup>nd</sup> Edition, New Jersey: Prentice Hall, 1989, s.204. [Http://Scholar.Lib.Vt.Edu/Theses/Available/Etd-32298-8418/Unrestricted/Etd.Pdf](http://Scholar.Lib.Vt.Edu/Theses/Available/Etd-32298-8418/Unrestricted/Etd.Pdf) (Www Document) [Erişim:04.10.2005]

<sup>29</sup> Jerald Greenberg Ve Robert A. Baran, Behavior İn Organizations, 2<sup>nd</sup> Edition. USA: Prentice Hall, 2000 s.460.

**1.6.2 Dönüşümcü Lider:** Dönüşümcü liderlik fikri ilk defa 1978 yılında James McGregor Burns tarafından geliştirildi. Burns dönüşümlü liderliği, belirli davranışlar olarak tanımlamak yerine, liderlerin ve astların birbirlerinin ahlak ve motivasyonlarını daha yüksek seviyelere çıkartan bir işlem olarak tanımlar.<sup>30</sup>

Dönüşümcü liderlik aşağıdakilerle doğrudan ilgilidir.<sup>31</sup>

-İstenen liderlik sonuçları, motivasyon ya da fazla çaba harcama, çalışma gibi

-Lider doğruluğunun / dürüstlüğünün idrakı

-Rol çatışmalarının azalması

-Organizasyonel etkinliğin algılanması

Dönüşümcü liderlerin işi yeni bir vizyon, dünya görüşü veya gerçeklik yaratmak, bu yeni gerçeklikle ilgili uyumlu yeni standartlar, kurallar, normlar ve davranışlar geliştirmek, kitlelerin anlayabileceği dilde bunlara ulaşmanın yollarını göstermektir. Liderin yarattığı bu yeni gerçekliğin içinde kitleler yeni anlamlar bulurlar, yaşamlarını ve davranışları anlam kazanır, geleceğe ilişkin açık ve kesin beklentileri oluşur.<sup>32</sup>

Dönüşümcü liderlik en etkin liderliktir ve aşağıdaki kavramları içerir ilgilidir<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> History Of Leadership, Southwest Educational Development Laboratory, [Http://Www.Geocities.Com/Athens/Forum/1650/Htlmleadershipdefined.Htlm](http://www.geocities.com/Athens/Forum/1650/htmlleadershipdefined.html): (Www Document) [Erişim:14.08.2005]

<sup>31</sup> Gülşah Demiroğlu, "Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi Ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama." Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, , İstanbul, 2002, s.23

<sup>32</sup> Hasan, Şimşek.. 21. Yüzyılın Eşiğinde, Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye, Sistem Yayıncılık .,İstanbul, 1997, s.164.

<sup>33</sup> Gülşah Demiroğlu, "Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi Ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama." Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, , İstanbul, 2002,. s.24.

-İdealleştirilmiş Özellikler ve Davranışlar: Liderler saygı duyulan, güven duyulan rol modelleri olarak görülürler. Onlara güvenilebilir. Yüksek ahlak ve etik standartlar gösterirler.

-Telkinle Motivasyon: Liderler astlarını motive eder ve moral verir. Takım ruhu ortaya çıkar, coşku ve pozitif düşünme görülür ve hem liderler hem de astlar gelecek için pozitif vizyon yaratırlar.

-Zekasal Uyarı: Liderler, yeniliği, yaratıcılığı ve bütün eski varsayımların sorgulanması için teşvik edicidirler. Yeni fikirler hoş karşılanır ve hata yapma korkusu yoktur.

-Bireysel İlgi: Herbir bireyi ihtiyaçlarına ve isteklerine özel ilgi gösterilir. Etkin dinleme, bireysel etkileşim ve potansiyelin gelişimi, bunların hepsi bu liderlik stiline parçalarıdır.

Bass, dönüşümcü liderlikte karizmanın öneminden de bahsetmiştir. Bass dönüşümcü liderlerin daha çok karizmatik özellikler taşıdıkları ve bu liderlerin olağanüstü çaba göstererek örgütün beklentisini karşılamaya çalıştıklarını saptamıştır. Bass'ın bu çalışmasında karizma liderin davranışı olarak ölçülmemiştir. Bu oldukça önemlidir. Çünkü karizma, dönüşümcü liderliğe neden olmanın ötesinde sonucudur. Bass, Weber'in Yunanca da tanrının armağanı olarak gördüğü karizmanın anlamını göz ardı etmektedir. Bu yüzden sadece karizmatik özelliklere sahip olmanın ötesinde olan dönüşümcü liderliği anlayabilmek için, liderin hem davranışları hem de karakter özellikleri üzerinde durulması gerekmektedir

### **Dönüşümcü Liderin Özellikleri**

Dönüşümcü liderin özellikleri şu şekilde sıralanabilir ilgilidir.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Gülşah Demiroğlu, "Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi Ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama." Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002., s.25.

- Karizma: Misyon ve vizyon kazandırımı, saygı ve güven elde etme, diğerlerinin içindeki coşku, inanç, sadakat ve gururu arttırmak.

- İlham, Telkin: Yüksek beklentileri anlatmak, semboller kullanarak çalışmaya odaklanmak, önemli araçları basit yollarla anlatmak.

- Zekasal Uyarım: Zekayı, rasyonelliği ve dikkatli problem çözmeyi teşvik etmek.

- Bireysel İlgi: Her bir çalışana bireysel dikkat, özen göstermek, koçluk yapmak, öğütlerde bulunmak.

- Vizyon: Birçok fikre sahip olmak ve net olarak yol gösterebilmek ve bunları diğerlerine anlatabilmek, paylaşılan rüyaların tamamlanması ile ilgili heyecan geliştirmek.

**1.6.3 Etkileşimci Lider:** Etkileşimci liderlik kavramıyla ilgili olarak literatüre baktığımızda, etkileşimci liderliğin “al-verci önderlik” olarak da geçtiği görülmektedir. Etkileşimci liderler resmi ödül ve cezaları astları yönetmek için kullanırlar. Etkileşimci liderler, astlara belirlenmiş olan hedeflere ulaşmaları için rollerini ve görev gereklerini açıklayarak onlara rehberlik eden ve motive eden liderlerdir. Etkileşimci liderler, ödül ve tehditleri itaat karşılığında verirler. Etkileşimci liderler, rolleri ve görev gereklerini netleştirerek astlarını belirlenmiş olan hedefler için motive rehberlik ederler. Etkileşimci liderler, organizasyonun performansının sürekli olarak arttığını, fakat büyük çıkışlar göstermediği hipotezini temel alır.<sup>35</sup>

Burns “*Liderlik (Leadership)*” adlı eserinde liderliği; insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerini harekete geçirme olarak tarif etmektedir (Burns, 1978:425). Bu tanımda en önemli nokta amaçlar olup, bu amaçlar

---

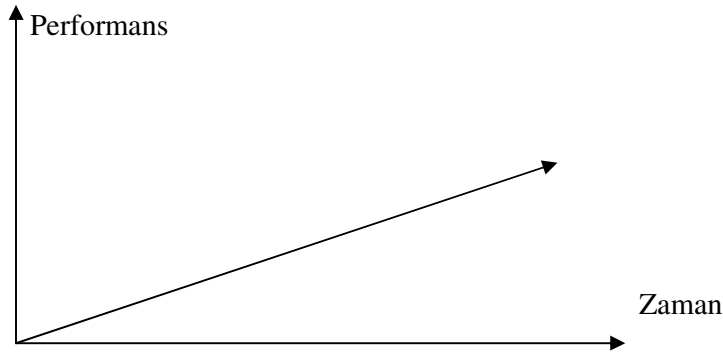
<sup>35</sup> Gülşah Demiroğlu, “Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi Ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama.” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, , İstanbul, 2002,s.26.



birbirinden bağımsız ancak birbiriyle ilişkilidir. İki kişi bağımsız bir amaca ulaşabilmek için karşılıklı mal ve hizmet alışverişinde bulunabilir. Bu şekil ilişkide, izleyicilerin ortak çıkarlarına ulaşmaları konusunda ortak bir çaba söz konusu değil, pazarlık söz konusudur. Bu durum etkileşimci liderlik anlayışının gereğidir. Sadece liderlik sürecini kullanarak, liderlerin izleyicilerinin amaç ve değerlerini değiştirip şekillendirebilme ise dönüşümcü liderlik ile ilgilidir. Eğer izleyici ve lider arasındaki davranışlar her birinin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlıyorsa, Etkileşimci liderlik izleyicileri tatmin edecektir. Etkileşimci liderin şekle ilişkin değerleri sorumluluk, doğruluk, kararlılık olacaktır. Dönüşümcü lider ise; bunların üzerine inşa edeceği adalet, özgürlük ve eşitlik gibi son değerlerle ilgilenmektedir. Dönüşümcü lider izleyicilerini değerleri kullanarak moral ve motivasyon seviyelerini yükseltmeyi hedefler.<sup>36</sup>

Organizasyonun performansının zaman içindeki değişimi Şekil 3'te gösterilmiştir.

**Şekil 3: Etkileşimsel Liderlik ve Performans**



Kaynak: *Gülşah Demiroğlu, "Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi Ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, Yüksek Lisans Tezi S.35*

Etkileşimci liderler kendi ihtiyaçlarını organizasyonun ihtiyaçlarından ayırmamaktadır. Aynı zamanda etkileşimsel liderler çalışanların sorumluluk almalarının yerine onların yönlendirilmelerinin daha etkin olacağına inanırlar.

<sup>36</sup> Arif, Tabak. "Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları Ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri", s.1.

### Etkileşimci Liderin Özellikleri:

Etkileşimci liderlerin karakteristik özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz.<sup>37</sup>

-Koşullu Ödüller: İyi performans, zamanında olan iş tamamlamaları için verilen ödüllerdir. Liderler ve astlar hangi ihtiyaçların yerine getirilmesi konusunda ve bunun karşılığında hangi ödül olduğu konusunda aynı fikirdedirler. Tamamiyle etkindir.

-İstisnalarla Yönetim-Aktif: İzleyerek ve araştırarak kural ve standartlardan sapmaların tespiti ve düzeltici çalışmalarda bulunmaktır. Lider, aktif olarak hataları, yanlışları ya da standart ve normlardan sapmaları izler. Etkinliği düşüktür.

-İstisnalarla Yönetim-Pasif: Sadece standartlara ulaşılmadığında müdahale eder. Yani, lider, pasif olarak hata ya da problemler çıkana kadar bekler, ardından harekete geçer. Etkin değildir.

-Laissez-Faire: Karar almaktan, sorumluluk almaktan kaçınma durumudur. Etkin değildir.

### Şekil:4 Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması

	Etkileşimci	Dönüşümcü
Zaman yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	İzleyenler
Karar verme	Merkezleştirilmiş, Yukarıdan aşağıya	Katılım sağlanmış, Aşağıdan yukarıya
İş gören	Mal yerine koyma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama

<sup>37</sup> Gülşah Demiroğlu, “Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi Ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama.” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002. s.37.

Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma, direnme ve Statükoyu koruma	Kaçınmama, Benimseme
Yönlendirme Mekanizması	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim
Bakış açısı	İçsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

*Kaynak: Tichy ve Devanna, 1986, akt. Çelik, 2000:156, Vehbi, Çelik. Eğitimsel Liderlik. Pegem Yayıncılık. Ankara, 2000)*

### **1.7 İşletmelerde Liderlik**

Geçmişten günümüze her alanda yaşanan değişim ister istemez iş hayatını da önemli ölçüde etkiliyor. Bu yaşanan değişim içerisinde klasik patron merkezli yönetim anlayışının da yerini yavaş yavaş lider merkezli yönetime bırakıyor. Bu nedenle geçmişten günümüze lidere bakış açısının da değiştiğini gözlemliyoruz. Lider denilince birçok insanın hafızasında binlerce kişiyi peşinden sürükleyen, etkileyici, ikna edebilen devlet başkanı, başbakan, parti başkanı gibi siyasi liderler geliyordu. Yine de lider denilince, aklına bu gibi kişileri getirenlerin sayısı azımsanamayacak kadar çoktur. Her ne kadar bu tip kişilerin görevlerini başarılı şekilde yapabilmeleri liderlik yeteneklerine bağlı olsa da şunu da bilmemiz gerekir ki, çalıştığımız her alanda, yaptığımız her işte liderlik aynı önemi taşımaktadır. Çalıştığımız kurumda, bulunduğumuz ortamda sorun yaşanmıyorsa örneğin gerçekleştireceğimiz toplantı organizasyonu mükemmel sonuçlanıyor, ev hayatında hiçbir problem yaşanmıyorsa bunun temel nedeni oradaki liderin başarısındanadır. Çünkü; akla gelebilecek her ortamda dinamik lidere ihtiyaç vardır. Ve bu hepimizin içinde var olan bazen bastırılmış, bazen ortaya çıkarılmamış ya da ortaya çıkması için ortam yaratılmamış duygu ve düşüncelerdir. Dolayısıyla liderlerin amacı insanların kapasitelerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olmak, gelecek

için vizyon oluşturmak, onları cesaretlendirmek, onlara rehberlik etmek, başarılı ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri koruyup geliştirmektir.<sup>38</sup>

İşletmelerde liderliği Toplam Kalite Yönetimi açısından incelersek: Toplam Kalite Yönetimi 1994 tarihli ISO 8402’de şu şekilde tanımlamaktadır.<sup>39</sup>

“Bir kuruluş içerisinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımı.”

Genel olarak liderlik, bir hedef doğrultusunda organize olmuş bir grubu etkileme süreci olarak tanımlanabilir. Burada, sosyal etki, grup ve üyeleri, hedef gibi kavramlar öne çıkmaktadır. Bu sürecin başında bulunan kişi ise, liderdir. Yönetici ve lider aynı kişi olabilirler. Kişilerde yöneticilik özellikleriyle liderlik özellikleri bir arada bulunabilirken, bir lider yönetici olmayabilir de. Aynı şekilde her yöneticinin lider olduğundan da söz edilemez. Buna rağmen. Yöneticilik ve liderlik birbirlerine üstünlükleri olan kavramlar değil, kendilerine has fonksiyonları olan iki farklı kavramdırlar. Gittikçe karmaşıklaşan günümüz iş dünyasında her iki fonksiyon da vazgeçilmez birer zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>40</sup>

Bir girişimci yönetici mükemmel bir lider olmayabilir. Ancak. ortalama bir liderde bulunması gereken vasıflara sahip olmalı, ideal liderle kendisini kıyaslayarak eksikliklerini gidermeye çalışmalıdır. Lider, astlarına karşı davranışlarında dengeli ve genel olarak ödüllendirici bir yapıda olmalıdır. Günümüzde pozitif liderlik yaklaşımı bunu gerektirmektedir. Çalışanlar eleştirileceklerinde, kendilerini geliştirecek ve onlara

---

<sup>38</sup>. Emel Selimoğlu, “Günümüzde Liderlik Anlayışı,” İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, 2004/2, s.22.

<sup>39</sup> M. Özveren. (2000), Toplam Kalite Yönetimi. (2. Baskı), İstanbul:2000 s.6

<sup>40</sup> Yalçın Azmi, “Yöneticilikten Etkin Liderliğe,” İktisat Ve İş Dünyası Dergisi, Yıl:2 Sayı:9, 1993, s.25.

yardımcı olacak bir üslup benimsenmelidir. Ancak, prensiplerden de taviz verilmemelidir<sup>41</sup>

Liderlik anlayışının iş hayatında giderek önem kazanmasının belli başlı nedenlerini şu şekilde özetleyebiliriz:<sup>42</sup>

Bilgi toplumuna doğru hızla ilerlediğimiz şu günlerde her geçen gün her alanda yaşanan değişime uyum sağlayabilmek ve kurum içinde çalışanların bu değişime ilgilerini çekebilmek, bunun yanında değişime direnenleri karşısına almadan ikna edebilmek başlı başına yetenektir. Bürokratik engeller kaçınılmaz sorundur. Her alanda iş yapabilmek, yetkiyi kullanabilmek için somut belgelere ihtiyaç vardır. Bu gibi sorunlarla uğraşabilmek, bunları aşabilmek için liderin maksimum sorumluluk alabilme yeteneğine sahip olabilmesi gerekir. Takım çalışmasına açık, yaratıcı girişken, enerjik, üretken, vizyon sahibi, hiçbir engel tanımayan bireylerden oluşan iş ortamını oluşturabilen yöneticiler iş hayatında çok sayıda bulunmaktadır. Bu özelliklere sahip yöneticilerin sayıları her geçen gün artmaktadır.

Liderlik “Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Modeli” içerisinde de önemli bir yer tutar. Avrupa birliğinin desteğinde faaliyet gösteren Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı’nın temel amacı, Avrupalı firmaların dünya çapında rekabet gücünü arttırmaktadır. Avrupa Kalite Ödülü de bu amaçla verilmektedir. Kalite ödülüne katılmak isteyen firmalar aşağıdaki modele göre kendilerini değerlendirmektedirler. Toplam Kalite Yönetiminde liderlik ile ilgili şu kavramlar üzerinde odaklanmıştır.<sup>43</sup>

-Yönetimin Kararlılığı

-Müşteri Odaklılığı

---

<sup>41</sup>[http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/yazark.php?page=http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=265](http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/yazark.php?page=http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=265) (Word Document) [10-Eylül-2005]

<sup>42</sup> Emel Selimoğlu, “Günümüzde Liderlik Anlayışı,” İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, 2004/2, s.22.

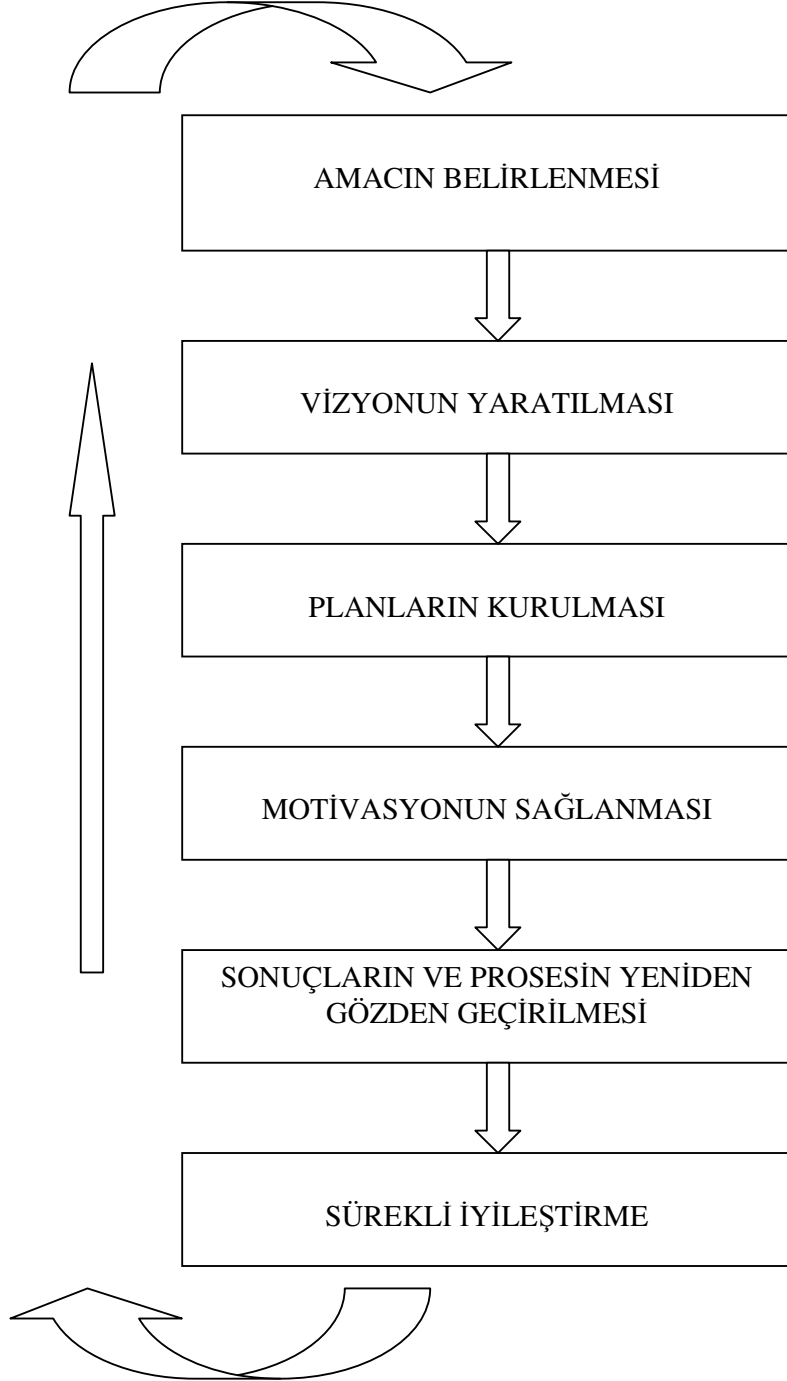
<sup>43</sup> Özalp Vayvay Ve Nazmi Ekren, “Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Ve Liderlikte İletişimin Rolü, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Bildiriler Kitabı, Cilt-2 (5-6 Haziran 1997), s.273.

-Herkesin Katılımı

-Proses Analizi ve İyileştirme

Planlar, organizasyon içindeki vizyonları, hedefleri ve stratejileri ifade eder. Liderler planlama sistemini etkin hale getirmeli ve bunu geliştirmelidirler. Çalışanların motivasyonu, onlarla etkin bir iletişim kurarak, onları çalışmalarından dolayı ödüllendirerek, çalışanlara yetki vererek sağlanır. Liderlik ile sürekli iyileştirme arasında Şekil 5'te görüldüğü gibi belirgin bir ilişki vardır.

**Şekil 5: Liderlik ve Sürekli İyileştirme**



Kaynak: Özalp Vayvay ve Nazmi Ekren, "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik ve Liderlikte İletişimin Rolü," 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Bildiriler Kitabı, Cilt-2 (5-6 Haziran 1997), s.274.

Liderlik çalışmalarının önemli amaçlarından biri çalışma grubundaki bireylerin yaptıkları işlerde daha etkin, verimli ve yaratıcı olabilmeleri için olanakların araştırılmasıdır. Dolayısıyla çalışma grubundaki bireyler mutlu, heyecanlı, hareketli, başarılı olmaları gerekir. Böylelikle kurumlarını rekabet ortamına hazırlayarak sorumluluk alabilen kişilerden oluşan ekip yaratıcı çalışmalar sergileyebilir. Geçmişte liderlik anlayışı daha çok siyaset gündeminde geçerliliğini korumuşken artık, işletmecilik gündeminde daha fazla geçer olmuştur. İş ilanlarına göz gezdirdiğimiz zaman aranan bireylerin özellikleri yaratıcı, iletişimi kuvvetli, takım çalışması yapabilen, kendine güvenen, inisiyatif kullanabilen, sorumluluk alabilen bireyler aranıyor şeklinde değişmiştir. Bu nedenle çalıştığımız kurum ve konum ne olursa olsun nasıl liderlik edilebileceğini öğrenmek artık bir zorunluluk halini almıştır.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Emel Selimoğlu, “Günümüzde Liderlik Anlayışı,” İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, 2004/2, s.22.



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1 Örgütlenme

Örgütlenme, işletmede üretim yapmak için gerekli olan maddi araçların ve beşeri kaynakların belli bir düzen içinde bir araya getirilmesini ve birbirleriyle ilişkilendirilmesini ifade eder. Örgütlenme faaliyeti sonucunda “örgüt” (Organizasyon) denilen bir işlevsel-eylemsel yapı ortaya çıkar. Örgütsüz bir işletme düşünülemez. Her işletme, kendine özgü bir yapıya (iskelete, omurgaya) ve işleve-eyleme sahiptir. Örgüt, işletmelerde işlevsel bir düzeni amaçlayan yönetimin elindeki bir araçtır. Bu araç ihtiyaca göre, işletme yönetimi tarafından tarafından tasarlanır ve hayata geçirilir; ihtiyaç halinde de zaman içinde (reorganizasyon yoluyla) değiştirilebilir<sup>45</sup>

Örgütlenme, ortak bir amacı gerçekleştirmek veya bir işi başarmak amacıyla iki veya daha fazla insanın belli bir düzen içinde bir araya gelmesidir.

Örgütlenmek, yapılacak işin bölümlere ayrılması ve çeşitli bölümler arasındaki ilişkilerin saptanmasıyla, bu bölümlere lüzumlu personelin yerleştirilmesidir. Bir araya gelen çeşitli gruplar arasında birçok sosyal ve biçimsel olmayan ilişkiler ortaya çıkar ise de, organizasyon denilince akla söz konusu işletmenin amacına ulaşması ve bu işletmenin yürümesi için düşünülen, planlanan biçimsel ilişkiler gereklidir.<sup>46</sup>

#### 2.2 Örgüt

Örgütleri, insanlardan ve insanların birbirleri ile ilişkilerini düzenleyen yapı ve süreçlerden oluşan bir bileşim olarak görmek mümkündür.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> M. Kıvanç Ekmekçi, “İşletmelerde Örgütlenme Ve Yeniden Örgütlenme Üzerine Bir Uygulama” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999, s.6

<sup>46</sup> Zeyyat Hatipoğlu, İşletme Yöneticiliğinin Temelleri, s.559

<sup>47</sup> Temel ÇALIK, “Özel Ve Genel Liselerde Kurumlaşma Ankara İli Örneği.” (Yayımlanmamış Doçentlik Tezi).1998, Ankara, s.24.

Blair J. Kolasa'ya göre örgüt; büyük sayıda kişilerden oluşan topluluklardır. Böyle bir topluluğun karmaşıklığı ve biçimselliği onları inceleme açısından güç bir konu haline getirmektedir. Üniversiteler, sendikalar, sosyal kulüpler, kiliseler örgüt örnekleridir.<sup>48</sup>

Ferhat Şenatalar ise örgütü “işletme bölümleri arasındaki iş ilişkilerini ve her bölüm içinde görev alan kişilerin görevleri ile ilgili yetki ve sorumluluklarını da belirlemeye yardım eden topluluklar” olarak tanımlar.<sup>49</sup>

Keith Davis'e göre “örgütler birer sosyal sistem niteliği taşırlar. Örgütlerde çalışmak ya da onları yönetmek isteyen herkes, örgütlerin işleyişi hakkında fikir sahibi olmalıdır. Örgütler, teknoloji ve insanları, başka bir deyişle bilim ve insanlığı birleştirir. Teknoloji, karmaşık bir konudur. Teknoloji ve insanın bir araya gelmesi ile anlaşılması olanaksız, son derece karmaşık bir sosyal sistem ortaya çıkar. Örgütler ne kadar karmaşık olursa olsun toplumların örgütleri anlaması ve onları iyi kullanması zorunludur. Çünkü, örgütler teknolojinin sağladığı olanaklardan yararlanmak için gereklidir. Örgütler, aynı zamanda dünya barışı, etkin eğitim sistemleri ve insanların önem verdikleri ve arzuladıkları diğer hedefler için de gereklidir. Çağdaş toplumların varlıklarını sürdürebilmeleri örgütlerle mümkündür.<sup>50</sup>

Örgüt, küçük, büyük her işletme için önemlidir ve vardır. İyi bir örgütlenme sayesinde enerji ve emek tasarruf edildiği gibi, türlü kargaşalıklar ve hoşnutsuzluklar da en düşük düzeye iner ve herkesin işini istekli yapması ortamı yaratılır. Bir yönetici yapacağı işin, yöneteceği işlerin neler olduğunu, kimin ona yardım edeceğini, kime karşı sorumlu olduğunu, kimin kendisine karşı sorumlu olduğunu bilmeksizin verimli olamaz. Benzer biçimde, içinde bulunduğu örgütün yapısını, bu yapıda kendi yerini ve diğer yöneticiler ile olan ilişkileri ve iletişim yollarını bilmelidir. Örgütlenme sayesinde

---

<sup>48</sup> Blair J. Kolasa, İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, Çeviren, Kemal Tosun (İstanbul s.374)

<sup>49</sup> Ferhat Şenatalar, Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler. s.45

<sup>50</sup> Keith Davis, İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış, 2.B., Çev.: Kemal Tosun Ve Diğ., İ.Ü.İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 57, İstanbul,. s.3.

çeşitli işlev ve bu işlevleri yerine getiren kişiler arasında zorunlu ve istenen ilişkiler ortaya çıkar.<sup>51</sup>

Bir örgütten bahsedebilmek için öncelikle iki veya daha fazla insan bulunması gerekmektedir. Ancak, bu yetmemekte, iki ögeye daha ihtiyaç bulunmaktadır: Ortak bir amaç ve Düzen

Örgüt dediğimiz oluşum, güdülen amaç ve uyulan düzene göre adlandırılır. Öyle ki aynı bireylerden ibaret olan bir insan kümesi, farklı amaçlar veya düzene göre farklı adlar alabilmektedir. Örneğin bir aile şirketinde “paydaşlar kurulu” ile “aile” aynı ögelerden oluştuğu halde farklı iki örgüt olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>52</sup>

Örgüt geliştirme, planlı, yönlendirilmiş, ve sistematik bir süreçtir. Bu sürecin amacı, etkililiğini artırmak amacı ile örgütün sistemlerini, kültürünü ve davranışını değiştirmektir. Örgüt geliştirme, davranış bilimlerinin örgütlerle ilgili görüşlerinden yararlanır ve insan kaynaklarını geliştirme ve örgütsel yenileme ile ilgilidir. Örgüt geliştirmenin çeşitli tanımları, örgüt üyelerinin daha etkili olarak birbirlerini etkilemelerine yardımcı olmak gibi amaçlardan söz eder. Çalışma her zaman için örgütü kapsamalı daha katılımcı bir yönetime doğru yönlendirilmeli, bireylerin amaçlarının örgütün amaçları ile bütünleşmesine olanak sağlamalı ve gelişen bir süreç olarak düşünülmelidir. Örgüt geliştirmenin yararı, kişinin ve örgütün çıkarlarının uzlaştırılıp, her ikisinin de başarıyla gerçekleştirilmesinde yatmaktadır. Örgüt geliştirme, güncelliğini yitirmiş teknoloji, yetersiz finansman veya saldırgan dış güçler gibi sorunların üstesinden gelemeyiz; ancak, örgütlerin bu olumsuz etkilerle daha etkili mücadele etmesini mümkün kılar<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Haluk H. Ongar, “İşletmelerde Örgütlenme İlkeleri Ve Hartmann Und Braun Örneği.” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1986, s.5-6

<sup>52</sup> Nergiz Çağiltay, Ali Hancıoğlu, Necdet Kesmez, Ersin Şenkaya, TÜRKİYE BİLİŞİM ŞURASI “E-TOPLUM / ÖRGÜTLENME ÇALIŞMA GRUBU” TASLAK RAPORU s. 2-3.

<sup>53</sup> Ceyhun Yılmaz, “Örgütsel Bağlılık Ve Yönetimin Çalışanlara Karşı Ahlaki Sorumluluğunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Tekstil Sektöründe Bir Araştırma.”

### 2.3 Örgüte Neden İhtiyaç Duyulur?

İşletmeler, işleyen ve yönetilebilen bir düzen kurmak için örgütlenmeye ihtiyaç duyarlar ve belli bir örgüt yapısı kurarlar. Başka bir ifadeyle, her işletme, bilinçli, düzenli ve kararlı iş görmek, etkin üretim yapılmasını temin etmek için örgütlenmeye gider. Örgüt yapısı, işletmenin somut ihtiyaçlarına, belli esas ve ilkelere göre oluşturulur; işletmenin tüm işlevsel alanlarını kapsar. Her örgüt yapısıyla ilgili karar, yapısal ve yaşamsal bir karardır. Bu nedenle, örgüt yapısı, yönetimin elindeki bir araç olarak, işletmenin tepe yönetimi tarafından belirlenir/tasarımlanır. “Organizasyon” faktörü, bazı düşünürlere göre başlı başına bir üretim faktörü teşkil eder. Bizim de paylaştığımız görüş bu yöndedir. Her düzen, belli biçime ve belli bir öze sahiptir (ya da sahip olmak durumundadır). Biçimsiz öz, kaos yaratır; dolayısıyla dağınıklık, çözülme, çok başlılık ve çatışmalar getirir; verimli iş üretmeyi olanaksız kılar. Özsüz biçim ise, içi boş, işlevsiz bir görüntü teşkil eder. Bu nedenle işletmenin yaptığı veya yapacağı iş (öz), belli bir biçimsel yapı ya da biçimli düzen içinde gerçekleştirilmeye muhtaçtır. İşte bu ihtiyacı karşılamak için örgütsel yapılar ya da örgüt düzenleri kurulur ve yönetilir<sup>54</sup>

### 2.4 Örgüt Kurarken Geçilmesi Gerekli Aşamalar

Örgüt Kurarken Geçilmesi Gerekli Aşamalar şu şekilde sıralanabilir.<sup>55</sup>

Amacın saptanması, yola çıkmadan önce düşünülecek ilk noktadır. Herhangi bir örgüt yapısı bütün işler ve amaçlar için olumlu sonuç vermeyebilir. Bu bakımdan amacın saptanması örgüt yapısı seçiminde önemli bir görev üstlenmiştir. Bundan sonra amaca ulaşmak için gerekli olan amaçların saptanması gelir. İşlevlerin saptanmasından sonra artık karşımıza bir iskelet çıkmıştır. Şimdi, işlevlerin, iş verimini en üst düzeye

---

Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003, s.119-120.

<sup>54</sup> M. Kıvanç Ekmekçi, “İşletmelerde Örgütlenme Ve Yeniden Örgütlenme Üzerine Bir Uygulama” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999, s.6.

<sup>55</sup> Haluk H. Ongar, “İşletmelerde Örgütlenme İlkeleri Ve Hartmann Und Braun Örneği.” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1986, s.5-6.

çıkarmak biçimde kümelendirilmesi aşamasına gelmiştir. Birbirlerine benzeyen işlevler aynı kümeler altında toplanacaktır. Bundan sonraki aşama işlev ve işlev kümeleri içinde yer alan görevlerin ve bu görevleri yerine getirecek kişilerin saptanmasıdır. Böylece yapılacak iş belirtilmiş, işi yapacak kimse de yapacağı işi kesin çizgileri ile bilmiş olur. Aynı zamanda o işe yerleştirmek için hangi özelliklere göre kişilere gereksinim duyulduğu da ortaya çıkar. İşe yerleştirme tamamlandıktan sonra, görev alan kişinin yerini benimsemesi ve eğitilmesi aşamasına gelinir.

## **2.5 Örgüt Geliştirmenin Amaçları**

Örgüt Geliştirmenin temel amacı okulun kendi sorunlarını çözebilecek sürekli bir kapasiteyi sağlamasıdır. Schmuck, Richard A. & Philip J. Runkel. 1985. The Handbook of Organization Development in Schools, 3. Basım Ed. Prospect Heights, IL: Prospect Press, Inc. ÖG okulu çevresini kontrol eder ve bu çevreden gelen gelen girdileri kontrol etmek için eyleme geçer. Sorun çözen okul kaynaklarını, fikirlerini ve enerjisini bulur, sürdürür ve kullanır. Bir örgüt olarak gereksinimi olan becerilerin bilincindedir ve gerekli olduğu zaman bunları geliştirmek için gerekli olan adımları atar. Dönem dönem amaçlarını gözden geçirir, kapasitesine ve durumlara uyması için onları değiştirir.<sup>56</sup>

## **2.6 Örgüt Geliştirmenin Alt Amaçları:**

- iletişimi açık hale getirmek
- net amaçlar saptamak
- gruplardaki çatışma ve sorunları ortaya çıkarmak ve çözmek
- örgüte bağlılığı sağlayan kararlar almak
- bilinçli olarak işin gittiği yönleri değerlendirmek.<sup>57</sup>

## **2.7 Örgüt Tipleri**

---

<sup>56</sup> www.Yok.Gov.Tr/Egitim/Ogretmen/Kitaplar/Okulyon/Unite3.Doc (Word Document) [01.Ekim.2005]

<sup>57</sup> www.Yok.Gov.Tr/Egitim/Ogretmen/Kitaplar/Okulyon/Unite3.Doc (Word Document) [01.Ekim.2005]

Bir örgütte yetkilerin dağılımı ve iletişim kanallarının biçimi, ve karar alma süreçleri örgütten örgüte değişmekte bu konulardaki düzenlemeler örgütün tipini belirlemektedir. Gerek iş dünyasındaki ve gerek toplumun diğer kesimlerindeki örgütlenmelerin tarih içinde gelişime uğradığını yeni örgütlenme tiplerinin ortaya çıktığını görmekteyiz. Özel sektör şirketlerinin piramit (sıra düzensel=hiyerarşik), kurul, kurmaylar örgütü (uzman ekipleri), matris, ve karma gibi tiplere ayrıldıklarını görmekteyiz. Aynı tipten toplumun yapı taşlarını teşkil eden örgütlenmelerde de az veya çok söz konusu olduğu muhakkaktır.

## 2.8 Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü yaklaşımı, bir toplumsal olgu olan kültürün toplumsal ve antropolojik temeline dayanmaktadır. Örgüt kültürü toplumsal kültürün çoğu özelliğini taşımaktadır. Örgüt kültürü kavramı ile ilgili olarak 1980'ler boyunca pekçok tanımlar yapılmış; bu kavramın içinde nelerin yer aldığı konusunda çeşitli görüşler ileri sürülmüş, tanımda ortak bir görüşe varılamamıştır.<sup>58</sup>

Örgütsel kültürün öncüsü olarak kabul edilen Edgar Schein, örgüt kültürünü "kendi tarihi boyunca toplam bir sosyal birim olarak öğrendiği şeyler" olarak tanımlamaktadır. Her işletmenin psikolojik ve fizyolojik temellere dayanan farklı kültürleri olduğu ileri sürülmektedir. Charles Handy kültürü, güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve kişi kültürü olarak dört bölüme ayırmaktadır. Kurum kültürü kendi içinde birçok alt kültüre ayrılır. Yönetim, finans ve insan kaynakları gibi fonksiyonlar işletmeyi sürükleyen özellikleri ile alt kültürlerle göre organizasyon içinde öne çıkmaktadırlar.<sup>59</sup>

Örgüt kültürü, organizasyonların kendi amaç ve faaliyet yapısından kaynaklanan özellikleri ile toplumsal değerlerin bir birleşimidir. Schein'a göre örgüt kültürü, bir grubun etkin bir biçimde çalışabilmesi için gerekli olan ve yeni üyelerce de kabul

---

<sup>58</sup> Esra Polat, "Örgütsel Değişim Ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri Ve Önemi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003, s.6.

<sup>59</sup> Yavuz Demirel, 1997, s.32.

edilen, dışa karşı bütünleşme ve içsel uyumlaşmayı sağlamaya yönelik temel yaklaşımlardır. Örgüt kültürü, üyeler tarafından paylaşılan ve bir örgütü diğerlerinden ayırt eden bir sistemi ifade eder. Bu sistem örgütün değer verdiği bir dizi özellikleri içerir. Bu özellikler bir örgütte yukarıdan aşağıya değişen ölçülerde mevcuttur. Örgüt kültür, bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten simge, seranomi ve mitolojilerin bütünüdür.<sup>60</sup>

## 2.9 Örgüt Bağlılığı

Örgütün yaşaması, iş görenlerin örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. İş görenler örgüte ne derecede bağlıysa örgüt de o derecede güçlenir. Örgüt, yaşamını devam ettirmek için, iş görenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. Bunu yaparken; ücret arttırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma vb. yollar izler. Her örgütün iş görenleri tutmak için gösterdiği çaba aynı değildir. Kimi örgütler iş görenin örgütten ayrılmasından pek etkilenmez. Örgüte girmek için başvuranları çok olan bir örgüt, iş göreni örgüte bağlamak için büyük bir çabaya gerek duymaz<sup>61</sup>

Bağlılık kavramını; “Mesleğe Bağlılık”, “Kuruma Bağlılık” ve “Örgüte Bağlılık” olarak şu şekillerde tanımlayabiliriz.<sup>62</sup>

Mesleğe Bağlılık, İşe ve kuruma bağlılıktan farklı olarak, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemi ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğu ile ilgilidir.

Kuruma Bağlılık, bireyin kurumun çıkarlarını kendi çıkarlarına üstün görmesi hali ile tanımlanabilir. Yüksek düzeyde kuruma bağlılık kurumun amaç ve değerlerini

---

<sup>60</sup> Esra Polat, “Örgütsel Değişim Ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri Ve Önemi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003s.7.

<sup>61</sup> Münevver Ölçüm Çetin, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık, Ankara, Nobel Yayınevi 2004; s.90.

<sup>62</sup> Özlem Esen, “Ekip Çalışması İle Örgüte Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama.” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004, s.27.

benimseme, kurum için büyük çaba göstermeye istekli olma ve kurumda kalma isteği gibi özelliklerle ortaya çıkar. “Mesleğe duygusal bağlılık” ise, o kurumla özdeşleşme, o kuruma ait olduğunu hissetmeyi içerir. Diğer bir açıdan bakarsak, tüm bunlara ek olarak, iş tatmininin az olduğu ve daha iyi potansiyel fırsatların olduğu ortamlarda dahi o organizasyonda kalma isteği geleneksel motivasyon modelleri ile açıklanamamaktadır. Çünkü “sadakât” bir ilişkinin sürdürülmesinden çok daha fazla bir anlam taşır.

Örgüte Bağlılık ise, çalışanın çalıştığı firmanın hedeflerini benimsemesi ve o firma içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Örgüte bağlılığı üç şekilde tanımlayabiliriz:

1. Çalışanın, firmanın bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyması,
2. Firmanın yararı için çalışanın yüksek seviyelerde çaba sarfetmesi,
3. Çalışanın firma değerlerini ve hedeflerini benimseyip kabullenmesi.

Kısacası örgüte bağlılık, çalışanın firmasına karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı firmanın başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir.

Bir çalışanın ”organizasyonel bağlılığı olan çalışan” nitelendirilmesi için üç davranış özelliğini sergilemesi gerekir. Son zamanlarda bu üç davranış “Organizasyonel Vatandaşlık” olarak da adlandırılmaktadır. Bağlılığı sağlayan bu üç unsur şunlardır.<sup>63</sup>

- 1- Organizasyonun amaçları ile kendininkileri bir tutma ve/veya organizasyonun misyonu ile iftihar etmek ve savunmak,
- 2- Organizasyonda uzun süreli üyelik ve orada kalma güdüsüne sahip olma, genellikle “sadakât” olarak nitelendirilmekte,
- 3- Yüksek seviyede ekstra rol davranışı sergilemek ve gerekenin ötesinde performans sergilemektir.

---

<sup>63</sup> “Human Resource Strategies, Control & Commitment Approaches To Work Force Management”, [Http://Www.Cba.Uri.Edu/Scholl/Notes/Commitment\\_Control.Html](http://Www.Cba.Uri.Edu/Scholl/Notes/Commitment_Control.Html), [15 Ekim 2005], s.1.



Örgütsel Bağlılık, eski çalışanlar örgütlerine karşı geliştirdikleri bir bağlılık yaşarlar. Örneğin, özellikle toplulukçu yapıya sahip olan örgütlerde, çalışanların şirkete normatif bir bağlılık duyması beklenir. Bu, şirketin önem verdiği değerleri yeni üyenin içselleştirmesi aşamasıdır. İçselleştirilen bu değerler sayesinde, uzun çalışma saatlerinin, yapılan fazla mesailerin, çalışarak geçirilen haftasonlarının, çıkılmayan yıllık izinlerin, adil olmayan terfilerin veya sert eleştirilerin üstesinden topluma doğru hizmet ve kaliteli ürün sunumu gibi daha insancıl değerlerle gelinir.

Örgüte bağlılık, örgütün amaçlarına, politikasına, görevin gereklerine uygun davranmayı içerir. İşgörenden, örgütün yararlarını kendi yararlarından üstün tutma; özveriyle çalışma; gereğinde örgüte daha çok çalışma süresi ayırma; yönetimin buyruklarını tartışmasız yerine getirme gibi bağlılık eylemleri beklenir. Böylece örgüt bir bakıma iş göreni egemenliği altına alarak onun örgütte kalmasını güvenceye alır. Örgüt, işgörenin bağlılığını örgütle özdeşleşmeye dönüştürmeye çalışır. Örgütle özdeşleşen işgören örgütün yararını kendi yararlarından yağ tutarak elinden geldiğince özverili davranır. Yönetmenler için örgütle özdeşleşen işgören bulunmaz bir insan gücüdür.<sup>64</sup>

Örgütsel bağlılık sadece işverene sadakat demek değildir, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dahil olanların düşüncelerini açıkladıkları ve çaba gösterdikleri bir süreçtir.

Örgütsel bağlılık; bireyin belirli bir örgüte dahil olma ve örgütle özdeşleşme derecesidir.

Örgüte bağlılık, örgütsel psikolojide önemli bir yer tutmaktadır. Öncelikle personel devri ve iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Mowday, Porter ve Dubin 'in bulgularına göre yüksek örgüt bağlılığı olan çalışanlar yüksek örgüt bağlılığı olmayan çalışanlara göre örgüt içinde daha iyi bir performans göstermektedirler. Bu yüzden örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüte ve

---

<sup>64</sup> Tülay Demirkan, “Özel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2004, s.66-67.

üretim katılımları da yüksektir. Ayrıca bu kişiler örgüt yararına daha fazla yaratıcı ve yenilikçi düşünceler üretirler.

Örgüte bağlılığın sonuçlarından olan iş tatmini, devamsızlık, personel devri, sadakat, işle ilgili çabalar önemlidir ve örgütlerin çalışanlarının örgüte bağlılığını sağlama yolunda çaba göstermelerini gerektirir. Çalışanın yüksek seviyede örgüte bağlılığı, genelde hem örgüt hem de çalışan için olumlu bir etmendir. Bunların olumlu sonuçları arasında çalışanın uzun süre örgütte kalması, sınırlı işi bırakma isteği, sınırlı personel devri ve yüksek iş tatmini yer almaktadır.

Örgütsel bağlılığı, kişinin örgütüne psikolojik bağlılığı olarak niteleyen O'Relly III ve Chatman bağlılığın belirli bir ödülü alma isteğine dayalı olan uyum, diğer işgörenlerle yakın ilişkiler kurma isteğine dayalı özdeşleşme, birey ve örgüt değerlerinin uyumu üzerine kurulu içselleştirme olmak üzere üç farklı boyutu olduğunu bildirmiştir. Ücret, üst ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler, iş koşulları, ilerleme fırsatları gibi faktörler nedeniyle örgüte bağlılık artar veya azalır. İşgörenler örgütte çalışmaya başladıktan bir süre sonra, örgütsel bağlılık güçlenme eğilimine girer. Bunun başlıca üç nedeni vardır. Bunlar, (1) Birey, zamanının çoğunu örgüt ve iş arkadaşlarıyla geçirdiği için onlarla arasında bir bağ oluşur, (2) kıdem, genellikle, olumlu iş tutumlarının gelişmesine neden olur, (3) yaşın ilerlemesiyle iş fırsatlarının azalması, çalıştıkları iş ve örgüte daha fazla bağlanmalarına yol açabilir.<sup>65</sup>

## 2.10 Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarını şu şekilde ele alabiliriz<sup>66</sup>

**2.10.1 Davranışsal-Tutumsal Bağlılık:** Örgüte bağlılığın davranışsal tanımında, kişinin işi terk etme yeteneğinin kısıtlı olmasından kaynaklanan, bağlılık vurgulanmaktadır. Bu davranış şekli kişinin çalıştığı yeri terk etmemek için isteklerini,

---

<sup>65</sup> Steers, 1977,300-306; Hellriegel Vd. 1998, s.56.

<sup>66</sup> Özlem Esen, “Ekip Çalışması İle Örgüte Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama.” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004, s.28-30.

beklentilerini, tatminsizliklerini daraltarak, kendisini çalıştığı yere bağlamak için sebepler oluşturmaktadır. Burada, örgüte bağlılık, paylaşılan değerler ve amaçlar sonunda oluşan bağlılık değildir. Örgüte bağlılığın tutumsal yaklaşımında ise; bireyin çalıştığı yere karşı kendini oranın bir üyesi olarak hissetmesi ve ayrıca çalıştığı yerin değerlerini ve amaçlarını benimsemesidir.

**2.10.2 Hesabi-Psikolojik Bağlılık:** Hesabi bağlılıktan; örgüt ve üyelerinin birbirlerine karşılıklı fayda sağlayan ilişki içinde olmalarından doğan bağlılık anlaşılmaktadır. Yani her bir taraf bazı şeyler ister ve karşılığında bazı şeyler verir. İki taraf arasında alışveriş vardır. Eğer buradaki ilişki dengedeysen, yani kişi örgüte verdiğinin karşılığını veya daha fazlasını örgütten alabiliyorsa, o zaman örgütten ayrılmak istemeyecektir. Psikolojik bağlılık ise, maddi bir bağ kurmaksızın elemanın çalıştığı yere karşı duyduğu sevgi ve sadakattir. Yani elemanın duygusal olarak örgüte bağlılığının bir göstergesidir. Şirketin amaçları ve politikaları ile özdeşleşme ve benimsemeyi ifade eder.

**2.10.3 Duygusal Bağlılık:** Örgüte duygusal açıdan bir sevgi bağının varlığını, ilgi göstermeyi ve örgütle özdeşleşmeyi içerir.

**2.10.4 Devamlılık Bağlılığı:** Ayrılmamanın maliyetinin çok oluşu ya da alternatifin olmayışına dayalıdır. Devamlılık bağlılığı düzeyleri yüksek olan bireyler örgütte kalmak zorundadırlar çünkü örgütün onlara sağladığı haklara (örgütün sunduğu emeklilik benzeri yatırım programlarına katılmış olmak veya iş olanaklarının sınırlı olması gibi) ihtiyaçları vardır.

**2.10.5 İlkesel Bağlılık:** Sadakatin bir erdem olduğuna dair bir inançtan hareketle örgüte duyulan sadakat hissi ve çalışmayı sürdürmek için hissedilen bir yükümlülüktür. İlkesel bağlılıkları yüksek olan bireyler örgütün kendilerine yaptıkları iyiliklerden ötürü örgütte kalmaları gerektiğine inanırlar.

## **2.11 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Yapılan araştırmalarda personelin örgüte bağlılığını etkileyen faktörlerin sınıflandırılması konusunda farklı yaklaşımlara rastlanmıştır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere yönelik aşağıda 3 maddede şu şekilde ele alınmıştır<sup>67</sup>

### **2.11.1 Kişisel Faktörler**

Bunlar iş beklentileri, psikolojik sözleşmeler, yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyleri gibi kişisel özelliklerdir.

- Yaş: Mathieu ve Zajac, yaş ile örgütsel bağlılık arasında tutarlı bir pozitif ilişki olduğunu saptamışlardır. Araştırma sonucunda yaşça büyük çalışanların daha olgun olmaları ve iş yerlerinde daha çok deneyim geçirmiş olmaları nedeniyle örgüte yönelik bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir.

- Cinsiyet: Cinsiyet ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği araştırmalarda kadınların bağlılıkları hakkında çelişkili bazı sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan araştırmaların kiminde kadınların ev kadını rolünü esas olarak benimsemeleri neticesinde farklı yönelimleri olduğu ve bu nedenle erkeklerden daha az bağlılık duydukları saptanmıştır. Kimi araştırmalarda ise kadınların birçok bariyeri aşarak organizasyona katılmaları ve çok fazla alternatiflerinin olmaması nedeniyle erkeklerden daha yüksek bağlılıkları oldukları düşünülmektedir.

- Kıdem: Kıdemle örgütsel bağlılıkla doğrusal yönde bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Allen ve Meyer, örgüt içerisinde geçen zamana dayalı olarak statü yükselişi neticesinde memnuniyet düzeyinin artmasının bağlılık ile kıdem arasında pozitif yönde bir ilişki oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Buchanan'a göre, elemanın örgütte geçirdiği süre içinde edindiği deneyiminin nitelikleri örgüte bağlılığı olumlu olarak etkiler.

- Eğitim Düzeyi: Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında, daha eğitilmiş bireylerin daha zor tatmin edilebilecek beklentiler taşımasından kaynaklanan negatif bir ilişki saptanmıştır.

### **2.11.2 Örgütsel Faktörler**

---

<sup>67</sup> Özlem Esen, "Ekip Çalışması İle Örgüte Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama." Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004, s.30-36.

Bunlar, örgütsel ödüller, işin kapsamı, yönetim tarzı, örgüt kültürü, örgütsel adalet ve güven, özel sektör ve kamu sektörü farklılığı olarak ele alınabilir.

**2.11.3 Örgüt Dışı Faktörler:** Bu faktörleri ise, alternatif iş imkanlarının varolması ve profesyonellik olarak ele alabiliriz.

İncelenen diğer kaynaklar da değerlendirildiğinde, çalışanların örgüt bağlılığını etkileyen faktörler şöyle sıralanabilir.<sup>68</sup>

- Yaş
- Cinsiyet
- Deneyim
- Örgütsel Adalet
- Güven
- İş Tatmini
- Rol Belirliliği
- Rol Çatışması
- Yapılan İşin Önemi
- Güvenlik Özerklik
- Karar Alma Sürecine Katılım
- İşin İçinde Yer Alma
- Alınan Destek
- İş Güvenliği
- Tanınma
- Yabancılaşma
- Medeni Durum
- Ücret Dışında Sağlanan Haklar
- Çersizlik
- İş Saatleri
- Ödüller

---

<sup>68</sup> Münevver Ölçüm Çetin, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık, Ankara, Nobel Yayınevi 2004; s.99-100.

- Terfi Olanakları
- Ücret
- Tanımlama
- Diğer Çalışanlar
- Liderlik Davranışları
- Dışarıdaki İş Olanakları
- Çalışanlara Gösterilen İlgili
- Rutinlik

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3 İŞLETMELERDE ÇALIŞANLARIN LİDERLİK VE ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI İLE İLGİLİ TUTUMLARININ ARAŞTIRILMASI

#### 3.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada işletmelerde liderin örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

**Hipotez:** Etkin lider var ise çalışanların örgüte bağlılığı yüksektir.

#### 3.2 Araştırma Modeli

Araştırmada tekstil firmasında çalışanlardan random metoduyla 245 kişi seçilerek, mağazada çalışanların algılayışlarına bakılacaktır.

Bu nedenle betimsel nitelikte olan bu araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

#### 3.3 Evren ve Örneklem:

Araştırmanın evrenini, 2005 yılında özel bir tekstil firmasının, değişik şubelerinin, çeşitli departmanlarında çalışan personeller oluşturmaktadır. Bu bağlamda, araştırmanın örnekleminin oluşturulması için, tekstil firmasının satış danışmanı, depocu, kasiyer, kat elemanı, temizlik-güvenlik, marchandiser ve müdür yardımcılığı departmanlarında görev alan toplam 245 personeline ulaşılabilmektedir.

#### 3.4 Sınırlılıklar

Bu araştırma;

- Bir Tekstil Firması ve çeşitli şubeleri ile
- 2005 yılında çeşitli departmanlarda görev alan personellerle
- Veri toplama aracında yer alan sorular ile sınırlıdır.

### **3.5 Araştırmanın Metadolojisi**

Bu bölüm verilerin toplanması, veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesini içermektedir.

#### **3.5.1 Verileri Toplanması**

Araştırmanın veri toplama işlemi araştırmacı tarafından yapılmıştır. Anketlerin uygulanması için gerekli izin alındıktan sonra, 2005 yılının Kasım ayında uygulama yapılmıştır. Anketler örnekleme oluşturan personellere, birbirlerinden etkilenmemeleri için kapalı zarflar içerisinde verilmiş ve personellerin çalışmalarını engellemek için öğle tatilinde cevaplamaları istenmiştir.

Uygulama yapılmadan önce yönerge araştırmacı tarafından bir kez daha sözel olarak personellere aktarılmış, uygulama sonucunda araştırmacı anketleri yine kapalı zarflar halinde toplanmıştır.

#### **3.5.2 Veri Toplama Araçları:**

Uygulamada örnekleme oluşturan personellere “Kişisel Bilgi Formu”, “Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği” ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Uygulanmıştır.

Kişisel Bilgi Formu: Kişisel bilgi formu araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Formda araştırmanın amacını bildiren ve uygulamada dikkat edilmesi gereken hususlar bir yönerge ile verilmiştir.

Kişisel bilgi formunda örnekleme oluşturan personellerin kendileriyle ilişkili olarak sırasıyla; şirkette çalışma süreleri, yaşları, cinsiyetleri, görevleri, medeni durumları ve eğitim düzeyleri sorulmuştur.

Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği: Liderlik Davranışını Betimleme Ölçeği (The Leader Behavior Description Questionnaire: LBDQ) kullanılmıştır.



Liderlik Davranışını Betimleme Ölçeği Hemphill ve Coones (1950) tarafından geliştirilmiştir<sup>69</sup>.

Liderlik Davranışını Betimleme Ölçeği'ni Türkçe'ye ilk kazandıran Önal (1979) dır. Ancak araştırmacı güvenilirlik ve geçerliliğine bakmamıştır. Ölçek, Ergün (1981) tarafından gözden geçirilerek yeniden adapte edilmiştir. Ergene (1990) tarafından 32 öğretmen üzerinde üç hafta arayla yapılan test tekrar test güvenilirliği yapılmıştır<sup>70</sup>.

Likert tipi puanlanan 5 kategorideki denek tiplerine (her zaman ile hiçbir zaman arasına) dayanan bir ölçektir. Ölçek olumlu ve olumsuz toplam 30 maddeden oluşmuştur. Olumlu maddelerde “her zaman” 5, “çoğu zaman” 4, “ara sıra” 3, “nadiren” 2, “hiçbir zaman” 1 olarak, olumsuz maddelerde ise (3., 5., 7., 8. ve 9. maddeler), ters puanlanmıştır. Toplam 30 maddeden oluşan bu ölçekte maksimum puan 150, minimum puan ise 30 puandır<sup>71</sup>.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Araştırmada kullanılan diğer bir ölçek ise Örgütsel Bağlılık Ölçeğidir. Ölçek Meyer, Allen ve Smith tarafından, özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Söz konusu ölçek örgütsel bağlılığı “Duygusal Bağlılık”, “Devamlılık Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” alt boyutlarında ölçmektedir<sup>72</sup>.

---

<sup>69</sup> Tülay Demirkıran, “Özel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004 s.108.

<sup>70</sup> Tülay Demirkıran, “Özel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004 s.108.

<sup>71</sup> Tülay Demirkıran, “Özel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004 s.108.

<sup>72</sup> Tülay Demirkıran, “Özel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004 s.108.

Duygusal Bağlılık: Birey ve örgüt arasında benzer değerler taşımaktan kaynaklanan olumlu bir etkileşimi ifade eder. Birey kendisiyle örgüt arasındaki benzerliklerden yola çıkarak ona karşı sempati duyar, ona ilgi duyar ve bunun uzantısı olarak aralarında bir sevgi bağı oluşur. Bu bağlılıkta birey kendisini çalıştığı örgütle özdeşleştirir ve örgütün taleplerine her zaman açık bir tutum sergiler. Duygusal Bağlılık ile ilgili İfadeler; 1,2,3,4,5 ve 6 numaralı ifadelerdir<sup>73</sup>.

Devamlılık Bağlılığı: İş deneyimi ve örgütte çalışma süresinin artmasına paralel olarak bireyin yaşam standartlarında ortaya çıkan değişikliklerin sürdürülebilmesi için bireyin mevcut işine devam zorunluluğu hissetmesini ifade etmektedir. Devamlılık bağlılığı bireyin örgütten ayrılmasının maliyetinin çok yüksek oluşu ya da hiç olmayışı ile ilgilidir. Devamlılık Bağlılığı ile ilgili ifadeler; 7, 8,9,10,11 ve 12 numaralı ifadelerdir<sup>74</sup>.

Normatif Bağlılık: Bireyin örgüte olan sorumluluk ve sadakat duygularından dolayı bulunduğu kurumda çalışmaya devam etmeyi arzulamasını ifade eder. Normatif bağlılığı yüksek çalışanlar örgütün yararına olan davranışları gösterir ve bu yönde çaba sarf eder. Söz konusu duyguları taşıyan bireyler örgütlerinin kendilerine değer vererek onlara yatırım yaptıklarını, yücelttiklerini düşünerek bunun karşılığında kendilerinin de örgütte kalmaları gerektiğini düşünürler. Bu bağlılığı ölçen ifadeler; 13,14,15,16,17 ve 18 numaralı ifadelerdir<sup>75</sup>.

Toplam 18 maddeden oluşan ölçek 5'li likert tipi ölçektir. Ölçekteki olumlu ifadelerde “kesinlikle katılıyorum” 5, “katılıyorum” 4, “kararsızım” 3, “katılmıyorum” 2, “kesinlikle katılmıyorum” 1 olarak, olumsuz ifadelerde ise (3., 4., 5. ve 13. maddeler)

---

<sup>73</sup> Tülay Demirkıran, “Özel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004 s.108.

Tülay Demirkıran, “Özel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004 s.109

<sup>75</sup> Tülay Demirkıran, “Özel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004 s.109

tam tersi puanlama yapılmıştır. Ölçekten alınabilecek maksimum puan 90, minimum puan 18 dir. Her bir alt ölçekten alınabilecek maksimum puan 30, minimum puan ise 6 dir<sup>76</sup>.

Allen ve Meyer 1990 yılındaki çalışmalarında, daha önceki geliştirdikleri ölçeğe bazı eklemeler yapılması gerektiğini belirterek, normsal bağlılık kavramını da ölçeğe dahil etmişlerdir. Bu sayede tutumsal bağlılık, hesabi bağlılık ve normsal bağlılık yaklaşımlarının hepsini ele alan üç boyutlu ve kapsamlı bir ölçek ortaya çıkarmışlardır. Bu haliyle Allen ve Meyer'in bu çalışması, bağlılık ölçekleri içerisinde en çok uygulanan ölçeklerden birisi olmuştur.<sup>77</sup>

Kuruma bağlılık kavramının işletme açısından önemi, kapsamı ve etki derecesini saptamak üzere çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Konuyu tek boyutta ele alan ölçeklerin yetersizliği nedeniyle çok boyutlu ölçek geliştirme çabaları ağırlık kazanmıştır. Meyer-Allen'nin üç ögeli kuruma ve işe bağlılık ölçeği bu alanda geliştirilmiş ölçekler arasında en çok üzerinde çalışma yapılan ölçektir. Meyer-Allen'in geliştirdikleri ölçek hem işe bağlılık ile örgüte bağlılık kavramları arasında ayırım yapmakta hem de her iki alanda bağlılığın nedenlerini belirleyici alt değişkenleri kapsamaktadır. Araştırmacılar, her iki alanda da duygusal bağlılık, devam etme isteği ve zorunluluk hissi olmak üzere üç alt değişkenin varlığını destekleyici çalışmalara ağırlık vermişlerdir. Araştırmacılar aynı zamanda belli bir sektöre bağlı olmayan ve her dalda faaliyet gösteren çalışmalara ve kurumlara uygulanacak bir ölçek geliştirmeyi amaçlamışlardır.<sup>78</sup>

### 3.5.3 Verilerin Çözümlemesi:

---

<sup>76</sup> Tülay Demirkıran, "Özel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi." Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004 s.109

<sup>77</sup> Tülay Demirkıran, "Özel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi." Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004. s.110

<sup>78</sup> Tülay Demirkıran, "Özel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi." Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004 s.110

Elde edilen verilere, SPSS 12.0 For Windows Paket Programı kullanılarak aşağıdaki analizler yapılmıştır.

Örnekleme oluşturan personellerin kişisel bilgilere göre dağılımlarını belirlemek üzere frekans (f), yüzde (%), geçerli yüzde ( $\%_{\text{gec}}$ ) ve kümülatif yüzde ( $\%_{\text{yig}}$ ) analizleri yapılmıştır.

Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği arasındaki ilişkinin analizi için Pearson Moment Çarpım Korelasyon Katsayısı analizi yapılmıştır.

Örnekleme oluşturan personellerin “Kişisel Bilgileri” ile “Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Ölçekleri” arasındaki ilişkileri belirlemek için; Bağımsız grup “t” testi, ve tekyönlü varyans (ANOVA) analizleri uygulanmıştır.

Varyans analizleri sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, bunun üzerine anlamlı bir farklılık söz konusu olan varyans analizlerinin post-hoc testlerinde Tamhane’s T2 çoklu karşılaştırma tekniği ve Scheffe çoklu karşılaştırma analizleri tercih edilmiştir.

### 3.6 Araştırmada Elde Edilen Bulgular

Araştırmaya katılan personellerin çalıştıkları şubeler frekans (f), yüzdeler (%), geçerli yüzdeler ( $\%_{\text{gec}}$ ) ve kümülatif yüzdeler ( $\%_{\text{yig}}$ ) analizleri olarak tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1. Şubelere Yönelik  $f$ ,  $\%$ ,  $\%_{\text{gec}}$  ve  $\%_{\text{yig}}$  Analizleri**

Şubeler	$f$	$\%$	$\%_{\text{gec}}$	$\%_{\text{yig}}$
Akmerkez	17	6,9	6,9	6,9
Bahariye+M2 (Outlet)	19	7,8	7,8	14,7
Bursa	12	4,9	4,9	19,6
Carrefour	11	4,5	4,5	24,1
Bağdat	20	8,2	8,2	32,2
Carousel	23	9,4	9,4	41,6
Capitol	8	3,3	3,3	44,9

B.Evler	11	4,5	4,5	49,4
İzmir	24	9,8	9,8	59,2
Flyinn	14	5,7	5,7	64,9
Antalya	8	3,3	3,3	68,2
Adana	7	2,9	2,9	71,0
Profilo	15	6,1	6,1	77,1
Nişantaşı	21	8,6	8,6	85,7
Ankara Tunalı	19	7,8	7,8	93,5
Bahariye	16	6,5	6,5	100,0
Total	245	100,0	100,0	

Araştırmaya katılımın en yüksek olduğu şubeler sırasıyla; İzmir Şubesi 24 (%9,8), Carousel Şubesi 23 (%9,4), Nişantaşı Şubesi 21 (%8,6), Bağdat Şubesi 20 (%8,2), Ankara Tunalı ve Bahariye (Outlet) Şubeleri 19’ar kişi (%7,8) dir. Katılımın düşük olduğu şubeler ise; Adana Şubesi 7 (%2,9), Capitol ve Antalya Şubeleri 8’er kişi (%3,3), Carrefour ve Bahçelievler Şubeleri 11’er kişi (%4,5), Bursa Şubesi 12 (%4,9) dur.

Araştırmaya katılan personellerin çalışma süreleri frekans (f), yüzdeler (%), geçerli yüzdeler (%<sub>gec</sub>) ve kümülatif yüzdeler (%<sub>yig</sub>) analizleri olarak tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2. Çalışma Sürelerine Yönelik Yapılan f , % , %<sub>gec</sub> ve %<sub>yig</sub> Analizleri**

Süre	f	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
1 yıl	72	29,4	30,9	30,9
2 yıl	55	22,4	23,6	54,5
3 yıl	31	12,7	13,3	67,8
4 yıl	18	7,3	7,7	75,5
5 yıl	20	8,2	8,6	84,1
6 yıl	16	6,5	6,9	91,0
7 yıl	16	6,5	6,9	97,9
8 yıl	3	1,2	1,3	99,1
9 yıl	2	,8	,9	100,0
Total	233	95,1	100,0	
İşaretsiz	12	4,9		
Total	245	100,0		

Tablo 2’den de anlaşıldığı gibi çalışma sürelerini belirten personellerin 72’si (%30,9) 1 yıl ve daha az süredir, 55’i (%23,6) yıldır, 31’i (%13,3) 3 yıldır şubelerinde görev almaktadırlar. 7 yıl ve üstü süredir çalışanlar ise 21 kişi (%9,1) dir. Araştırmaya katılan personellerden (245 kişi) 12’si (%4,9) ise, çalışma sürelerini belirtmemiştir.

Araştırmaya katılan personellerin cinsiyet dağılımları frekans (f), yüzdelik (%), geçerli yüzdelik ( $\%_{gec}$ ) ve kümülatif yüzdelik ( $\%_{yig}$ ) analizleri olarak tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3. Cinsiyete Yönelik Yapılan  $f$ ,  $\%$ ,  $\%_{gec}$  ve  $\%_{yig}$  Analizleri**

Cinsiyet	$f$	$\%$	$\%_{gec}$	$\%_{yig}$
Erkek	63	25,7	26,9	26,9
Bayan	171	69,8	73,1	100,0
Total	234	95,5	100,0	
İşaretsiz	11	4,5		
Total	245	100,0		

Tablo 3’ten de anlaşıldığı gibi cinsiyetlerini belirten personellerin 63’ü (%26,9) erkek, 171’i (%73,1) bayandır. Araştırmaya katılan personellerden (245 kişi) 11’i (%4,5) ise, cinsiyetlerini belirtmemiştir.

Araştırmaya katılan personellerin çalıştıkları şubelerde görev aldıkları departmanlar frekans (f), yüzdelik (%), geçerli yüzdelik ( $\%_{gec}$ ) ve kümülatif yüzdelik ( $\%_{yig}$ ) analizleri olarak tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 4. Görev Değişkeni için  $f$ ,  $\%$ ,  $\%_{gec}$  ve  $\%_{yig}$  Değerleri**

Görev Alınan Departman	$f$	$\%$	$\%_{gec}$	$\%_{yig}$
Satış Danışmanı	136	55,5	59,9	59,9
Kasiyer	36	14,7	15,9	75,8
Depocu	35	14,3	15,4	91,2
M.Yrd.	9	3,7	4,0	95,2
Kat Elemanı	2	,8	,9	96,0
Temizlik-Güvenlik	6	2,4	2,6	98,7
Marchandiser	3	1,2	1,3	100,0
Total	227	92,7	100,0	
İşaretsiz	18	7,3		

Total	245	100,0		
-------	-----	-------	--	--

Tablo 4'ten de anlaşıldığı gibi çalıştıkları departmanları belirten personellerin 136'sı (%59,9) çalıştıkları şubelerde "Satış Danışmanı" olarak görev aldıklarını belirtmiştir. Bunu sırasıyla kasiyer 36 kişi (%15,9), depocu 35 kişi (%15,4), müdür yardımcısı 9 kişi (%3,7) takip etmektedir. Katılımın en az olduğu departmanlar ise kat elemanları 2 kişi (%0,9), marchandiser 3 kişi (%1,3) ve temizlik-güvenlik 6 kişi (%2,6) dır. Araştırmaya katılan personellerin (245 kişi) 18'i (%7,3) ise çalıştıkları departmanları belirtmemiştir.

Araştırmaya katılan personellerin medeni durumları frekans (f), yüzdelerik (%), geçerli yüzdelerik ( $\%_{\text{gec}}$ ) ve kümülatif yüzdelerik ( $\%_{\text{yig}}$ ) analizleri olarak tablo 5'de verilmiştir.

**Tablo 5. Medeni Duruma Yönelik  $f$ ,  $\%$ ,  $\%_{\text{gec}}$  ve  $\%_{\text{yig}}$  Analizleri**

Medeni Durum	$f$	$\%$	$\%_{\text{gec}}$	$\%_{\text{yig}}$
Bekâr	163	66,5	70,0	70,0
Evli	70	28,6	30,0	100,0
Total	233	95,1	100,0	
İşaretsiz	12	4,9		
Total	245	100,0		

Tablo 5'ten de anlaşıldığı gibi personellerin 163'ü (%70,0) bekar olduklarını, 70'i (%30,0) evli olduklarını belirtmiştir. Araştırmaya katılan personellerden (245 kişi) 12'si ise (%4,9) medeni durumlarını belirtmemiştir.

Araştırmaya katılan personellerin mezuniyet durumları frekans (f), yüzdelerik (%), geçerli yüzdelerik ( $\%_{\text{gec}}$ ) ve kümülatif yüzdelerik ( $\%_{\text{yig}}$ ) analizleri olarak tablo 6'de verilmiştir.

**Tablo 6. Mezuniyet Durumuna Yönelik  $f$ ,  $\%$ ,  $\%_{\text{gec}}$  ve  $\%_{\text{yig}}$  Analizleri**

Mezuniyet	$f$	$\%$	$\%_{\text{gec}}$	$\%_{\text{yig}}$
İlkokul	8	3,3	3,5	3,5
Ortaokul	8	3,3	3,5	7,0

Lise	184	75,1	80,3	87,3
Üniversite	29	11,8	12,7	100,0
Total	229	93,5	100,0	
İşaretsiz	16	6,5		
Total	245	100,0		

Tablo 6'dan da anlaşıldığı gibi mezuniyet durumlarını belirten personellerden 184'ü (%80,3) lise, 29'u (%12,7) üniversite mezunu olduklarını belirtmiştir. İlkokul ve ortaokul mezunları ise 8'er kişi (%3,5) dir. Araştırmaya katılan personellerden (245 kişi) 16'sı (%6,5) mezuniyet durumlarını belirtmemiştir. Burada çalışanların büyük bir bölümünün lise mezunu olduğu ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan personellerin yaşları aritmetik ortalama ( $\bar{x}$ ), standart sapma (ss), Minimum ve Maksimum değerler olarak tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 7. Yaş Değişkeni İçin  $N$ ,  $\bar{x}$ ,  $ss$ ,  $Min$  ve  $Max$  Değerleri**

Değişken	$N$	$\bar{x}$	$ss$	$Min$	$Max$
Yaş	230	25,73	4,029	18	45

Tablo 7'den de anlaşıldığı gibi yaşlarını belirten personellerin (n=230) yaşlarının aritmetik ortalamaları ( $\bar{x}$ ) 25,73 ve standart sapmaları (ss) 4,029 dur. Yaşlarını belirten personellerden en genci/gençleri 18 yaşındayken, en yaşlısı/yaşlıları 45 yaşındadır. Araştırmada katılan personellerden (245 kişi) 10'u (%4,16) yaşlarını belirtmemiştir. Buradan da çalışanların büyük bir çoğunluğunun genç yaşta (25) olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan personellerin (n=245) "Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği"nden aldıkları puanların aritmetik ortalama ( $\bar{x}$ ) ve standart sapma (ss) puanları şubelere göre tablo 8'de verilmiştir.

## LİDERLİKLE İLGİLİ BULGULAR

**Tablo 8. Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Şubeler ve Toplam Puanı İçin  $N$ ,  $\bar{x}$  ve  $ss$  Değerleri**

Değişken	$N$	$\bar{x}$	$ss$
Akmerkez	17	109,52	12,11



<b>Bahariye+M2</b>	19	102,78	12,00
<b>Bursa</b>	12	105,00	12,73
<b>Carrefour</b>	11	109,63	5,33
<b>Bağdat</b>	20	105,35	7,30
<b>Carousel</b>	23	106,60	10,79
<b>Capitol</b>	8	99,00	31,14
<b>B. Evler</b>	11	87,72	12,13
<b>İzmir</b>	24	116,00	5,30
<b>Flyinn</b>	14	110,57	6,29
<b>Antalya</b>	8	108,50	6,86
<b>Adana</b>	7	108,42	8,01
<b>Profilo</b>	15	105,20	21,37
<b>Nişantaşı</b>	21	107,00	13,12
<b>Ankara Tunalı</b>	19	108,89	11,15
<b>Bahariye</b>	16	97,93	19,60
<b>Toplam</b>	245	105,38	13,552

1945'te başlayan araştırmalar sonucunda 1800'e yakın lider davranış biçimi ortaya çıkarılmıştır. İstatistiki analizler sonucu bu sayı 150'ye indirilmiştir. Bu davranış biçimleri soru haline dönüştürülerek "Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi (Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ))" oluşturulmuştur. Psikoloji, sosyoloji, ekonomi alanlarından oluşturulan araştırmacı grubu, Hava Kuvvetlerindeki komutanlar, Deniz Kuvvetlerindeki sivil yöneticiler, üretim hattındaki yöneticiler, bölge kooperatifi yöneticileri, üniversite yöneticileri, orta öğrenimdeki öğretmen ve okul yöneticileri, çeşitli öğrenci ve toplumsal grupların liderleri üzerinde yapılan araştırmalar, liderin zamanını bireysel ve kişiler arası ilişkilerde ne biçimde kullandığı, sorumluluk ve otorite düzeyi (neler yaptığı) konuları üzerinde yoğunlaştırmıştır. İzleyici durumundaki kişilere liderin davranış biçimleriyle ilgili sorular yöneltilmiş ve bulguların değerlendirilmesi sonucunda lider davranışlarının temelinde iki ayrı boyutta toplandığı görülmüştür. Bunlara; "yapıyı harekete geçirme (initiating structure)" ve "bireyi önemseme (consideration)" adı<sup>79</sup>.

"Yapıyı harekete geçirme", liderin kendi görevi ya da grubun görevleri ile ilgili olarak işi ve amaçları tanımlamaya, şekillendirmeye ve harekete geçirmeye

<sup>79</sup> [http://www.ugurzel.com/liderlik/turkce/teoriler/Bolum3\\_davranis\\_teorileri.htm](http://www.ugurzel.com/liderlik/turkce/teoriler/Bolum3_davranis_teorileri.htm)

yönelmiş faaliyetleri kapsar. Bu boyutta elde edilen yüksek puanlar, grup faaliyetini yönetme, grup planlaması, haberleşme, programlama, yeni fikirleri uygulamaya koyma gibi faaliyetler açısından oldukça ileri algılama yeteneğini ifade eder. Yapıyı harekete geçirmeye önem veren bir liderin gösterdiği davranış ya da eğilim, özellikle yapılan işin başarıya ulaşması amacıyla kaynaklanır ve bu sonuca yöneliktir<sup>80</sup>.

"Bireyi önemseme" ise, kişilerarası ilişkilerde karşılıklı güven, ikili iletişim, astların fikirlerine saygı ve onların duygularıyla ilgilenme gibi faaliyetleri. Bu faktör, örgütteki kişiler arasındaki karşılıklı güven, saygı ve dayanışmayı güçlü kılmaya yönelik liderlik davranışlarını kapsar. Liderin gözardı edemeyeceği konular; astların kişisel sorunlarıyla ilgilenmek, astların tekliflerini dikkate almak ve astların haklarını savunmak şeklinde sıralanabilir<sup>81</sup>.

Tablo 8'de de görüldüğü üzere araştırmaya katılan personellerin (n=245) "Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği"nden aldıkları puanların aritmetik ortalamaları ( $\bar{x}$ ) 105,38 ve standart sapmaları (ss) 13,552 puandır. Personellerin Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalamaları ölçekten alınabilecek minimum (30 puan) ve maksimum (150 puan) değerler gözönüne alındığında orta puanın (90 puan) üzerinde olduğu görülmektedir. Buna göre 105,38 aritmetik ortalama ile işletmelerde görev alan liderlerin liderlik vasıflarını personellerin algılarına göre iyi sayılabilecek şekilde yerine getirdiklerini söyleyebiliriz. Bunu spesifikleştirerek şubelere göre değerlendirdiğimizde, personel tarafından algılanan liderlik 116,00 puan ile en yüksek İzmir Şubesinde çıkarken, bunu sırasıyla Flyinn (110,57), Carrefour (109,63) ve Akmerkez (109,52) takip etmektedir.

Araştırmaya katılan personellerin (n=245) Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden ve Alt Ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ( $\bar{x}$ ) ve standart sapma (ss) puanları şubelere göre tablo 9'da verilmiştir.

---

<sup>80</sup> [http://www.ugurzel.com/liderlik/turkce/teoriler/Bolum3\\_davranis\\_teorileri.htm](http://www.ugurzel.com/liderlik/turkce/teoriler/Bolum3_davranis_teorileri.htm)

<sup>81</sup> [http://www.ugurzel.com/liderlik/turkce/teoriler/Bolum3\\_davranis\\_teorileri.htm](http://www.ugurzel.com/liderlik/turkce/teoriler/Bolum3_davranis_teorileri.htm)

**Tablo 9. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanının Şubelere Göre  $N$ ,  $\bar{x}$  Ve  $ss$  Değerleri**

Şube	Değişken	N	$\bar{x}$	ss
Akmerkez	Duygusal Bağlılık	17	25,70	4,45
	Devamlılık Bağlılığı	17	19,11	5,06
	Normatif Bağlılık	17	23,00	3,10
	Genel Bağlılık	17	67,82	8,68
Bahariye+M2	Duygusal Bağlılık	19	26,10	4,12
	Devamlılık Bağlılığı	19	19,57	4,57
	Normatif Bağlılık	19	21,31	4,74
	Genel Bağlılık	19	67,00	9,01
Bursa	Duygusal Bağlılık	12	25,16	3,83
	Devamlılık Bağlılığı	12	19,25	3,64
	Normatif Bağlılık	12	22,75	4,84
	Genel Bağlılık	12	67,16	8,90
Carrefour	Duygusal Bağlılık	11	26,09	2,50
	Devamlılık Bağlılığı	11	14,63	3,69
	Normatif Bağlılık	11	19,72	5,76
	Genel Bağlılık	11	60,45	8,39
Bağdat	Duygusal Bağlılık	20	24,25	3,93
	Devamlılık Bağlılığı	20	20,90	4,68
	Normatif Bağlılık	20	18,05	3,74
	Genel Bağlılık	20	63,20	7,14
Carousel	Duygusal Bağlılık	23	24,39	3,99
	Devamlılık Bağlılığı	23	15,34	5,74
	Normatif Bağlılık	23	20,17	5,95

<b>Capitol</b>	<b>Genel Bağlılık</b>	23	59,91	8,70
	<b>Duygusal Bağlılık</b>	8	17,50	8,56
	<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	8	16,75	9,19
	<b>Normatif Bağlılık</b>	8	18,62	9,82
<b>B.Evler</b>	<b>Genel Bağlılık</b>	8	52,87	25,05
	<b>Duygusal Bağlılık</b>	11	22,81	4,11
	<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	11	19,27	5,08
	<b>Normatif Bağlılık</b>	11	18,27	5,02
<b>İzmir</b>	<b>Genel Bağlılık</b>	11	60,36	12,37
	<b>Duygusal Bağlılık</b>	24	26,83	2,88
	<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	24	17,29	4,26
	<b>Normatif Bağlılık</b>	24	20,08	3,38
<b>Flyinn</b>	<b>Genel Bağlılık</b>	24	64,20	7,58
	<b>Duygusal Bağlılık</b>	14	25,21	3,51
	<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	14	15,35	4,58
	<b>Normatif Bağlılık</b>	14	21,28	3,58
<b>Antalya</b>	<b>Genel Bağlılık</b>	14	61,85	7,64
	<b>Duygusal Bağlılık</b>	8	23,87	3,52
	<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	8	16,37	4,03
	<b>Normatif Bağlılık</b>	8	16,25	5,20
<b>Adana</b>	<b>Genel Bağlılık</b>	8	56,50	8,21
	<b>Duygusal Bağlılık</b>	7	24,00	6,02
	<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	7	20,14	3,23
	<b>Normatif Bağlılık</b>	7	24,85	2,79
	<b>Genel Bağlılık</b>	7	67,00	7,04

<b>Profilo</b>	<b>Duygusal Bağlılık</b>	15	25,20	4,90
	<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	15	19,86	4,56
	<b>Normatif Bağlılık</b>	15	21,53	4,40
	<b>Genel Bağlılık</b>	15	66,60	10,27
<b>Nişantaşı</b>	<b>Duygusal Bağlılık</b>	21	22,71	5,95
	<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	21	18,14	4,89
	<b>Normatif Bağlılık</b>	21	18,85	5,43
	<b>Genel Bağlılık</b>	21	59,71	11,76
<b>Ankara Tunalı</b>	<b>Duygusal Bağlılık</b>	19	20,21	6,77
	<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	19	17,73	7,92
	<b>Normatif Bağlılık</b>	19	20,26	6,62
	<b>Genel Bağlılık</b>	19	58,21	18,04
<b>Bahariye</b>	<b>Duygusal Bağlılık</b>	16	25,43	4,11
	<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	16	17,00	5,73
	<b>Normatif Bağlılık</b>	16	19,87	5,87
	<b>Genel Bağlılık</b>	16	62,31	9,80
<b>Genel Toplam</b>	<b>Duygusal Bağlılık</b>	245	24,33	4,986
	<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	245	17,94	5,405
	<b>Normatif Bağlılık</b>	245	20,22	5,205
	<b>Genel Bağlılık</b>	245	62,49	11,200

Tablo 9’da da görüldüğü üzere araştırmaya katılan personellerin (n=245); “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nden aldıkları puanların aritmetik ortalamaları 62,49 puandır. Ölçekten alınabilecek maksimum puan 90, minimum puan ise 18’dir. Bu da gösteriyor ki çalışanların örgüte bağlılığı ortanın biraz üstündedir. Buradan yola çıkarak, çalışanların işletmeye bağlılığını daha da yükseltmek için gayret gösterilmesi

gerektiğini söyleyebiliriz. Araştırmada çalışanların örgüte duygusal yönden bağlılıkları devam ve normatif bağlılığa kıyasla daha yüksektir. En düşük ise devam bağlılığı çıkmıştır. Devam bağlılığı ise çalışanların örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak o örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğu şeklinde açıklanabilir. Kısaca çalışanı örgütte tutan olası maddi kayıplardır<sup>82</sup>. Bu açıdan bakıldığında araştırmada devam bağlılığının düşük olması duygusal bağlılığın yüksek olması çalışanların şirketin değerlerini güçlü bir şekilde kabul ettiğini ve o şirketin bir parçası olmak istediğini gösterir. En etkili bağlılık duygusal bağlılıktır<sup>83</sup>. Normatif bağlılıkta ise çalışanlar o şirkette kalmaları gerektiğine inanırlar. İşverenlerine mecbur olduklarını düşünürler<sup>84</sup>. Bu da araştırmada yaklaşık %20 oranlarında çıkmıştır. “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nin alt ölçeklerinden alınan puanların aritmetik ortalamaları ( $\bar{x}$ ) ise; “Duygusal Bağlılık” 24,33 puan, “Devamlılık Bağlılığı” 17,94 puan, “Normatif Bağlılık” 20,22 puandır. Herbir alt ölçekten alınabilecek maksimum puan 30, minimum puan ise 6’dır. Buradan yola çıkarak yalnızca devamlılık bağlılığının orta puan olan 18 puanın hemen altında kaldığı söylenebilir. Normatif bağlılık, orta puanın hemen üzerinde gözlemlenirken duygusal bağlılığın çok iyi olduğu söylenebilir. “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nden alınan puanların standart sapmaları (ss) 11,200 puandır. “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nin alt ölçeklerinden alınan standart sapma (ss) puanları ise; “Duygusal Bağlılık” 4,986 puan, “Devamlılık Bağlılığı” 5,405 puan, “Normatif Bağlılık” 5,205 puandır.

Araştırmaya katılan personellerin (n=245) “Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği” ile “Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Ölçekleri”nden aldıkları toplam puanların aralarındaki ilişkinin  $p=0,05$  önem düzeyinde anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan “Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi”nin sonuçları tablo 10’da verilmiştir.

---

<sup>82</sup> Münevver Ölçüm Çetin, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık, Ankara, Nobel Yayınevi 2004;s.90-98.

<sup>83</sup> Münevver Ölçüm Çetin, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık, Ankara, Nobel Yayınevi 2004;s.97

<sup>84</sup> Münevver Ölçüm Çetin, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık, Ankara, Nobel Yayınevi 2004;s.96

**Tablo 10. Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Toplam Puanı ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam Puanları ve Alt Ölçekleri Arasındaki İlişkiyi Belirlemek üzere Yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi**

<b>Değişkenler</b>	<i>N</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
<b>Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği</b>			
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	245	,298	,000
Duygusal Bağlılık Alt Boyutu			
<b>Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği</b>			
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	245	,081	,104
Devamlılık Bağlılığı Alt Boyutu			
<b>Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği</b>			
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	245	,228	,000
Normatif Bağlılık Alt Boyutu			
<b>Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği</b>			
Ölçeği	245	,278	,000
Örgütsel Bağlılık Ölçeği			

Tablo 10'dan da anlaşılacağı gibi, “Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği” puanı ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nin toplam puanları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek üzere yapılan Pearson Çarpım Moment korelasyon analizi

sonucunda her iki puan arasındaki ilişki pozitif yönde, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $r=,278$ ;  $p < .001$ ). Ayrıca “Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği” puanı ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Ölçekleri” arasındaki ilişkinin ne şekilde olduğu da incelenmiştir. Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeğiyle Örgütsel Bağlılık Ölçeği Devam Bağlılığı Alt Boyutundaki ilişki anlamsız çıkarken, Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeğiyle Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Diğer Alt Boyutlarıyla arasındaki ilişki anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Buradan yola çıkarak liderin (personelin algıladığı liderde bulunan) özellikleri, personelin örgüte bağlılığını etkilemektedir. Personelin lideri algılayışı pozitif yönde arttıkça, örgüte bağlılığı da artmaktadır. Personelin lideri algılayışı azaldıkça da örgüte bağlılığı buna paralel olarak azalmaktadır. Liderlik ile örgütsel bağlılığın arasındaki bu ilişki, liderlik ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılıkta da aynı şekildedir. Yani personellerin liderlik algılayışı arttıkça duygusal bağlılık ve normatif bağlılıkları da artar. Bu durum devamlılık bağlılığı için ise böyle değildir. Yani liderlik ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

“Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği” puanlarının cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan bağımsız grup t testi tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11. Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi**

Puan	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						Sd	t	p
Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	Erkek	63	106,49	14,595	1,839	232	,789	,431
	Kız	171	104,91	13,206	1,010			

Tablo 11’de görülebileceği üzere, “Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği” puanları aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, erkek ve kız gruplarının ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı



bulunmamıştır ( $t = ,789$ ;  $p > .05$ ). Buna göre erkek ve bayan personellerin liderlerini algılayışlarında istatistiksel açıdan bir fark olmadığı söylenebilir.

“Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği” puanlarının medeni duruma göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan bağımsız grup t testi tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12. Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Toplam Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi**

Puan	Medeni Durum	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						Sd	t	p
Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	Bekâr	163	104,40	12,860	1,007	231	-1,415	,158
	Evli	70	107,13	14,794	1,768			

Tablo 12’de de görülebileceği üzere, Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Toplam Puanları aritmetik ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, evli ve bekâr grupların ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t = -1,415$ ;  $p > .05$ ). Buna göre bekar ve evli personellerin liderlerini algılayışlarında istatistiksel açıdan bir fark olmadığı söylenebilir.

“Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği” puanlarının şubelere göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi tablo 13’te verilmiştir.

**Tablo 13. Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Toplam Puanlarının Şubelere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)**

f, $\bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Davranışları betimlenen	Akmerkez	17	109,53	12,11	<b>G.Arası</b>	6236,321	15	415,755	2,468	,002
	Bahariye+M2 (Outlet)	19	102,79	12,00	<b>G. İçi</b>	38573,377	229	168,443		
	Bursa	12	105,00	12,74	<b>Toplam</b>	44809,698	244			
	Carrefour	11	109,64	5,33						
	Bağdat	20	105,35	7,30						

Carousel	23	106,61	10,79
Capitol	8	99,00	31,15
B.Evler	11	87,73	12,13
İzmir	24	107,71	5,30
Flyinn	14	110,57	6,30
Antalya	8	108,50	6,87
Adana	7	108,43	8,02
Profilo	15	105,20	21,38
Nişantaşı	21	107,00	13,12
Ankara Tunalı	19	108,89	11,15
Bahariye	16	97,94	19,60
<b>Toplam</b>	<b>245</b>	<b>105,38</b>	<b>13,55</b>

Tablo 13'te de görülebileceği üzere, Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği toplam puanları aritmetik ortalamalarının farklı şubelere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda şube gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F = 2,468$ ;  $p < .01$ ). Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir.

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olmadığı saptanmıştır ( $L_F = 3,030$ ;  $p > .01$ ). Bunun üzerine varyansların homojen olmadığı durumunda yaygınlıkla kullanılan Tamhane's T2 çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Tamhane's T2 testinin tercih edilmesinin nedeni testin alpha tipi hataya karşı duyarlı olmasıdır. Gerçekleştirilen Tamhane's T2 çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 14. Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Toplam Puanlarının Şube Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Tamhane's T2 Testi**

Şube (i)	Şube (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
Akmerkez	Bahariye+M2 (Outlet)	6,740	4,027	1,000
	Bursa	4,529	4,706	1,000
	Carrefour	-,107	3,350	1,000
	Bağdat	4,179	3,361	1,000
	Carousel	2,921	3,701	1,000
	Capitol	10,529	11,398	1,000

	B.Evler	21,802	4,692	,016
	İzmir	1,821	3,131	1,000
	Flyinn	-1,042	3,386	1,000
	Antalya	1,029	3,811	1,000
	Adana	1,101	4,221	1,000
	Profilo	4,329	6,253	1,000
	Nişantaşı	2,529	4,103	1,000
	Ankara Tunalı	,635	3,896	1,000
	Bahariye	11,592	5,714	,999
	Akmerkez	-6,740	4,027	1,000
	Bursa	-2,211	4,593	1,000
	Carrefour	-6,847	3,189	,993
	Bağdat	-2,561	3,201	1,000
	Carousel	-3,819	3,556	1,000
	Capitol	3,789	11,352	1,000
	B.Evler	15,062	4,579	,345
Bahariye+M2 (Outlet)	İzmir	-4,919	2,959	1,000
	Flyinn	-7,782	3,227	,935
	Antalya	-5,711	3,671	1,000
	Adana	-5,639	4,095	1,000
	Profilo	-2,411	6,169	1,000
	Nişantaşı	-4,211	3,973	1,000
	Ankara Tunalı	-6,105	3,759	1,000
	Bahariye	4,852	5,621	1,000
	Akmerkez	-4,529	4,706	1,000
	Bahariye+M2 (Outlet)	2,211	4,593	1,000
	Carrefour	-4,636	4,013	1,000
	Bağdat	-,350	4,022	1,000
	Carousel	-1,609	4,311	1,000
	Capitol	6,000	11,610	1,000
	B.Evler	17,273	5,186	,318
Bursa	İzmir	-2,708	3,832	1,000
	Flyinn	-5,571	4,043	1,000
	Antalya	-3,500	4,405	1,000
	Adana	-3,429	4,764	1,000
	Profilo	-,200	6,632	1,000
	Nişantaşı	-2,000	4,660	1,000
	Ankara Tunalı	-3,895	4,479	1,000
	Bahariye	7,063	6,126	1,000
Carrefour	Akmerkez	,107	3,350	1,000
	Bahariye+M2 (Outlet)	6,847	3,189	,993
	Bursa	4,636	4,013	1,000
	Bağdat	4,286	2,292	1,000
	Carousel	3,028	2,766	1,000
	Capitol	10,636	11,130	1,000
	B.Evler	21,909	3,996	,010
	İzmir	1,928	1,939	1,000
	Flyinn	-,935	2,328	1,000
	Antalya	1,136	2,912	1,000

	Adana	1,208	3,431	1,000
	Profilo	4,436	5,749	1,000
	Nişantaşı	2,636	3,284	1,000
	Ankara Tunalı	,742	3,023	1,000
	Bahariye	11,699	5,157	,987
	Akmerkez	-4,179	3,361	1,000
	Bahariye+M2 (Outlet)	2,561	3,201	1,000
	Bursa	,350	4,022	1,000
	Carrefour	-4,286	2,292	1,000
	Carousel	-1,259	2,780	1,000
	Capitol	6,350	11,133	1,000
	B.Evler	17,623	4,006	,069
Bağdat	İzmir	-2,358	1,959	1,000
	Flyinn	-5,221	2,344	,983
	Antalya	-3,150	2,925	1,000
	Adana	-3,079	3,442	1,000
	Profilo	,150	5,756	1,000
	Nişantaşı	-1,650	3,296	1,000
	Ankara Tunalı	-3,545	3,035	1,000
	Bahariye	7,413	5,165	1,000
	Akmerkez	-2,921	3,701	1,000
	Bahariye+M2 (Outlet)	3,819	3,556	1,000
	Bursa	1,609	4,311	1,000
	Carrefour	-3,028	2,766	1,000
	Bağdat	1,259	2,780	1,000
	Capitol	7,609	11,241	1,000
	B.Evler	18,881	4,295	,042
Carousel	İzmir	-1,100	2,498	1,000
	Flyinn	-3,963	2,810	1,000
	Antalya	-1,891	3,310	1,000
	Adana	-1,820	3,775	1,000
	Profilo	1,409	5,961	1,000
	Nişantaşı	-,391	3,642	1,000
	Ankara Tunalı	-2,286	3,408	1,000
	Bahariye	8,671	5,392	1,000
Capitol	Akmerkez	-10,529	11,398	1,000
	Bahariye+M2 (Outlet)	-3,789	11,352	1,000
	Bursa	-6,000	11,610	1,000
	Carrefour	-10,636	11,130	1,000
	Bağdat	-6,350	11,133	1,000
	Carousel	-7,609	11,241	1,000
	B.Evler	11,273	11,605	1,000
	İzmir	-8,708	11,066	1,000
	Flyinn	-11,571	11,141	1,000
	Antalya	-9,500	11,277	1,000
	Adana	-9,429	11,422	1,000
	Profilo	-6,200	12,319	1,000
	Nişantaşı	-8,000	11,379	1,000
	Ankara Tunalı	-9,895	11,306	1,000

	Bahariye	1,063	12,054	1,000
	Akmerkez	-21,802	4,692	,016
	Bahariye+M2 (Outlet)	-15,062	4,579	,345
	Bursa	-17,273	5,186	,318
	Carrefour	-21,909	3,996	,010
	Bağdat	-17,623	4,006	,069
	Carousel	-18,881	4,295	,042
	Capitol	-11,273	11,605	1,000
B.Evler	İzmir	-19,981	3,815	,026
	Flyinn	-22,844	4,027	,007
	Antalya	-20,773	4,390	,026
	Adana	-20,701	4,750	,057
	Profilo	-17,473	6,622	,832
	Nişantaşı	-19,273	4,646	,050
	Ankara Tunalı	-21,167	4,465	,016
	Bahariye	-10,210	6,115	1,000
	Akmerkez	-1,821	3,131	1,000
	Bahariye+M2 (Outlet)	4,919	2,959	1,000
	Bursa	2,708	3,832	1,000
	Carrefour	-1,928	1,939	1,000
	Bağdat	2,358	1,959	1,000
	Carousel	1,100	2,498	1,000
	Capitol	8,708	11,066	1,000
İzmir	B.Evler	19,981	3,815	,026
	Flyinn	-2,863	2,001	1,000
	Antalya	-,792	2,658	1,000
	Adana	-,720	3,218	1,000
	Profilo	2,508	5,625	1,000
	Nişantaşı	,708	3,061	1,000
	Ankara Tunalı	-1,186	2,779	1,000
	Bahariye	9,771	5,018	1,000
	Akmerkez	1,042	3,386	1,000
	Bahariye+M2 (Outlet)	7,782	3,227	,935
	Bursa	5,571	4,043	1,000
	Carrefour	,935	2,328	1,000
	Bağdat	5,221	2,344	,983
	Carousel	3,963	2,810	1,000
	Capitol	11,571	11,141	1,000
Flyinn	B.Evler	22,844	4,027	,007
	İzmir	2,863	2,001	1,000
	Antalya	2,071	2,954	1,000
	Adana	2,143	3,466	1,000
	Profilo	5,371	5,771	1,000
	Nişantaşı	3,571	3,321	1,000
	Ankara Tunalı	1,677	3,063	1,000
	Bahariye	12,634	5,181	,952
Antalya	Akmerkez	-1,029	3,811	1,000
	Bahariye+M2 (Outlet)	5,711	3,671	1,000
	Bursa	3,500	4,405	1,000

	Carrefour	-1,136	2,912	1,000
	Bağdat	3,150	2,925	1,000
	Carousel	1,891	3,310	1,000
	Capitol	9,500	11,277	1,000
	B.Evler	20,773	4,390	,026
	İzmir	,792	2,658	1,000
	Flyinn	-2,071	2,954	1,000
	Adana	,071	3,883	1,000
	Profilo	3,300	6,030	1,000
	Nişantaşı	1,500	3,754	1,000
	Ankara Tunalı	-,395	3,527	1,000
	Bahariye	10,563	5,469	1,000
	Akmerkez	-1,101	4,221	1,000
	Bahariye+M2 (Outlet)	5,639	4,095	1,000
	Bursa	3,429	4,764	1,000
	Carrefour	-1,208	3,431	1,000
	Bağdat	3,079	3,442	1,000
	Carousel	1,820	3,775	1,000
	Capitol	9,429	11,422	1,000
Adana	B.Evler	20,701	4,750	,057
	İzmir	,720	3,218	1,000
	Flyinn	-2,143	3,466	1,000
	Antalya	-,071	3,883	1,000
	Profilo	3,229	6,297	1,000
	Nişantaşı	1,429	4,169	1,000
	Ankara Tunalı	-,466	3,966	1,000
	Bahariye	10,491	5,762	1,000
	Akmerkez	-4,329	6,253	1,000
	Bahariye+M2 (Outlet)	2,411	6,169	1,000
	Bursa	,200	6,632	1,000
	Carrefour	-4,436	5,749	1,000
	Bağdat	-,150	5,756	1,000
	Carousel	-1,409	5,961	1,000
	Capitol	6,200	12,319	1,000
Profilo	B.Evler	17,473	6,622	,832
	İzmir	-2,508	5,625	1,000
	Flyinn	-5,371	5,771	1,000
	Antalya	-3,300	6,030	1,000
	Adana	-3,229	6,297	1,000
	Nişantaşı	-1,800	6,218	1,000
	Ankara Tunalı	-3,695	6,084	1,000
	Bahariye	7,263	7,381	1,000
Nişantaşı	Akmerkez	-2,529	4,103	1,000
	Bahariye+M2 (Outlet)	4,211	3,973	1,000
	Bursa	2,000	4,660	1,000
	Carrefour	-2,636	3,284	1,000
	Bağdat	1,650	3,296	1,000
	Carousel	,391	3,642	1,000
	Capitol	8,000	11,379	1,000

	B.Evler	19,273	4,646	,050
	İzmir	-,708	3,061	1,000
	Flyinn	-3,571	3,321	1,000
	Antalya	-1,500	3,754	1,000
	Adana	-1,429	4,169	1,000
	Profilo	1,800	6,218	1,000
	Ankara Tunalı	-1,895	3,840	1,000
	Bahariye	9,063	5,676	1,000
	Akmerkez	-,635	3,896	1,000
	Bahariye+M2 (Outlet)	6,105	3,759	1,000
	Bursa	3,895	4,479	1,000
	Carrefour	-,742	3,023	1,000
	Bağdat	3,545	3,035	1,000
	Carousel	2,286	3,408	1,000
	Capitol	9,895	11,306	1,000
Ankara Tunalı	B.Evler	21,167	4,465	,016
	İzmir	1,186	2,779	1,000
	Flyinn	-1,677	3,063	1,000
	Antalya	,395	3,527	1,000
	Adana	,466	3,966	1,000
	Profilo	3,695	6,084	1,000
	Nişantaşı	1,895	3,840	1,000
	Bahariye	10,957	5,528	,999
	Akmerkez	-11,592	5,714	,999
	Bahariye+M2 (Outlet)	-4,852	5,621	1,000
	Bursa	-7,063	6,126	1,000
	Carrefour	-11,699	5,157	,987
	Bağdat	-7,413	5,165	1,000
	Carousel	-8,671	5,392	1,000
	Capitol	-1,063	12,054	1,000
Bahariye	B.Evler	10,210	6,115	1,000
	İzmir	-9,771	5,018	1,000
	Flyinn	-12,634	5,181	,952
	Antalya	-10,563	5,469	1,000
	Adana	-10,491	5,762	1,000
	Profilo	-7,263	7,381	1,000
	Nişantaşı	-9,063	5,676	1,000
	Ankara Tunalı	-10,957	5,528	,999

Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği toplam puanlarının şube değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Tamhane's T2 testi sonucunda, saptanan farklılıkları tabloda sunulmuştur. Gri zeminli karşılaştırmalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuşken diğer karşılaştırmalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

“Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği” puanlarının personellerin çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi tablo 15’te verilmiştir.

**Tablo 15. Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Toplam Puanlarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)**

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	1 Yıl	72	105,31	13,11	<b>G.Arası</b>	180,058	8	22,507		
	2 Yıl	55	105,73	14,85	<b>G. İçi</b>	40428,801	224	180,486		
	3 Yıl	31	106,90	5,50	<b>Toplam</b>	40608,858	232			
	4 Yıl	18	104,17	14,41						
	5 Yıl	20	106,85	10,78						
	6 Yıl	16	106,13	11,46					,125	,998
	7 Yıl	16	105,56	21,79						
	8 Yıl	3	103,33	16,77						
	9 Yıl	2	101,50	4,95						
	<b>Toplam</b>	<b>233</b>	<b>105,68</b>	<b>13,23</b>						

Tablo 15’te de görülebileceği üzere, Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği toplam puanları aritmetik ortalamalarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda kıdem gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F = ,125$ ;  $p > .05$ ).

“Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği” puanlarının görev alınan departmanlara göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi tablo 16’te verilmiştir.

**Tablo 16. Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Toplam Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)**

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Davranışları ni Betimleme	Satış Danışmanı	136	104,83	13,29	<b>G.Arası</b>	1188,112	6	198,019	1,138	,341
	Kasiyer	36	105,92	15,98	<b>G. İçi</b>	38265,765	220	173,935		
	Depocu	35	107,57	10,70	<b>Toplam</b>	39453,877	226			
	M.Yrd.	9	104,33	8,75						
	Kat Elemanı	2	101,00	18,38						
	Temizlik-Güvenlik	6	117,67	5,47						



Marchandiser	3	102,00	15,59
<b>Toplam</b>	<b>227</b>	<b>105,67</b>	<b>13,21</b>

Tablo 16’da da görülebileceği üzere, Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği toplam puanları aritmetik ortalamalarının görev alınan departman değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda görev gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F = 1,138; p > .05$ ).

“Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği” puanlarının mezun olunan okul durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi tablo 17’te verilmiştir.

**Tablo 17. Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Toplam Puanlarının Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)**

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
L.D.B Ölçeği	İlkokul	8	107,88	9,63	<b>G.Arası</b>	700,824	3	233,608		
	Ortaokul	8	111,63	10,84	<b>G. İçi</b>	40032,879	225	177,924		
	Lise	184	104,80	14,28	<b>Toplam</b>	40733,703	228		1,313	,271
	Üniversite	29	108,55	6,63						
	<b>Toplam</b>	<b>229</b>	<b>105,62</b>	<b>13,37</b>						

Tablo 17’de de görülebileceği üzere, Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği toplam puanları aritmetik ortalamalarının mezuniyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda mezuniyet gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F = 1,313; p > .05$ ).

“Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Ölçeklerin” puanlarının cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan bağımsız grup t testi tablo 18’de verilmiştir.

## ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ BULGULAR

**Tablo 18. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi**

Puan	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						Sd	t	p
Duygusal Bağlılık	Erkek	63	23,76	5,833	,735	232	-1,094	,275
	Kadın	171	24,56	4,601	,352			
Devamlılık Bağlılığı	Erkek	63	19,67	5,118	,645	232	3,016	,003
	Kadın	171	17,30	5,386	,412			
Normatif Bağlılık	Erkek	63	20,84	5,344	,673	232	1,293	,197
	Kadın	171	19,85	5,164	,395			
Ölçek Toplam Puanı	Erkek	63	64,27	12,927	1,629	232	1,540	,125
	Kadın	171	61,71	10,593	,810			

Tablo 18’de de görülebileceği üzere, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Ölçeklerin toplam puanları aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, duygusal bağlılık ( $t = 1,094$ ;  $p > .05$ ), normatif bağlılık ( $t = 1,293$ ;  $p > .05$ ) ve ölçek toplam puanları ( $t = 1,540$ ;  $p > .05$ ) için erkek ve kız gruplarının ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı saptanmazken, devamlılık bağlılığı için fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $t = 3,016$ ;  $p < .01$ ). Söz konusu farklılık erkek grubun lehine gerçekleşmiştir.

“Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Ölçeklerin” puanlarının medeni duruma göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan bağımsız grup t testi tablo 19’de verilmiştir.

**Tablo 19. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi**

Puan	Medeni durum	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						Sd	t	p
Duygusal Bağlılık	Bekar	163	24,33	4,680	,367	231	,044	,965
	Evli	70	24,30	5,591	,668			
Devamlılık Bağlılığı	Bekar	163	17,42	5,295	,415	231	-2,267	,024
	Evli	70	19,16	5,547	,663			
Normatif Bağlılık	Bekar	163	19,81	5,168	,405	231	-1,290	,198
	Evli	70	20,77	5,333	,637			
Ölçek Toplam Puanı	Bekar	163	61,56	10,615	,831	231	-1,659	,098
	Evli	70	64,23	12,650	1,512			

Tablo 19’da da görülebileceği üzere, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Ölçeklerin toplam puanları aritmetik ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, duygusal bağlılık ( $t = ,044$ ;  $p > .05$ ), normatif bağlılık ( $t = 1,290$ ;  $p > .05$ ) ve ölçek toplam puanları ( $t = 1,659$ ;  $p > .05$ ) için evli ve bekar grupların ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmazken, devamlılık bağlılığı alt boyutu için belirlenen fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $t = 2,267$ ;  $p < .05$ ). Söz konusu farklılık evli grubun lehine gerçekleşmiştir.

“Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Ölçeklerin” puanlarının şubelere göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi tablo 20’de verilmiştir.

**Tablo 20 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanlarının Şube Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)**

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Duygusal Bağlılık	Akmerkez	17	25,71	4,45	<b>G.Arası</b>	1105,115	15	73,674		
	Bahariye+M2 (Outlet)	19	26,11	4,12	<b>G. İçi</b>	4961,106	229	21,664		
	Bursa	12	25,17	3,83	<b>Toplam</b>	6066,220	244			
	Carrefour	11	26,09	2,51						
	Bağdat	20	24,25	3,93						
	Carousel	23	24,39	4,00						
	Capitol	8	17,50	8,57						
	B.Evler	11	22,82	4,12						
	İzmir	24	26,83	2,88					3,401	,000
	Flyinn	14	25,21	3,51						
	Antalya	8	23,88	3,52						
	Adana	7	24,00	6,03						
	Profilo	15	25,20	4,90						
	Nişantaşı	21	22,71	5,96						
	Ankara Tunalı	19	20,21	6,78						
	Bahariye	16	25,44	4,11						
	<b>Toplam</b>		245	24,33	4,99					
Devamlılık Bağlılığı	Akmerkez	17	19,12	5,06	<b>G.Arası</b>	804,415	15	53,628	1,942	,020
	Bahariye+M2 (Outlet)	19	19,58	4,57	<b>G. İçi</b>	6324,785	229	27,619		
	Bursa	12	19,25	3,65	<b>Toplam</b>	7129,200	244			
	Carrefour	11	14,64	3,70						
	Bağdat	20	20,90	4,69						
	Carousel	23	15,35	5,74						
	Capitol	8	16,75	9,19						
	B.Evler	11	19,27	5,08						
	İzmir	24	17,29	4,27						
	Flyinn	14	15,36	4,58						

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
	Antalya	8	16,38	4,03						
	Adana	7	20,14	3,24						
	Profilo	15	19,87	4,56						
	Nişantaşı	21	18,14	4,89						
	Ankara Tunalı	19	17,74	7,92						
	Bahariye	16	17,00	5,74						
	<b>Toplam</b>	245	17,94	5,41						
Normatif Bağlılık	Akmerkez	17	23,00	3,10	<b>G.Arası</b>	647,900	15	43,193		
	Bahariye+M2 (Outlet)	19	21,32	4,75	<b>G. İçi</b>	5963,635	229	26,042		
	Bursa	12	22,75	4,85	<b>Toplam</b>	6611,535	244			
	Carrefour	11	19,73	5,76						
	Bağdat	20	18,05	3,75						
	Carousel	23	20,17	5,96						
	Capitol	8	18,63	9,83						
	B.Evler	11	18,27	5,02						
	İzmir	24	20,08	3,39					1,659	,061
	Flyinn	14	21,29	3,58						
	Antalya	8	16,25	5,20						
	Adana	7	22,86	2,79						
	Profilo	15	21,53	4,41						
	Nişantaşı	21	18,86	5,43						
	Ankara Tunalı	19	20,26	6,62						
	Bahariye	16	19,88	5,88						
	<b>Toplam</b>	245	20,22	5,21						
Ölçek Toplam Puanı	Akmerkez	17	67,82	8,68	<b>G.Arası</b>	3399,760	15	226,651		
	Bahariye+M2 (Outlet)	19	67,00	9,02	<b>G. İçi</b>	27205,465	229	118,801		
	Bursa	12	67,17	8,90	<b>Toplam</b>	30605,224	244			
	Carrefour	11	60,45	8,39						
	Bağdat	20	63,20	7,14						
	Carousel	23	59,91	8,70						
	Capitol	8	52,88	25,05						
	B.Evler	11	60,36	12,37						
	İzmir	24	64,21	7,59					1,908	,023
	Flyinn	14	61,86	7,64						
	Antalya	8	56,50	8,21						
	Adana	7	67,00	7,05						
	Profilo	15	66,60	10,27						
	Nişantaşı	21	59,71	11,76						
	Ankara Tunalı	19	58,21	18,04						
	Bahariye	16	62,31	9,80						
	<b>Toplam</b>	245	62,49	11,20						

Tablo 20’de de görülebileceği üzere, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Ölçeklerinin toplam puanları aritmetik ortalamalarının şube değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda şube gruplarının normatif bağlılık alt boyutu aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmazken ( $F = 1,659$ ;  $p > .05$ ) duygusal bağlılık alt boyutu, ( $F = 3,401$ ;  $p < .001$ ), devamlılık bağlılığı alt

boyutu ( $F = 1,442$ ;  $p < .05$ ) ve ölçek toplam puanı ( $F = 1,908$ ;  $p < .05$ ) aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir.

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, duygusal bağlılık alt boyutu varyanslarının homojen olduğu; diğer alt boyutlarda ise varyansların homojen olmadığı saptanmıştır. Bunun üzerine varyansların homojen olmadığı durumda Tamhane's T2; homojen olduğu durumlarda ise Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Tamhane's T2 ve Scheffe testlerinin tercih edilmesinin nedeni bu testlerin alpha tipi hataya karşı duyarlı olmalarıdır. Gerçekleştirilen Tamhane's T2 ve Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları her bir alt boyut için ayrı ayrı olmak üzere tablo 21, 22 ve 23'te sunulmuştur.

**Tablo 21. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Duygusal Bağlılık Puanlarının Şube Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Scheffe Testi**

Şube (i)	Şube (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
Akmerkez	Bahariye+M2 (Outlet)	-,399	1,554	,797
	Bursa	,539	1,755	,759
	Carrefour	-,385	1,801	,831
	Bağdat	1,456	1,535	,344
	Carousel	1,315	1,489	,378
	Capitol	8,206	1,996	,000
	B.Evler	2,888	1,801	,110
	Ýzmir	-1,127	1,475	,446
	Flyinn	,492	1,680	,770
	Antalya	1,831	1,996	,360
	Adana	1,706	2,090	,415
	Profilo	,506	1,649	,759
	Nişantaşı	2,992	1,519	,050
	Ankara Tunalı	5,495	1,554	,000
Bahariye	,268	1,621	,869	
Bahariye+M2 (Outlet)	Akmerkez	,399	1,554	,797
	Bursa	,939	1,716	,585
	Carrefour	,014	1,763	,994
	Bağdat	1,855	1,491	,215

	Carousel	1,714	1,443	,236
	Capitol	8,605	1,962	,000
	B.Evler	3,287	1,763	,064
	İzmir	-,728	1,429	,611
	Flyinn	,891	1,639	,587
	Antalya	2,230	1,962	,257
	Adana	2,105	2,058	,307
	Profilo	,905	1,608	,574
	Nişantaşı	3,391	1,474	,022
	Ankara Tunalı	5,895	1,510	,000
	Bahariye	,668	1,579	,673
	Akmerkez	-,539	1,755	,759
	Bahariye+M2 (Outlet)	-,939	1,716	,585
	Carrefour	-,924	1,943	,635
	Bağdat	,917	1,700	,590
	Carousel	,775	1,657	,640
	Capitol	7,667	2,124	,000
	B.Evler	2,348	1,943	,228
Bursa	İzmir	-1,667	1,646	,312
	Flyinn	-,048	1,831	,979
	Antalya	1,292	2,124	,544
	Adana	1,167	2,214	,599
	Profilo	-,033	1,803	,985
	Nişantaşı	2,452	1,684	,147
	Ankara Tunalı	4,956	1,716	,004
	Bahariye	-,271	1,777	,879
	Akmerkez	,385	1,801	,831
	Bahariye+M2 (Outlet)	-,014	1,763	,994
	Bursa	,924	1,943	,635
	Bağdat	1,841	1,747	,293
	Carousel	1,700	1,706	,320
	Capitol	8,591	2,163	,000
	B.Evler	3,273	1,985	,101
Carrefour	İzmir	-,742	1,695	,662
	Flyinn	,877	1,875	,641
	Antalya	2,216	2,163	,307
	Adana	2,091	2,250	,354
	Profilo	,891	1,848	,630
	Nişantaşı	3,377	1,732	,053
	Ankara Tunalı	5,880	1,763	,001
	Bahariye	,653	1,823	,720
Bağdat	Akmerkez	-1,456	1,535	,344
	Bahariye+M2 (Outlet)	-1,855	1,491	,215
	Bursa	-,917	1,700	,590
	Carrefour	-1,841	1,747	,293
	Carousel	-,141	1,423	,921
	Capitol	6,750	1,947	,001
	B.Evler	1,432	1,747	,413
	İzmir	-2,583	1,409	,068

	Flyinn	-,964	1,622	,553
	Antalya	,375	1,947	,847
	Adana	,250	2,044	,903
	Profilo	-,950	1,590	,551
	Nişantaşı	1,536	1,454	,292
	Ankara Tunalı	4,039	1,491	,007
	Bahariye	-1,188	1,561	,448
	Akmerkez	-1,315	1,489	,378
	Bahariye+M2 (Outlet)	-1,714	1,443	,236
	Bursa	-,775	1,657	,640
	Carrefour	-1,700	1,706	,320
	Bağdat	,141	1,423	,921
	Capitol	6,891	1,910	,000
	B.Evler	1,573	1,706	,358
Carousel	İzmir	-2,442	1,358	,073
	Flyinn	-,823	1,578	,602
	Antalya	,516	1,910	,787
	Adana	,391	2,009	,846
	Profilo	-,809	1,545	,601
	Nişantaşı	1,677	1,405	,234
	Ankara Tunalı	4,181	1,443	,004
	Bahariye	-1,046	1,515	,491
	Akmerkez	-8,206	1,996	,000
	Bahariye+M2 (Outlet)	-8,605	1,962	,000
	Bursa	-7,667	2,124	,000
	Carrefour	-8,591	2,163	,000
	Bağdat	-6,750	1,947	,001
	Carousel	-6,891	1,910	,000
	B.Evler	-5,318	2,163	,015
Capitol	İzmir	-9,333	1,900	,000
	Flyinn	-7,714	2,063	,000
	Antalya	-6,375	2,327	,007
	Adana	-6,500	2,409	,007
	Profilo	-7,700	2,038	,000
	Nişantaşı	-5,214	1,934	,008
	Ankara Tunalı	-2,711	1,962	,168
	Bahariye	-7,938	2,015	,000
B.Evler	Akmerkez	-2,888	1,801	,110
	Bahariye+M2 (Outlet)	-3,287	1,763	,064
	Bursa	-2,348	1,943	,228
	Carrefour	-3,273	1,985	,101
	Bağdat	-1,432	1,747	,413
	Carousel	-1,573	1,706	,358
	Capitol	5,318	2,163	,015
	İzmir	-4,015	1,695	,019
	Flyinn	-2,396	1,875	,203
	Antalya	-1,057	2,163	,626
	Adana	-1,182	2,250	,600
	Profilo	-2,382	1,848	,199

	Nişantaşı	,104	1,732	,952
	Ankara Tunalı	2,608	1,763	,141
	Bahariye	-2,619	1,823	,152
	Akmerkez	1,127	1,475	,446
	Bahariye+M2 (Outlet)	,728	1,429	,611
	Bursa	1,667	1,646	,312
	Carrefour	,742	1,695	,662
	Bağdat	2,583	1,409	,068
	Carousel	2,442	1,358	,073
	Capitol	9,333	1,900	,000
İzmir	B.Evler	4,015	1,695	,019
	Flyinn	1,619	1,565	,302
	Antalya	2,958	1,900	,121
	Adana	2,833	1,999	,158
	Profilo	1,633	1,532	,287
	Nişantaşı	4,119	1,391	,003
	Ankara Tunalı	6,623	1,429	,000
	Bahariye	1,396	1,502	,354
	Akmerkez	-,492	1,680	,770
	Bahariye+M2 (Outlet)	-,891	1,639	,587
	Bursa	,048	1,831	,979
	Carrefour	-,877	1,875	,641
	Bağdat	,964	1,622	,553
	Carousel	,823	1,578	,602
	Capitol	7,714	2,063	,000
Flyinn	B.Evler	2,396	1,875	,203
	İzmir	-1,619	1,565	,302
	Antalya	1,339	2,063	,517
	Adana	1,214	2,155	,574
	Profilo	,014	1,730	,993
	Nişantaşı	2,500	1,606	,121
	Ankara Tunalı	5,004	1,639	,003
	Bahariye	-,223	1,703	,896
	Akmerkez	-1,831	1,996	,360
	Bahariye+M2 (Outlet)	-2,230	1,962	,257
	Bursa	-1,292	2,124	,544
	Carrefour	-2,216	2,163	,307
	Bağdat	-,375	1,947	,847
	Carousel	-,516	1,910	,787
	Capitol	6,375	2,327	,007
Antalya	B.Evler	1,057	2,163	,626
	İzmir	-2,958	1,900	,121
	Flyinn	-1,339	2,063	,517
	Adana	-,125	2,409	,959
	Profilo	-1,325	2,038	,516
	Nişantaşı	1,161	1,934	,549
	Ankara Tunalı	3,664	1,962	,063
	Bahariye	-1,563	2,015	,439
Adana	Akmerkez	-1,706	2,090	,415



	Bahariye+M2 (Outlet)	-2,105	2,058	,307
	Bursa	-1,167	2,214	,599
	Carrefour	-2,091	2,250	,354
	Bağdat	-,250	2,044	,903
	Carousel	-,391	2,009	,846
	Capitol	6,500	2,409	,007
	B.Evler	1,182	2,250	,600
	İzmir	-2,833	1,999	,158
	Flyinn	-1,214	2,155	,574
	Antalya	,125	2,409	,959
	Profilo	-1,200	2,131	,574
	Nişantaşı	1,286	2,031	,527
	Ankara Tunalı	3,789	2,058	,067
	Bahariye	-1,438	2,109	,496
	Akmerkez	-,506	1,649	,759
	Bahariye+M2 (Outlet)	-,905	1,608	,574
	Bursa	,033	1,803	,985
	Carrefour	-,891	1,848	,630
	Bağdat	,950	1,590	,551
	Carousel	,809	1,545	,601
	Capitol	7,700	2,038	,000
Profilo	B.Evler	2,382	1,848	,199
	İzmir	-1,633	1,532	,287
	Flyinn	-,014	1,730	,993
	Antalya	1,325	2,038	,516
	Adana	1,200	2,131	,574
	Nişantaşı	2,486	1,574	,116
	Ankara Tunalı	4,989	1,608	,002
	Bahariye	-,238	1,673	,887
	Akmerkez	-2,992	1,519	,050
	Bahariye+M2 (Outlet)	-3,391	1,474	,022
	Bursa	-2,452	1,684	,147
	Carrefour	-3,377	1,732	,053
	Bağdat	-1,536	1,454	,292
	Carousel	-1,677	1,405	,234
	Capitol	5,214	1,934	,008
Nişantaşı	B.Evler	-,104	1,732	,952
	İzmir	-4,119	1,391	,003
	Flyinn	-2,500	1,606	,121
	Antalya	-1,161	1,934	,549
	Adana	-1,286	2,031	,527
	Profilo	-2,486	1,574	,116
	Ankara Tunalı	2,504	1,474	,091
	Bahariye	-2,723	1,545	,079
Ankara Tunalı	Akmerkez	-5,495	1,554	,000
	Bahariye+M2 (Outlet)	-5,895	1,510	,000
	Bursa	-4,956	1,716	,004
	Carrefour	-5,880	1,763	,001
	Bağdat	-4,039	1,491	,007

	Carousel	-4,181	1,443	,004
	Capitol	2,711	1,962	,168
	B.Evler	-2,608	1,763	,141
	İzmir	-6,623	1,429	,000
	Flyinn	-5,004	1,639	,003
	Antalya	-3,664	1,962	,063
	Adana	-3,789	2,058	,067
	Profilo	-4,989	1,608	,002
	Nişantaşı	-2,504	1,474	,091
	Bahariye	-5,227	1,579	,001
Bahariye	Akmerkez	-,268	1,621	,869
	Bahariye+M2 (Outlet)	-,668	1,579	,673
	Bursa	,271	1,777	,879
	Carrefour	-,653	1,823	,720
	Bağdat	1,188	1,561	,448
	Carousel	1,046	1,515	,491
	Capitol	7,938	2,015	,000
	B.Evler	2,619	1,823	,152
	İzmir	-1,396	1,502	,354
	Flyinn	,223	1,703	,896
	Antalya	1,563	2,015	,439
	Adana	1,438	2,109	,496
	Profilo	,238	1,673	,887
	Nişantaşı	2,723	1,545	,079
	Ankara Tunalı	5,227	1,579	,001

Örgütsel Bağlılık Ölçeği duygusal bağlılık puanlarının şube değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda saptanan farklılıkları tabloda sunulmuştur. Gri zeminli karşılaştırmalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuşken diğer karşılaştırmalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 22. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Devamlılık Bağlılık Puanlarının şube Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Tamhane's T2 Testi**

şube (i)	şube (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
Akmerkez	Bahariye+M2 (Outlet)	-,461	1,755	,793
	Bursa	-,132	1,981	,947
	Carrefour	4,481	2,034	,029
	Bağdat	-1,782	1,734	,305
	Carousel	3,770	1,681	,026

	Capitol	2,368	2,253	,294
	B.Evler	-,155	2,034	,939
	İzmir	1,826	1,666	,274
	Flyinn	3,761	1,897	,049
	Antalya	2,743	2,253	,225
	Adana	-1,025	2,360	,664
	Profilo	-,749	1,862	,688
	Nişantaşı	,975	1,715	,570
	Ankara Tunalı	1,381	1,755	,432
	Bahariye	2,118	1,831	,249
	Akmerkez	,461	1,755	,793
	Bursa	,329	1,938	,865
	Carrefour	4,943	1,991	,014
	Bağdat	-1,321	1,684	,433
	Carousel	4,231	1,629	,010
	Capitol	2,829	2,215	,203
	B.Evler	,306	1,991	,878
Bahariye+M2 (Outlet)	İzmir	2,287	1,614	,158
	Flyinn	4,222	1,851	,023
	Antalya	3,204	2,215	,149
	Adana	-,564	2,324	,808
	Profilo	-,288	1,815	,874
	Nişantaşı	1,436	1,664	,389
	Ankara Tunalı	1,842	1,705	,281
	Bahariye	2,579	1,783	,149
	Akmerkez	,132	1,981	,947
	Bahariye+M2 (Outlet)	-,329	1,938	,865
	Carrefour	4,614	2,194	,037
	Bağdat	-1,650	1,919	,391
	Carousel	3,902	1,871	,038
	Capitol	2,500	2,399	,298
	B.Evler	-,023	2,194	,992
Bursa	İzmir	1,958	1,858	,293
	Flyinn	3,893	2,067	,061
	Antalya	2,875	2,399	,232
	Adana	-,893	2,499	,721
	Profilo	-,617	2,035	,762
	Nişantaşı	1,107	1,902	,561
	Ankara Tunalı	1,513	1,938	,436
	Bahariye	2,250	2,007	,263
Carrefour	Akmerkez	-4,481	2,034	,029
	Bahariye+M2 (Outlet)	-4,943	1,991	,014
	Bursa	-4,614	2,194	,037
	Bağdat	-6,264	1,973	,002
	Carousel	-,711	1,927	,712
	Capitol	-2,114	2,442	,388
	B.Evler	-4,636	2,241	,040
	İzmir	-2,655	1,914	,167
	Flyinn	-,721	2,117	,734

	Antalya	-1,739	2,442	,477
	Adana	-5,506	2,541	,031
	Profilo	-5,230	2,086	,013
	Nişantaşı	-3,506	1,956	,074
	Ankara Tunalı	-3,100	1,991	,121
	Bahariye	-2,364	2,058	,252
	Akmerkez	1,782	1,734	,305
	Bahariye+M2 (Outlet)	1,321	1,684	,433
	Bursa	1,650	1,919	,391
	Carrefour	6,264	1,973	,002
	Carousel	5,552	1,607	,001
	Capitol	4,150	2,198	,060
	B.Evler	1,627	1,973	,410
Bağdat	İzmir	3,608	1,591	,024
	Flyinn	5,543	1,831	,003
	Antalya	4,525	2,198	,041
	Adana	,757	2,308	,743
	Profilo	1,033	1,795	,565
	Nişantaşı	2,757	1,642	,094
	Ankara Tunalı	3,163	1,684	,062
	Bahariye	3,900	1,763	,028
	Akmerkez	-3,770	1,681	,026
	Bahariye+M2 (Outlet)	-4,231	1,629	,010
	Bursa	-3,902	1,871	,038
	Carrefour	,711	1,927	,712
	Bağdat	-5,552	1,607	,001
	Capitol	-1,402	2,157	,516
	B.Evler	-3,925	1,927	,043
Carousel	İzmir	-1,944	1,534	,206
	Flyinn	-,009	1,781	,996
	Antalya	-1,027	2,157	,634
	Adana	-4,795	2,269	,036
	Profilo	-4,519	1,744	,010
	Nişantaşı	-2,795	1,586	,079
	Ankara Tunalı	-2,389	1,629	,144
	Bahariye	-1,652	1,711	,335
Capitol	Akmerkez	-2,368	2,253	,294
	Bahariye+M2 (Outlet)	-2,829	2,215	,203
	Bursa	-2,500	2,399	,298
	Carrefour	2,114	2,442	,388
	Bağdat	-4,150	2,198	,060
	Carousel	1,402	2,157	,516
	B.Evler	-2,523	2,442	,303
	İzmir	-,542	2,146	,801
	Flyinn	1,393	2,329	,550
	Antalya	,375	2,628	,887
	Adana	-3,393	2,720	,214
	Profilo	-3,117	2,301	,177
	Nişantaşı	-1,393	2,183	,524

	Ankara Tunalı	-,987	2,215	,656
	Bahariye	-,250	2,276	,913
	Akmerkez	,155	2,034	,939
	Bahariye+M2 (Outlet)	-,306	1,991	,878
	Bursa	,023	2,194	,992
	Carrefour	4,636	2,241	,040
	Bağdat	-1,627	1,973	,410
	Carousel	3,925	1,927	,043
	Capitol	2,523	2,442	,303
B.Evler	İzmir	1,981	1,914	,302
	Flyinn	3,916	2,117	,066
	Antalya	2,898	2,442	,237
	Adana	-,870	2,541	,732
	Profilo	-,594	2,086	,776
	Nişantaşı	1,130	1,956	,564
	Ankara Tunalı	1,536	1,991	,441
	Bahariye	2,273	2,058	,271
	Akmerkez	-1,826	1,666	,274
	Bahariye+M2 (Outlet)	-2,287	1,614	,158
	Bursa	-1,958	1,858	,293
	Carrefour	2,655	1,914	,167
	Bağdat	-3,608	1,591	,024
	Carousel	1,944	1,534	,206
	Capitol	,542	2,146	,801
İzmir	B.Evler	-1,981	1,914	,302
	Flyinn	1,935	1,767	,275
	Antalya	,917	2,146	,670
	Adana	-2,851	2,258	,208
	Profilo	-2,575	1,730	,138
	Nişantaşı	-,851	1,570	,588
	Ankara Tunalı	-,445	1,614	,783
	Bahariye	,292	1,696	,864
	Akmerkez	-3,761	1,897	,049
	Bahariye+M2 (Outlet)	-4,222	1,851	,023
	Bursa	-3,893	2,067	,061
	Carrefour	,721	2,117	,734
	Bağdat	-5,543	1,831	,003
	Carousel	,009	1,781	,996
	Capitol	-1,393	2,329	,550
Flyinn	B.Evler	-3,916	2,117	,066
	İzmir	-1,935	1,767	,275
	Antalya	-1,018	2,329	,663
	Adana	-4,786	2,433	,050
	Profilo	-4,510	1,953	,022
	Nişantaşı	-2,786	1,813	,126
	Ankara Tunalı	-2,380	1,851	,200
	Bahariye	-1,643	1,923	,394
Antalya	Akmerkez	-2,743	2,253	,225
	Bahariye+M2 (Outlet)	-3,204	2,215	,149

	Bursa	-2,875	2,399	,232
	Carrefour	1,739	2,442	,477
	Bağdat	-4,525	2,198	,041
	Carousel	1,027	2,157	,634
	Capitol	-,375	2,628	,887
	B.Evler	-2,898	2,442	,237
	İzmir	-,917	2,146	,670
	Flyinn	1,018	2,329	,663
	Adana	-3,768	2,720	,167
	Profilo	-3,492	2,301	,130
	Nişantaşı	-1,768	2,183	,419
	Ankara Tunalı	-1,362	2,215	,539
	Bahariye	-,625	2,276	,784
	Akmerkez	1,025	2,360	,664
	Bahariye+M2 (Outlet)	,564	2,324	,808
	Bursa	,893	2,499	,721
	Carrefour	5,506	2,541	,031
	Bağdat	-,757	2,308	,743
	Carousel	4,795	2,269	,036
	Capitol	3,393	2,720	,214
Adana	B.Evler	,870	2,541	,732
	İzmir	2,851	2,258	,208
	Flyinn	4,786	2,433	,050
	Antalya	3,768	2,720	,167
	Profilo	,276	2,406	,909
	Nişantaşı	2,000	2,294	,384
	Ankara Tunalı	2,406	2,324	,302
	Bahariye	3,143	2,382	,188
	Akmerkez	,749	1,862	,688
	Bahariye+M2 (Outlet)	,288	1,815	,874
	Bursa	,617	2,035	,762
	Carrefour	5,230	2,086	,013
	Bağdat	-1,033	1,795	,565
	Carousel	4,519	1,744	,010
	Capitol	3,117	2,301	,177
Profilo	B.Evler	,594	2,086	,776
	İzmir	2,575	1,730	,138
	Flyinn	4,510	1,953	,022
	Antalya	3,492	2,301	,130
	Adana	-,276	2,406	,909
	Nişantaşı	1,724	1,777	,333
	Ankara Tunalı	2,130	1,815	,242
	Bahariye	2,867	1,889	,130
Nişantaşı	Akmerkez	-,975	1,715	,570
	Bahariye+M2 (Outlet)	-1,436	1,664	,389
	Bursa	-1,107	1,902	,561
	Carrefour	3,506	1,956	,074
	Bağdat	-2,757	1,642	,094
	Carousel	2,795	1,586	,079

	Capitol	1,393	2,183	,524
	B.Evler	-1,130	1,956	,564
	İzmir	,851	1,570	,588
	Flyinn	2,786	1,813	,126
	Antalya	1,768	2,183	,419
	Adana	-2,000	2,294	,384
	Profilo	-1,724	1,777	,333
	Ankara Tunalı	,406	1,664	,807
	Bahariye	1,143	1,744	,513
	Akmerkez	-1,381	1,755	,432
	Bahariye+M2 (Outlet)	-1,842	1,705	,281
	Bursa	-1,513	1,938	,436
	Carrefour	3,100	1,991	,121
	Bağdat	-3,163	1,684	,062
	Carousel	2,389	1,629	,144
	Capitol	,987	2,215	,656
Ankara Tunalı	B.Evler	-1,536	1,991	,441
	İzmir	,445	1,614	,783
	Flyinn	2,380	1,851	,200
	Antalya	1,362	2,215	,539
	Adana	-2,406	2,324	,302
	Profilo	-2,130	1,815	,242
	Nişantaşı	-,406	1,664	,807
	Bahariye	,737	1,783	,680
	Akmerkez	-2,118	1,831	,249
	Bahariye+M2 (Outlet)	-2,579	1,783	,149
	Bursa	-2,250	2,007	,263
	Carrefour	2,364	2,058	,252
	Bağdat	-3,900	1,763	,028
	Carousel	1,652	1,711	,335
	Capitol	,250	2,276	,913
Bahariye	B.Evler	-2,273	2,058	,271
	İzmir	-,292	1,696	,864
	Flyinn	1,643	1,923	,394
	Antalya	,625	2,276	,784
	Adana	-3,143	2,382	,188
	Profilo	-2,867	1,889	,130
	Nişantaşı	-1,143	1,744	,513
	Ankara Tunalı	-,737	1,783	,680

Örgütsel Bağlılık Ölçeği devamlılık bağlılığı puanlarının şube değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Tamhane's T2 testi sonucunda saptanan farklılıkları tabloda sunulmuştur. Gri zeminli karşılaştırmalar arasındaki fark istatistiksel olarak

anlamli bulunmuşken diğer karşılaştırmalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamli bulunmamıştır.

**Tablo 23. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam Puanlarının Şube Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Tamhane's T2 Testi**

Şube (i)	Şube (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
Akmerkez	Bahariye+M2 (Outlet)	,824	3,639	,821
	Bursa	,657	4,110	,873
	Carrefour	7,369	4,218	,082
	Bağdat	4,624	3,596	,200
	Carousel	7,910	3,486	,024
	Capitol	14,949	4,673	,002
	B.Evler	7,460	4,218	,078
	İzmir	3,615	3,455	,297
	Flyinn	5,966	3,934	,131
	Antalya	11,324	4,673	,016
	Adana	,824	4,895	,867
	Profilo	1,224	3,861	,752
	Nişantaşı	8,109	3,556	,024
	Ankara Tunalı	9,613	3,639	,009
	Bahariye	5,511	3,796	,148
Bahariye+M2 (Outlet)	Akmerkez	-,824	3,639	,821
	Bursa	-,167	4,019	,967
	Carrefour	6,545	4,130	,114
	Bağdat	3,800	3,492	,278
	Carousel	7,087	3,379	,037
	Capitol	14,125	4,594	,002
	B.Evler	6,636	4,130	,109
	İzmir	2,792	3,347	,405
	Flyinn	5,143	3,839	,182
	Antalya	10,500	4,594	,023
	Adana	,000	4,819	1,000
	Profilo	,400	3,765	,915
	Nişantaşı	7,286	3,451	,036
	Ankara Tunalı	8,789	3,536	,014
	Bahariye	4,688	3,698	,206
Bursa	Akmerkez	-,657	4,110	,873
	Bahariye+M2 (Outlet)	,167	4,019	,967
	Carrefour	6,712	4,550	,142
	Bağdat	3,967	3,980	,320
	Carousel	7,254	3,881	,063
	Capitol	14,292	4,975	,004
	B.Evler	6,803	4,550	,136
	İzmir	2,958	3,854	,443
	Flyinn	5,310	4,288	,217



	Antalya	10,667	4,975	,033
	Adana	,167	5,184	,974
	Profilo	,567	4,221	,893
	Nişantaşı	7,452	3,944	,060
	Ankara Tunalı	8,956	4,019	,027
	Bahariye	4,854	4,162	,245
	Akmerkez	-7,369	4,218	,082
	Bahariye+M2 (Outlet)	-6,545	4,130	,114
	Bursa	-6,712	4,550	,142
	Bağdat	-2,745	4,091	,503
	Carousel	,542	3,996	,892
	Capitol	7,580	5,065	,136
	B.Evler	,091	4,648	,984
Carrefour	İzmir	-3,754	3,969	,345
	Flyinn	-1,403	4,392	,750
	Antalya	3,955	5,065	,436
	Adana	-6,545	5,270	,215
	Profilo	-6,145	4,327	,157
	Nişantaşı	,740	4,057	,855
	Ankara Tunalı	2,244	4,130	,587
	Bahariye	-1,858	4,269	,664
	Akmerkez	-4,624	3,596	,200
	Bahariye+M2 (Outlet)	-3,800	3,492	,278
	Bursa	-3,967	3,980	,320
	Carrefour	2,745	4,091	,503
	Carousel	3,287	3,332	,325
	Capitol	10,325	4,560	,024
	B.Evler	2,836	4,091	,489
Bağdat	İzmir	-1,008	3,300	,760
	Flyinn	1,343	3,798	,724
	Antalya	6,700	4,560	,143
	Adana	-3,800	4,787	,428
	Profilo	-3,400	3,723	,362
	Nişantaşı	3,486	3,405	,307
	Ankara Tunalı	4,989	3,492	,154
	Bahariye	,888	3,656	,808
Carousel	Akmerkez	-7,910	3,486	,024
	Bahariye+M2 (Outlet)	-7,087	3,379	,037
	Bursa	-7,254	3,881	,063
	Carrefour	-,542	3,996	,892
	Bağdat	-3,287	3,332	,325
	Capitol	7,038	4,474	,117
	B.Evler	-,451	3,996	,910
	İzmir	-4,295	3,180	,178
	Flyinn	-1,944	3,695	,599
	Antalya	3,413	4,474	,446
	Adana	-7,087	4,705	,133
	Profilo	-6,687	3,617	,066
	Nişantaşı	,199	3,290	,952

	Ankara Tunalı	1,703	3,379	,615
	Bahariye	-2,399	3,548	,500
Capitol	Akmerkez	-14,949	4,673	,002
	Bahariye+M2 (Outlet)	-14,125	4,594	,002
	Bursa	-14,292	4,975	,004
	Carrefour	-7,580	5,065	,136
	Bağdat	-10,325	4,560	,024
	Carousel	-7,038	4,474	,117
	B.Evler	-7,489	5,065	,141
	İzmir	-11,333	4,450	,012
	Flyinn	-8,982	4,831	,064
	Antalya	-3,625	5,450	,507
	Adana	-14,125	5,641	,013
	Profilo	-13,725	4,772	,004
	Nişantaşı	-6,839	4,529	,132
	Ankara Tunalı	-5,336	4,594	,247
	Bahariye	-9,438	4,720	,047
	B.Evler	Akmerkez	-7,460	4,218
Bahariye+M2 (Outlet)		-6,636	4,130	,109
Bursa		-6,803	4,550	,136
Carrefour		-,091	4,648	,984
Bağdat		-2,836	4,091	,489
Carousel		,451	3,996	,910
Capitol		7,489	5,065	,141
İzmir		-3,845	3,969	,334
Flyinn		-1,494	4,392	,734
Antalya		3,864	5,065	,446
Adana		-6,636	5,270	,209
Profilo		-6,236	4,327	,151
Nişantaşı		,649	4,057	,873
Ankara Tunalı		2,153	4,130	,603
Bahariye		-1,949	4,269	,648
İzmir		Akmerkez	-3,615	3,455
	Bahariye+M2 (Outlet)	-2,792	3,347	,405
	Bursa	-2,958	3,854	,443
	Carrefour	3,754	3,969	,345
	Bağdat	1,008	3,300	,760
	Carousel	4,295	3,180	,178
	Capitol	11,333	4,450	,012
	B.Evler	3,845	3,969	,334
	Flyinn	2,351	3,665	,522
	Antalya	7,708	4,450	,085
	Adana	-2,792	4,682	,552
	Profilo	-2,392	3,587	,506
	Nişantaşı	4,494	3,257	,169
	Ankara Tunalı	5,998	3,347	,074
	Bahariye	1,896	3,518	,590
	Flyinn	Akmerkez	-5,966	3,934
Bahariye+M2 (Outlet)		-5,143	3,839	,182

	Bursa	-5,310	4,288	,217
	Carrefour	1,403	4,392	,750
	Bağdat	-1,343	3,798	,724
	Carousel	1,944	3,695	,599
	Capitol	8,982	4,831	,064
	B.Evler	1,494	4,392	,734
	İzmir	-2,351	3,665	,522
	Antalya	5,357	4,831	,269
	Adana	-5,143	5,046	,309
	Profilo	-4,743	4,050	,243
	Nişantaşı	2,143	3,761	,569
	Ankara Tunalı	3,647	3,839	,343
	Bahariye	-,455	3,989	,909
	Akmerkez	-11,324	4,673	,016
	Bahariye+M2 (Outlet)	-10,500	4,594	,023
	Bursa	-10,667	4,975	,033
	Carrefour	-3,955	5,065	,436
	Bağdat	-6,700	4,560	,143
	Carousel	-3,413	4,474	,446
	Capitol	3,625	5,450	,507
Antalya	B.Evler	-3,864	5,065	,446
	İzmir	-7,708	4,450	,085
	Flyinn	-5,357	4,831	,269
	Adana	-10,500	5,641	,064
	Profilo	-10,100	4,772	,035
	Nişantaşı	-3,214	4,529	,479
	Ankara Tunalı	-1,711	4,594	,710
	Bahariye	-5,813	4,720	,219
	Akmerkez	-,824	4,895	,867
	Bahariye+M2 (Outlet)	,000	4,819	1,000
	Bursa	-,167	5,184	,974
	Carrefour	6,545	5,270	,215
	Bağdat	3,800	4,787	,428
	Carousel	7,087	4,705	,133
	Capitol	14,125	5,641	,013
Adana	B.Evler	6,636	5,270	,209
	İzmir	2,792	4,682	,552
	Flyinn	5,143	5,046	,309
	Antalya	10,500	5,641	,064
	Profilo	,400	4,989	,936
	Nişantaşı	7,286	4,757	,127
	Ankara Tunalı	8,789	4,819	,069
	Bahariye	4,688	4,939	,344
Profilo	Akmerkez	-1,224	3,861	,752
	Bahariye+M2 (Outlet)	-,400	3,765	,915
	Bursa	-,567	4,221	,893
	Carrefour	6,145	4,327	,157
	Bağdat	3,400	3,723	,362
	Carousel	6,687	3,617	,066

	Capitol	13,725	4,772	,004
	B.Evler	6,236	4,327	,151
	İzmir	2,392	3,587	,506
	Flyinn	4,743	4,050	,243
	Antalya	10,100	4,772	,035
	Adana	-,400	4,989	,936
	Nişantaşı	6,886	3,685	,063
	Ankara Tunalı	8,389	3,765	,027
	Bahariye	4,288	3,917	,275
	Akmerkez	-8,109	3,556	,024
	Bahariye+M2 (Outlet)	-7,286	3,451	,036
	Bursa	-7,452	3,944	,060
	Carrefour	-,740	4,057	,855
	Bağdat	-3,486	3,405	,307
	Carousel	-,199	3,290	,952
	Capitol	6,839	4,529	,132
Nişantaşı	B.Evler	-,649	4,057	,873
	İzmir	-4,494	3,257	,169
	Flyinn	-2,143	3,761	,569
	Antalya	3,214	4,529	,479
	Adana	-7,286	4,757	,127
	Profilo	-6,886	3,685	,063
	Ankara Tunalı	1,504	3,451	,663
	Bahariye	-2,598	3,617	,473
	Akmerkez	-9,613	3,639	,009
	Bahariye+M2 (Outlet)	-8,789	3,536	,014
	Bursa	-8,956	4,019	,027
	Carrefour	-2,244	4,130	,587
	Bağdat	-4,989	3,492	,154
	Carousel	-1,703	3,379	,615
	Capitol	5,336	4,594	,247
Ankara Tunalı	B.Evler	-2,153	4,130	,603
	İzmir	-5,998	3,347	,074
	Flyinn	-3,647	3,839	,343
	Antalya	1,711	4,594	,710
	Adana	-8,789	4,819	,069
	Profilo	-8,389	3,765	,027
	Nişantaşı	-1,504	3,451	,663
	Bahariye	-4,102	3,698	,269
Bahariye	Akmerkez	-5,511	3,796	,148
	Bahariye+M2 (Outlet)	-4,688	3,698	,206
	Bursa	-4,854	4,162	,245
	Carrefour	1,858	4,269	,664
	Bağdat	-,888	3,656	,808
	Carousel	2,399	3,548	,500
	Capitol	9,438	4,720	,047
	B.Evler	1,949	4,269	,648
	İzmir	-1,896	3,518	,590
	Flyinn	,455	3,989	,909

Antalya	5,813	4,720	,219
Adana	-4,688	4,939	,344
Profilo	-4,288	3,917	,275
Nişantaşı	2,598	3,617	,473
Ankara Tunalı	4,102	3,698	,269

Örgütsel Bağlılık Ölçeği toplam puanlarının şube değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Tamhane's T2 testi sonucunda saptanan farklılıkları tablo 23'te sunulmuştur. Gri zeminli karşılaştırmalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuşken diğer karşılaştırmalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

"Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Ölçeklerin" puanlarının çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi tablo 24'te verilmiştir.

**Tablo 24 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanlarının alışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)**

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Duygusal Bağlılık	1 Yıl	72	23,58	5,03	<b>G.Arası</b>	400,171	8	50,021		
	2 Yıl	55	25,20	4,08	<b>G. İçi</b>	5260,447	224	23,484		
	3 Yıl	31	25,35	3,66	<b>Toplam</b>	5660,618	232			
	4 Yıl	18	22,33	4,81						
	5 Yıl	20	26,10	4,55					2,130	,034
	6 Yıl	16	25,25	6,01						
	7 Yıl	16	22,13	7,35						
	8 Yıl	3	26,00	3,61						
	9 Yıl	2	29,50	0,71						
	<b>Toplam</b>	<b>233</b>	<b>24,42</b>	<b>4,94</b>						
Devamlılık Bağlılığı	1 Yıl	72	17,42	5,18	<b>G.Arası</b>	464,049	8	58,006		
	2 Yıl	55	17,27	5,67	<b>G. İçi</b>	6340,852	224	28,307		
	3 Yıl	31	18,42	4,49	<b>Toplam</b>	6804,901	232			
	4 Yıl	18	22,11	5,82						
	5 Yıl	20	16,20	5,16						
	6 Yıl	16	18,75	4,82					2,049	,042
	7 Yıl	16	18,63	6,55						
	8 Yıl	3	15,33	3,06						
	9 Yıl	2	18,50	2,12						
	<b>Toplam</b>	<b>233</b>	<b>17,93</b>	<b>5,42</b>						
matif Bağlı	1 Yıl	72	20,14	4,57	<b>G.Arası</b>	307,377	8	38,422	1,416	,191
	2 Yıl	55	20,16	5,40	<b>G. İçi</b>	6076,228	224	27,126		
	3 Yıl	31	21,71	4,39	<b>Toplam</b>	6383,605	232			

	4 Yıl	18	20,89	6,11				
	5 Yıl	20	20,15	5,15				
	6 Yıl	16	18,31	6,57				
	7 Yıl	16	17,69	6,02				
	8 Yıl	3	18,00	7,00				
	9 Yıl	2	25,50	3,54				
	<b>Toplam</b>	<b>233</b>	<b>20,14</b>	<b>5,25</b>				
<b>Ölçek Toplam Puanı</b>	1 Yıl	72	61,14	11,27	<b>G.Arası</b>	1091,625	8	136,453
	2 Yıl	55	62,64	9,84	<b>G. İçi</b>	28760,572	224	128,395
	3 Yıl	31	65,48	7,82	<b>Toplam</b>	29852,197	232	
	4 Yıl	18	65,33	12,46				
	5 Yıl	20	62,45	10,85				
	6 Yıl	16	62,31	13,81				1,063 ,390
	7 Yıl	16	58,44	17,81				
	8 Yıl	3	59,33	8,50				
	9 Yıl	2	73,50	6,36				
		<b>Toplam</b>	<b>233</b>	<b>62,48</b>	<b>11,34</b>			

Tablo 24'te de görülebileceği üzere, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Ölçeklerin toplam puanları aritmetik ortalamalarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda kıdem gruplarının normatif bağlılık alt boyutu ( $F = 1,416$ ;  $p > .05$ ) ve ölçek toplam puanı ( $F = 1,063$ ;  $p > .05$ ) aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmazken; duygusal bağlılık alt boyutu ( $F = 2,130$ ;  $p < .05$ ) ve devamlılık alt boyutu ( $F = 2,049$ ;  $p < .05$ ) aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir.

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, alt boyutların varyanslarının homojen olduğu saptanmıştır. Bunun üzerine varyansların homojen olduğu durumlarda sıklıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Scheffe testinin tercih edilmesinin nedeni bu testin alpha tipi hataya karşı duyarlı olmalarıdır. Gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları her bir alt boyut için ayrı ayrı olmak üzere tablo 25 ve 26'da sunulmuştur.

**Tablo 25. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Duygusal Bağlılık Alt Boyutu Puanlarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını**

**Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc  
Tamhane's T2 Testi**

Süre (i)	Süre (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
1 yıl	2 yıl	-1,617	,868	,064
	3 yıl	-1,772	1,041	,090
	4 yıl	1,250	1,277	,329
	5 yıl	-2,517	1,225	,041
	6 yıl	-1,667	1,339	,215
	7 yıl	1,458	1,339	,277
	8 yıl	-2,417	2,856	,398
	9 yıl	-5,917	3,474	,090
	2 yıl	1 yıl	1,617	,868
3 yıl		-,155	1,088	,887
4 yıl		2,867	1,316	,030
5 yıl		-,900	1,265	,478
6 yıl		-,050	1,376	,971
7 yıl		3,075	1,376	,026
8 yıl		-,800	2,873	,781
9 yıl		-4,300	3,488	,219
3 yıl	1 yıl	1,772	1,041	,090
	2 yıl	,155	1,088	,887
	4 yıl	3,022	1,436	,036
	5 yıl	-,745	1,390	,592
	6 yıl	,105	1,492	,944
	7 yıl	3,230	1,492	,031
	8 yıl	-,645	2,930	,826
	9 yıl	-4,145	3,535	,242
4 yıl	1 yıl	-1,250	1,277	,329
	2 yıl	-2,867	1,316	,030
	3 yıl	-3,022	1,436	,036
	5 yıl	-3,767	1,574	,018
	6 yıl	-2,917	1,665	,081
	7 yıl	,208	1,665	,901
	8 yıl	-3,667	3,022	,226
	9 yıl	-7,167	3,612	,048
5 yıl	1 yıl	2,517	1,225	,041
	2 yıl	,900	1,265	,478
	3 yıl	,745	1,390	,592
	4 yıl	3,767	1,574	,018
	6 yıl	,850	1,625	,602
	7 yıl	3,975	1,625	,015
	8 yıl	,100	3,000	,973
	9 yıl	-3,400	3,594	,345
6 yıl	1 yıl	1,667	1,339	,215
	2 yıl	,050	1,376	,971
	3 yıl	-,105	1,492	,944
	4 yıl	2,917	1,665	,081
	5 yıl	-,850	1,625	,602

	7 yıl	3,125	1,713	,069
	8 yıl	-,750	3,049	,806
	9 yıl	-4,250	3,635	,244
7 yıl	1 yıl	-1,458	1,339	,277
	2 yıl	-3,075	1,376	,026
	3 yıl	-3,230	1,492	,031
	4 yıl	-,208	1,665	,901
	5 yıl	-3,975	1,625	,015
	6 yıl	-3,125	1,713	,069
	8 yıl	-3,875	3,049	,205
	9 yıl	-7,375	3,635	,044
	8 yıl	1 yıl	2,417	2,856
2 yıl		,800	2,873	,781
3 yıl		,645	2,930	,826
4 yıl		3,667	3,022	,226
5 yıl		-,100	3,000	,973
6 yıl		,750	3,049	,806
7 yıl		3,875	3,049	,205
9 yıl		-3,500	4,424	,430
9 yıl		1 yıl	5,917	3,474
	2 yıl	4,300	3,488	,219
	3 yıl	4,145	3,535	,242
	4 yıl	7,167	3,612	,048
	5 yıl	3,400	3,594	,345
	6 yıl	4,250	3,635	,244
	7 yıl	7,375	3,635	,044
	8 yıl	3,500	4,424	,430

Örgütsel Bağlılık Ölçeği duygusal bağlılık puanlarının çalışma süresi değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda saptanan farklılıklar tabloda sunulmuştur. Gri zeminli karşılaştırmalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuşken diğer karşılaştırmalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 26. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Devamlılık Bağlılığı Alt Boyutu Puanlarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Tamhane's T2 Testi**

Süre (i)	Süre (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
1 yıl	2 yıl	,144	,953	,880
	3 yıl	-1,003	1,143	,381
	4 yıl	-4,694	1,402	,001
	5 yıl	1,217	1,345	,367



	6 yıl	-1,333	1,470	,366
	7 yıl	-1,208	1,470	,412
	8 yıl	2,083	3,135	,507
	9 yıl	-1,083	3,814	,777
<hr/>				
2 yıl	1 yıl	-,144	,953	,880
	3 yıl	-1,147	1,195	,338
	4 yıl	-4,838	1,445	,001
	5 yıl	1,073	1,389	,441
	6 yıl	-1,477	1,511	,329
	7 yıl	-1,352	1,511	,372
	8 yıl	1,939	3,154	,539
	9 yıl	-1,227	3,830	,749
	<hr/>			
3 yıl	1 yıl	1,003	1,143	,381
	2 yıl	1,147	1,195	,338
	4 yıl	-3,692	1,577	,020
	5 yıl	2,219	1,526	,147
	6 yıl	-,331	1,638	,840
	7 yıl	-,206	1,638	,900
	8 yıl	3,086	3,217	,338
	9 yıl	-,081	3,882	,983
	<hr/>			
4 yıl	1 yıl	4,694	1,402	,001
	2 yıl	4,838	1,445	,001
	3 yıl	3,692	1,577	,020
	5 yıl	5,911	1,729	,001
	6 yıl	3,361	1,828	,067
	7 yıl	3,486	1,828	,058
	8 yıl	6,778	3,318	,042
	9 yıl	3,611	3,966	,363
	<hr/>			
5 yıl	1 yıl	-1,217	1,345	,367
	2 yıl	-1,073	1,389	,441
	3 yıl	-2,219	1,526	,147
	4 yıl	-5,911	1,729	,001
	6 yıl	-2,550	1,785	,154
	7 yıl	-2,425	1,785	,176
	8 yıl	,867	3,294	,793
	9 yıl	-2,300	3,946	,561
	<hr/>			
6 yıl	1 yıl	1,333	1,470	,366
	2 yıl	1,477	1,511	,329
	3 yıl	,331	1,638	,840
	4 yıl	-3,361	1,828	,067
	5 yıl	2,550	1,785	,154
	7 yıl	,125	1,881	,947
	8 yıl	3,417	3,347	,308
	9 yıl	,250	3,990	,950
	<hr/>			
7 yıl	1 yıl	1,208	1,470	,412
	2 yıl	1,352	1,511	,372
	3 yıl	,206	1,638	,900
	4 yıl	-3,486	1,828	,058
	5 yıl	2,425	1,785	,176

	6 yıl	-,125	1,881	,947
	8 yıl	3,292	3,347	,326
	9 yıl	,125	3,990	,975
8 yıl	1 yıl	-2,083	3,135	,507
	2 yıl	-1,939	3,154	,539
	3 yıl	-3,086	3,217	,338
	4 yıl	-6,778	3,318	,042
	5 yıl	-,867	3,294	,793
	6 yıl	-3,417	3,347	,308
	7 yıl	-3,292	3,347	,326
	9 yıl	-3,167	4,857	,515
	9 yıl	1 yıl	1,083	3,814
2 yıl		1,227	3,830	,749
3 yıl		,081	3,882	,983
4 yıl		-3,611	3,966	,363
5 yıl		2,300	3,946	,561
6 yıl		-,250	3,990	,950
7 yıl		-,125	3,990	,975
8 yıl		3,167	4,857	,515

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Devamlılık Bağlılığı puanlarının çalışma süresi değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda saptanan farklılıklar tabloda sunulmuştur. Gri zeminli karşılaştırmalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuşken diğer karşılaştırmalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

“Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Ölçeklerin” puanlarının çalışılan departmanlara göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi tablo 27’de verilmiştir.

**Tablo 27. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanlarının Görev Alınan Departmanlara Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)**

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Duygusal Bağlılık	Satış Danışmanı	136	24,48	4,58	<b>G. Arası</b>	74,768	6	12,461	,497	,810
	Kasiyer	36	24,69	6,21	<b>G. İçi</b>	5513,338	220	25,061		
	Depocu	35	23,31	5,33	<b>Toplam</b>	5588,106	226			
	M. Yrd.	9	25,78	3,99						
	Kat Elemanı	2	24,00	2,83						
	Temizlik-Güvenlik	6	24,00	6,29						
	Marchandiser	3	26,33	4,04						

	<b>Toplam</b>	227	24,39	4,97					
Devamlılık Bağlılığı	Satış Danışmanı	136	17,92	5,44	<b>G.Arası</b>	298,306	6	49,718	
	Kasiyer	36	16,69	5,86	<b>G. İçi</b>	6227,421	220	28,306	
	Depocu	35	20,23	4,85	<b>Toplam</b>	6525,727	226		
	M.Yrd.	9	17,67	2,69					1,756 ,109
	Kat Elemanı	2	15,00	1,41					
	Temizlik-Güvenlik	6	20,17	5,38					
	Marchandiser	3	15,67	3,51					
	<b>Toplam</b>	227	18,07	5,37					
Normatif Bağlılık	Satış Danışmanı	136	20,47	4,79	<b>G.Arası</b>	249,431	6	41,572	
	Kasiyer	36	17,92	7,01	<b>G. İçi</b>	6044,040	220	27,473	
	Depocu	35	20,74	4,86	<b>Toplam</b>	6293,471	226		
	M.Yrd.	9	21,44	5,15					1,513 ,175
	Kat Elemanı	2	23,50	6,36					
	Temizlik-Güvenlik	6	21,00	5,33					
	Marchandiser	3	21,00	4,00					
	<b>Toplam</b>	227	20,19	5,28					
Ölçek Toplam Puanı	Satış Danışmanı	136	62,87	10,86	<b>G.Arası</b>	586,259	6	97,710	
	Kasiyer	36	59,31	14,58	<b>G. İçi</b>	28790,622	220	130,866	
	Depocu	35	64,29	11,08	<b>Toplam</b>	29376,881	226		
	M.Yrd.	9	64,89	9,40					,747 ,613
	Kat Elemanı	2	62,50	7,78					
	Temizlik-Güvenlik	6	65,17	8,89					
	Marchandiser	3	63,00	6,93					
	<b>Toplam</b>	227	62,66	11,40					

Tablo 27’de de görülebileceği üzere, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Ölçekleri puanları aritmetik ortalamalarının görev alınan departman değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda görev gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark tüm alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

“Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Ölçeklerin” puanlarının mezuniyet durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi tablo 28’de verilmiştir.

**Tablo 28. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutu ve Toplam Puanlarının Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)**

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Duygusal Bağlılık	İlkokul	8	22,88	5,25	<b>G.Arası</b>	114,814	3	38,271	1,570	,197
	Ortaokul	8	22,63	5,71	<b>G. İçi</b>	5483,754	225	24,372		
	Lise	184	24,35	5,03	<b>Toplam</b>	5598,568	228			
	Üniversite	29	25,97	3,96						

	<b>Toplam</b>	229	24,45	4,96				
Devamlılık Bağlılığı	İlkokul	8	21,75	3,85	<b>G.Arası</b>	179,468	3	59,823
	Ortaokul	8	16,38	2,67	<b>G. İçi</b>	6570,463	225	29,202
	Lise	184	18,08	5,63	<b>Toplam</b>	6749,930	228	2,049 ,108
	Üniversite	29	16,76	4,69				
	<b>Toplam</b>	229	17,98	5,44				
Normatif Bağlılığı	İlkokul	8	23,25	3,92	<b>G.Arası</b>	96,527	3	32,176
	Ortaokul	8	21,50	5,93	<b>G. İçi</b>	6108,495	225	27,149
	Lise	184	19,99	5,35	<b>Toplam</b>	6205,022	228	1,185 ,316
	Üniversite	29	20,00	4,31				
	<b>Toplam</b>	229	20,16	5,22				
Ölçek Toplam Puanı	İlkokul	8	67,88	7,66	<b>G.Arası</b>	263,665	3	87,888
	Ortaokul	8	60,50	9,70	<b>G. İçi</b>	28779,750	225	127,910
	Lise	184	62,43	11,92	<b>Toplam</b>	29043,415	228	,687 ,561
	Üniversite	29	62,72	7,79				
	<b>Toplam</b>	229	62,59	11,29				

Tablo 28’de de görülebileceği üzere, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt ölçekleri toplam puanları aritmetik ortalamalarının mezun olunan okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda mezuniyet gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark tüm alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

## SONUÇ

Bu araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren Bir Tekstil Firmasında görev alan liderlerin ( müdürlerin ) örgütsel bağlılığa etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. İşletmelerde önemli bir soruna ( liderlik ve liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi ) ampirik

yanıtlar bulmayı hedeflemektedir. Bunu gerçekleştirmek için Bir Tekstil Firmasında görev alan liderlerin, liderlik davranışlarının personeller tarafından ne şekilde algılandığı ve bu durumun personellerin örgüte bağlılığına ne şekilde etki ettiği tespit edilmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde öncelikle liderlik kavramının anlaşılabilmesi için liderlik kavramının açıklaması yapılmıştır. Daha sonra liderde bulunması gereken özellikler, liderlik şekilleri ve liderlik teorileri açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ilk olarak örgütsel bağlılıkla ilgili kavramsal açıklamalar yapılmıştır. Bu bölümde örgüt, örgütlenme, örgüt kültürü ve örgüt tipleri hakkında bilgiler verilerek örgüt kavramının anlaşılması hedeflenmiştir.

Üçüncü bölümde ise araştırmanın yöntemi ve metodolojisi hakkında bilgi verilerek araştırmadan elde edilen bulgular tablolaştırılarak sunulmuştur.

Yapılan bu ampirik çalışmalar ve bulgular sonucu liderin örgütsel bağlılığı ve dikkat çekecek şekilde örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı etkilediği kanıtlanmıştır. Duygusal bağlılığın firmaya sağlayacakları ise şöyle sıralanabilir:

1.Çalışanlar çalıştıkları örgütten ayrılmayı düşünmezler ve gelecek planlarını uzun vadeleli yaparlar. Bunun sonucunda örgütten sürekli bir personel girişi çıkışı olmaz ve personel birbirini daha iyi tanır ve birbirleri ile uyumlu çalışır.

2.Çalışanlar şirketin hedeflerini kendi hedefi kabul eder ve bu hedeflerin gerçekleşmesi için tüm inancı ile çaba sarfeder. Bireyler kendi kişisel hedeflerini gerçekleştirirler bile örgütün hedefini geçmesi için çaba sarfederler.

3.Çalışanlar birbirlerini iyi tanıdıkları için takım birbirini çok iyi tanır. Herkes kendi görevini en iyi şekilde yapmaya çalışır dolayısı ile bu tip takımlarda yardımlaşma çok kuvvetlidir.

4.Duygusal bağılığı yüksek örgütlerde herhangi bir olumsuzluk karşısında çalışanlar birbirine destek olur ve bu kriz durumundan en kısa sürede kurtulmaya çalışırlar.

5.Çalışanların ise motivasyonu yüksektir . Motivasyonun yüksek olması fiziksel gücü arttırır. Fiziksel güç verimliliği arttırır.

Duygusal bağılığın İşletme'ye etkisi;

Çalışanların performansı gözle görülür şekilde sürekli artmış bunun neticesinde verimlilik artmıştır. Zamanla aynı iş daha az sayıda insanla yapılmaya başlanmıştır. Değişiklikler bir problem değil, fırsat olarak görülmektedir. Şirket yönetim kadrolarına duygusal bağılığı yüksek personeller yönetici olarak görev almaya başlamıştır. Bu hem şirketin gerek duyduğu kaliteli yönetici personel ihtiyacını karşılamış hem de alt kadrolara kariyer planları için motive edici örnek olmuştur. Duygusal bağılığın yüksek çıkması şirketin arzuladığu hedefleri yakalamasını sağlamış bu sayade şirketin cirosunda artış sağlanmıştır. Müşteri memnuniyeti artmış ve pazarda lider duruma gelinmiştir.

Personellerin, liderin liderlik davranışlarını algılayışı olumlu yönde arttıkça örgüte duygusal ve normatif olarak da bağılığın arttığı söylenebilir. Kendisini çalıştığı örgüte bağlı hissedenden personelin, bu organizasyondaki sürekliliği artacak ve personel işletmeye karşı bir aidiyet duygusu geliştirecektir. Bu da hiç şüphesiz personellerin performanslarını olumlu yönde etkileyecektir.

Personellerin bazı demografik özelliklerine göre liderdeki liderlik davranışlarını algılayışları arasındaki ilişkiler incelendiğinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Yani personellerin liderin liderlik davranışlarını algılayışında demografik özelliklerin bir etkisi olmadığı söylenebilir.

Şubelere göre liderin algılanan liderlik davranışları karşılaştırıldığında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Örgütsel bağılılık ve alt boyutlarının personellerin bazı demografik özellikleriyle ilişkilerinin incelenmesi sonucunda ise devamlılık bağılığının cinsiyete, medeni duruma, çalışma süresine göre değiştii istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca çalışma süresi ile duygusal

bağlılık arasında da anlamlı farklılık bulunmuştur. Diğer demografik özelliklerle örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Şube değişkeni ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde normatif bağlılıkta anlamlı bir fark bulunmazken, genel bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır.

Çalışma, konuyu irdeleyen ileriki araştırmalar için liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığın ve alt boyutlarının incelenmesi, aradaki ilişkinin analizi bakımından bir kaynak teşkil etmektedir. Ayrıca liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık konusu ileriki çalışmalarda daha geniş örneklem ve dönem bazında araştırılabilir.

## **KAYNAKLAR**

## KİTAPLAR

Başaran, İ. Ethem. Yönetim. Gül Yayınevi. Ankara:1988

Bennis, W. G., “On Becoming A Leader”, Addison Wesley, 1989.

Blair J. Kolasa, İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, Çeviren, Kemal Tosun İstanbul

Cole, G.A. Management Theory And Practice. London: 4 Th.Edition. Dp, Publications Ltd, Aldine Place. 1993.

Cronin; E. T. 1983 “Reflections On Leadership” Taylor R.L. Ve Rosenbach W. E., Contemporary Issues İn Leadership Westview Press, Colarado 1993

Çelik, Vehbi. Eğitimsel Liderlik. Pegem Yayıncılık. Ankara, 2000

Çetin, Canan. , “Yönetim / Teori, Süreç Ve Uygulama”,; İstanbul, 1999. (Richard M. Hodgetts Den Çeviri)

Çetin, Münevver Ölçüm, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Basım Yayım, Ankara, 2004

Dereli, T., “Organizasyonda Davranış”, Ar Yayıncılık, İstanbul 1982.

Dursun Bingöl, Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Yayınları No:676, Erzurum: 1990

Eren, Erol. Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi , Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul. 1989

Eren, Erol. Yönetim Psikolojisi. 3. Baskı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitü Yayınları No: 105

Hatipoğlu, Zeyyat, İşletme Yöneticiliğinin Temelleri.

Karasar, Niyazi, Araştırmalarda Rapor Hazırlama, Nobel Yayınevi , Ankara: 2001

Keith Davis, İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış, 2.B., Çev.: Kemal Tosun Ve Diğ., İ.Ü.İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 57, İstanbul

Koçel T., “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1995.

Rost, C. Joseph “Leadership For The 21 Century, Praeger”, Connecticut. 1993.

Steers, Richard M. “Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment” , (Ed. Cooper D. L.), Fundamentals Of Organizational Behavior, Sage Publications, London. 1977



Şen, Salim. İşletme Yönetimi, Emel Matbaası, Ankara:1981

Şimşek, Hasan. 21. Yüzyılın Eşiğinde, Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye, Sistem Yayıncılık .,İstanbul, 1997

### WEB ADRESLERİ

<http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-32298-8418/unrestricted/etd.pdf>  
01.10.2005 Gary A. Yukl, Leadership in Organizations, 2<sup>nd</sup> Edition, New Jersey: Prentice Hall, 1989

[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/yazArk.php?page=http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=265](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/yazArk.php?page=http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=265) 12-09-2005

<http://www.geocities.com/Athens/Forum/1650/htmlleadershipdefined.html> 14.08.2005  
History of Leadership, Southwest Educational Development Laboratory,

<http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/2001-2/1-> 13-09-2005  
Tabak, Arif. “Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları Ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri”

[http://www.cba.uri.edu/scholl/Notes/Commitment\\_Control.html](http://www.cba.uri.edu/scholl/Notes/Commitment_Control.html), 15 Ekim 2005  
“Human Resource Strategies, Control & Commitment Approaches to Work Force Management”

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/caprazliderlik.htm> 11-11-2005

[http://www.kongar.org/aydinlanma/2005/458\\_Liderlik.php](http://www.kongar.org/aydinlanma/2005/458_Liderlik.php) 24-10-2005

### DERGİ / MAKALE / RAOPORLAR

Buluç, Bekir, “BİLGİ ÇAĞI VE ÖRGÜTSEL LİDERLİK.”?

Cavaleri, Stevan and Krzystof Obloj. Management System (A Global Perspective). Words Worth Publishing Company California 1993.

Demirel Gülşen, “Kurum Misyonu ve Kültürü”, Capital Guide 32, İstanbul: 1997

Jerald Greenberg ve Robert A. Baran, Behavior in Organizations, 2<sup>nd</sup> Edition. USA: Prentice Hall, 2000

Vayvay, Özalp ve Ekren, Nazmi “Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik ve Liderlikte İletişimin Rolü, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Bildiriler Kitabı, Cilt-2 (5-6 Haziran 1997)

Nergiz Çağltay, Ali Hancıoğlu, Necdet Kesmez, Ersin Şenkaya, TÜRKiYE BİLİŞİM ŞURASI “E-TOPLUM / ÖRGÜTLENME ÇALIŞMA GRUBU” TASLAK RAPORU

Selimoğlu, Emel “Günümüzde Liderlik Anlayışı,” İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, 2004/2.

Üstel İsmail, “Kurumsal Kültürleme”, Gazi Kalite Günleri-II, Ankara: 1999

Yalçın Azmi, “Yöneticilikten Etkin Liderliğe,” İktisat ve İŞ Dünyası Dergisi, Yıl:2 Sayı:9, 1993

### TEZLER

Çalık, Temel. “Özel ve Genel Liselerde Kurumlaşma Ankara İli Örneği”. (YayınlanmamıŐ Doçentlik Tezi). Ankara. 1998

Demirkan, Tülay “Özel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İŞ Tatminleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2004

Demiroğlu, Gülşah “Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002

Ekmekçi, M. Kıvanç ”İŞletmelerde Örgütlenme ve Yeniden Örgütlenme Üzerine Bir Uygulama” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999

Esen, Özlem “Ekip Çalışması İle Örgüte Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004

Konuk, Nebiye “Türkiye’deki Küçük ve Orta Boy İŞletmelerde Liderlik Davranışının Örgüt Kültürüne Etkisi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Ortadoğu ve İslam Ülkeleri Enstitüsü, İstanbul, 1997

Ongar, H. Haluk “İŞletmelerde Örgütlenme İlkeleri Ve Hartmann Und Braun Örneği” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1986

Polat, Esra “Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önem”i, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003

Yılmaz, Ceyhun “Örgütsel Bağlılık ve Yönetimin Çalışanlara Karşı Ahlakı Sorumluluğunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”,

Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
İstanbul, 2003

**Ekler**

Bu araştırma; personellerin, algıladıkları liderlik davranışlarını ve örgütsel bağlılıklarını saptamak amacıyla düzenlenmiştir. Cavaplamayı size en uygun seçeneklere (X) işareti koyarak yapınız. İsim yazmanız gerekli değildir. Cevaplarınız varolan durumun tespiti için sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Katkılarınız için teşekkür ederim.

Selahattin YALÇIN

**A. Aşağıda kişisel bilgilerinize ait çeşitli sorular vardır. Lütfen her soruyu cevaplayınız.**

1. Kaç yıldır bu şirkette çalışıyorsunuz: .....
2. Yaşınız:.....
3. Cinsiyetiniz: Erkek ( ) Kız ( )
4. Göreviniz:.....
5. Medeni durumunuz:.....
- 6.En son bitirdiğiniz okul:.....

**B. Aşağıda mağaza müdürünüzün davranışlarına ait çeşitli sorular yer almaktadır. Bu ifadelerin herkes için ortak ve doğru yanıtı yoktur. Her ifadeyi okuduktan sonra sizin için en uygun olanı "X" harfiyle işaretlemeniz gerekmektedir.**

	Her Zaman	Çoğu Zaman	Arasına	Nadiren	Hiç Zaman
1.Kişisel tutumlarını açıkça ortaya koyar.	( )	( )	( )	( )	( )
2.Yeni fikirlerini müdür yardımcımızla dener.	( )	( )	( )	( )	( )
3.Tek söz sahibi kendidir.	( )	( )	( )	( )	( )
4.Eksik ve yetersiz işleri eleştirir.	( )	( )	( )	( )	( )
5.Fikirlerini tereddüte yer bırakmayacak biçimde ifade eder.	( )	( )	( )	( )	( )
6.İşyerindeki görevleri kimlerin yapması gerektiğine karar verir.	( )	( )	( )	( )	( )
7.Plan yapmaksızın çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )
8.Yapılacak işlerin belirli standartlara uygun olmasına dikkat eder.	( )	( )	( )	( )	( )
9.İşlerin belirtilen zaman içinde tamamlanmış olmasına dikkat eder.	( )	( )	( )	( )	( )
10.İşlerin yapılmasında birbirine benzer yolların takip edilmesini teşvik eder.	( )	( )	( )	( )	( )
11.Yönetici olarak işyerindeki yerinin ve rolünün herkesçe anlaşılmasına çalışılmasını sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
12.Tüm çalışanların mevcut yönetmelik, kural ve emirlere uymalarını ister.	( )	( )	( )	( )	( )
13.Tüm çalışanların görevleri konusunda kendilerinden neler beklendiğini açıkça belirtir.	( )	( )	( )	( )	( )
14.Tüm çalışanların kendilerini tamamen görevlerine vermeleri için gerekeni yapar.	( )	( )	( )	( )	( )
15.Tüm çalışanların uyumlu bir işbirliği içinde çalışmalarını için gereken her şeyi yapar.	( )	( )	( )	( )	( )
16.Tüm çalışanlara kişisel yardımda bulunur.	( )	( )	( )	( )	( )
17.Tüm çalışanların işyerinde görevli bulunmaktan memnun olmalarını sağlamaya çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )
18.Kolay ve anlaşılır bir yöneticidir.	( )	( )	( )	( )	( )
19.Tüm çalışanları dinlemeye zaman ayırır.	( )	( )	( )	( )	( )
20.İşyerini yönetirken tüm çalışanlara herhangi bir açıklama yapma gereğini duymadan işyerini yönetir.	( )	( )	( )	( )	( )
21.Tüm çalışanların kişisel sorunlarıyla ilgilenir.	( )	( )	( )	( )	( )
22.Hareketlerin nedenlerini açıklamaz.	( )	( )	( )	( )	( )
23.Mağaza ile ilgili konularda tüm çalışanlara danışmadan faaliyete geçer.	( )	( )	( )	( )	( )
24.Yeni fikirleri kolay kabullenir.	( )	( )	( )	( )	( )
25.Bütün çalışanlara arkadaş gibi davranır.	( )	( )	( )	( )	( )
26.Değişiklikler yapmaya isteklidir.	( )	( )	( )	( )	( )
27.Tüm çalışanların kendisiyle kolaylıkla ilişki kurmasına yatkındır.	( )	( )	( )	( )	( )
28.Görüşmelerinde , tüm çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
29.Tüm çalışanlarca yapılan önerileri uygulamaya çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )

30.Mağaza ile ilgili konularda işe başlamadan önce tüm çalışanların onayını alır. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

**C. Aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi uygun yere (X) işareti koyarak belirtiniz.**

**Hiç:** Kesinlikle katılmıyorum **Katmyrm:** Katılmıyorum **Kar:** Kararsızım **Kat:** Katılıyorum **Tamamen:** Kesinlikle Katılıyorum.

	<b>Hiç</b>	<b>Katmyrm</b>	<b>Kar</b>	<b>Kat</b>	<b>Tamamen</b>
1-Kariyerimin geri kalan bölümünü bu işyerinde geçirmek bana büyük bir mutluluk verir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2-Bu işyerinin sorunları bana gerçekten kendimin sorunlarıymış gibi gelir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3-İşyerime güçlü bir aitlik duygusu taşıyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4-Kendimi bu işyerine "duygusal olarak bağlanmış" hissetmiyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5-İşyerimde "aileden biri" gibi hissetmiyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6-Bu işyeri benim için önemli ölçüde kişisel anlam taşır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7-Şu anda bu işyerinde çalışmak bir istek olduğu kadar benim için bir zorluluktur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8-İstesem bile şu anda bu işyerinden ayrılmak benim için çok zor olur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9-Şu anda bu işyerinden ayrılmaya karar versem hayatımın çok büyük bir bölümü altüst olur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10-Şu anda bu işyerinden ayrılamayacak kadar az seçeneğim var.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11-Eğer kendimi bu işyerine bu kadar çok vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12-Bu işyerinden ayrılmamın birkaç olumsuz sonucundan biri mevcut alternatiflerin azlığıdır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13-Şu andaki işverenimle çalışmak için hiçbir zorunluluk hissi duymuyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14-Benim yararına bile olsa , şu anda bu işyerinden ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15-Şu anda işyerimden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16-Bu işyeri benim sadakatimi hak ediyor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17-İşyerimin içindeki insanlara olan sorumluluk hissinden dolayı bu kurumdan ayrılmam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18-İşyerime karşı kendimi borçlu hissediyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>