

**T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LİDERLİK TÜRLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA  
ETKİSİ: KAMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR  
ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Yasin KORKMAZ**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme Yönetimi  
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ayça Can KIRGIZ**

**OCAK – 2017**

T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

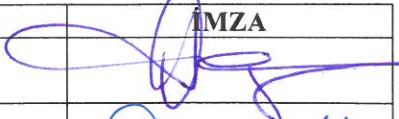
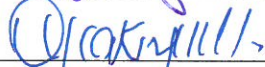

**LİDERLİK TÜRLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA  
ETKİSİ: KAMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR  
ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Yasin KORKMAZ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme Yönetimi  
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 19/01/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirligi ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç. Dr. Kazım Ozan ÖZER	Basarılı	
Yrd. Doç. Dr. Ayça Can KIRGIZ	Basarılı	
Öğr. Gör. Dr. Ahmet BAŞCI	Basarılı	

## **BEYAN**

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

**Yasin KORKMAZ**

**19 /01/2017**



## ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden ve tezin son okumasında yardımlarını esirgemeyen başta danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Ayça Can KIRGIZ'a, Yrd. Doç. Dr. Muhterem Şebnem ENSARİ, Arş. Gör Hazal Koray ALAY hocalarımıza değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Son olarak bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim eşime ve arkadaşlarıma şükranlarımı sunarım.

**Yasin KORKMAZ**

**19/01/2017**



# İÇİNDEKİLER

<b>TABLO LİSTESİ .....</b>	<b>iv</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ.....</b>	<b>vii</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>viii</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>ix</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TÜRLERİ.....</b>	<b>3</b>
1.1. Liderlik Kavramı ve Liderliğin Tanımı.....	3
1.2. Liderliğin Önemi .....	7
1.3. Liderliğin Tarihi Gelişimi .....	9
1.4. Liderlik İçin Gereken Özellikler .....	11
1.5. Liderliği Oluşturan Ana Güç Kaynaklar .....	13
1.5.1. Yasal Güç.....	13
1.5.2. Ödüllendirme Gücü.....	14
1.5.3. Zorlayıcı Güç .....	14
1.5.4. Karizmatik Güç .....	14
1.5.5. Uzmanlık Gücü .....	15
1.6. Liderlik Teorileri .....	15
1.6.1. Özellikler Teorisi .....	15
1.6.2. Davranışsal Teori .....	16
1.6.3. Durumsallık Teorisi .....	17
1.7. Liderlik ve Yöneticilik .....	19
1.8. Liderlik Türleri.....	21
1.8.1. Otokratik Liderlik .....	22
1.8.2. Demokratik Liderlik.....	22
1.8.3. Etik Liderlik .....	23
1.8.4. Karizmatik Liderlik.....	24
1.8.5. Vizyoner Liderlik .....	25
1.8.6. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik .....	26
1.8.7. Stratejik Liderlik .....	27
1.8.8. Etkileşimsel Liderlik.....	28

1.8.9. Dönüşümcü Liderlik .....	29
---------------------------------	----

## **BÖLÜM 2: LİDERLİK TÜRLERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ.....31**

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	31
2.2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları .....	34
2.3. Örgütsel Bağlılık Gelişim Süreci .....	37
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	38
2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	40
2.6. Örgütsel Bağlılık ve Liderlik Etkileşimi .....	42
2.7. Örgütsel Bağlılık ile Liderlik Türleri Arasındaki İlişkinin Sonuçları.....	44
2.7.1. İş Tatmini veya Doyumu .....	44
2.7.2. Motivasyon .....	45
2.7.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....	46
2.7.4. Örgüt Sağlığı veya Örgütsel Sağlık .....	48
2.7.5. İşten Ayrılma Niyeti .....	48
2.7.6. Tükenmişlik .....	49

## **BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA BULGULARI VE ANALİZİ.....50**

3.1. Araştırmanın Amacı .....	50
3.2. Araştırmanın Problemi .....	50
3.3. Araştırmanın Önemi.....	51
3.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	51
3.5. Araştırma Modeli .....	52
3.6. Araştırmanın Yöntemi.....	52
3.7. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	53
3.8. Araştırmanın Varsayımı, Kısıtları ve Sınırlılıkları.....	54
3.9. Araştırmada Kullanılan Anketler .....	55
3.10. Verilerin Analizi.....	55
3.11. Bulgular ve Yorum.....	56
3.11.1. Frekans Tablolarının Yorumlanması .....	56
3.11.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları .....	68
3.11.3. Ölçeklere Ait Faktör Analizi.....	69

3.11.4. Korelasyon ve Regresyon İlişki Analizi .....	73
3.11.5. Örgütsel Bağlılık İle Demografik Değişkenler Arasında Farklılık Analizi .	74
3.11.6. Liderlik Türleri İle Demografik Değişkenler Arasında Farklılık Analizi....	83

<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>91</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>97</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>108</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>111</b>



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Liderlik ve Yöneticilik.....	20
<b>Tablo 2:</b> Örgütsel Bağlılığın Gelişimi .....	37
<b>Tablo 3:</b> Günümüzden Geçmişe Doğru Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimini Açıklayan Çalışmalar .....	42
<b>Tablo 4:</b> $\alpha= 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri.....	54
<b>Tablo 5:</b> Çalıştığınız Departman Değişkenine Ait Frekans Dağılımı .....	56
<b>Tablo 6:</b> Unvan Değişkenine Ait Frekans Dağılımı.....	57
<b>Tablo 7:</b> Yaş Değişkenine Ait Frekans Dağılımı .....	58
<b>Tablo 8:</b> Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans Dağılımı .....	59
<b>Tablo 9:</b> Eğitim Durumu Değişkenine Ait Frekans Dağılımı .....	60
<b>Tablo 10:</b> Çalışma Süresi Frekans Dağılımı .....	61
<b>Tablo 11:</b> Bu işyerinde Çalışma Süresi Değişkenine Ait Frekans Dağılımı .....	62
<b>Tablo 12:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler .....	64
<b>Tablo 13:</b> Liderlik Davranışı Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler .....	67
<b>Tablo 14:</b> Ölçeklerin Geçerlilik / Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	69
<b>Tablo 15:</b> Ölçeklere Ait Betimsel İstatistikler.....	69
<b>Tablo 16:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Faktör Analizi.....	70
<b>Tablo 17:</b> Liderlik Davranışı Ölçeğine Ait Faktör Analizi .....	72
<b>Tablo 18:</b> Korelasyon Analizi .....	73
<b>Tablo 19:</b> Regresyon Analizi.....	74
<b>Tablo 20:</b> Cinsiyete Göre Farklılık Analizi.....	74
<b>Tablo 21:</b> Katılımcıların Çalıştıkları Departmana Göre Ölçek Puanlarına İlişkin N, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	75
<b>Tablo 22:</b> Levene Testi Sonuçları .....	75
<b>Tablo 23:</b> Katılımcıların Çalıştıkları Departmana Göre Ölçek Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	76
<b>Tablo 24:</b> Katılımcıların Unvana Göre Ölçek Puanlarına İlişkin N, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	76
<b>Tablo 25:</b> Levene Testi Sonuçları .....	77
<b>Tablo 26:</b> Katılımcıların Unvana Göre Ölçek Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	77



<b>Tablo 27:</b> Katılımcıların Yaşa Göre Ölçek Puanlarına İlişkin N, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	78
<b>Tablo 28:</b> Levene Testi Sonuçları .....	78
<b>Tablo 29:</b> Katılımcıların Yaşa Göre Ölçek Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	78
<b>Tablo 30:</b> Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Ölçek Puanlarına İlişkin N, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	79
<b>Tablo 31:</b> Levene Testi Sonuçları .....	79
<b>Tablo 32:</b> Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Ölçek Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	80
<b>Tablo 33:</b> Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Ölçek Puanlarına İlişkin N, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	80
<b>Tablo 34:</b> Levene Testi Sonuçları .....	81
<b>Tablo 35:</b> Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Ölçek Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	81
<b>Tablo 36:</b> LSD Testi Sonuçları .....	81
<b>Tablo 37:</b> Katılımcıların Bu İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Ölçek Puanlarına İlişkin N, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	82
<b>Tablo 38:</b> Levene Testi.....	82
<b>Tablo 39:</b> Katılımcıların Bu İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Ölçek Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	82
<b>Tablo 40:</b> Cinsiyete Göre Farklılık Analizi.....	83
<b>Tablo 41:</b> Katılımcıların Çalıştıkları Departmana Göre Ölçek Puanlarına İlişkin N, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	84
<b>Tablo 42:</b> Levene Testi Sonuçları .....	84
<b>Tablo 43:</b> Katılımcıların Çalıştıkları Departmana Göre Ölçek Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	84
<b>Tablo 44:</b> Katılımcıların Unvana Göre Ölçek Puanlarına İlişkin N, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	85
<b>Tablo 45:</b> Levene Testi Sonuçları .....	85
<b>Tablo 46:</b> Katılımcıların Unvana Göre Ölçek Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	85

<b>Tablo 47:</b> Katılımcıların Yaşa Göre Ölçek Puanlarına İlişkin N, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	86
<b>Tablo 48:</b> Levene Testi Sonuçları .....	86
<b>Tablo 49:</b> Katılımcıların Yaşa Göre Ölçek Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	87
<b>Tablo 50:</b> Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Ölçek Puanlarına İlişkin N, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	87
<b>Tablo 51:</b> Levene Testi Sonuçları .....	87
<b>Tablo 52:</b> Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Ölçek Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	88
<b>Tablo 53:</b> Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Ölçek Puanlarına İlişkin N, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	88
<b>Tablo 54:</b> Levene Testi Sonuçları .....	89
<b>Tablo 55:</b> Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Ölçek Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	89
<b>Tablo 56:</b> Katılımcıların Bu İşyerindeki Çalışma Süresi Göre Ölçek Puanlarına İlişkin N, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	89
<b>Tablo 57:</b> Levene Testi Sonuçları .....	90
<b>Tablo 58:</b> Katılımcıların Bu İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Ölçek Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	90

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Bağlılığın Üç Boyutu ve Kapsamı.....	36
Şekil 2: Çalışılan Departman Dağılımı.....	57
Şekil 3: Unvan Dağılımı .....	58
Şekil 4: Yaş Dağılımı .....	59
Şekil 5: Cinsiyet Dağılımı .....	60
Şekil 6: Eğitim Durumu Dağılımı .....	61
Şekil 7: Toplam Çalışma Süresi Dağılımı .....	62
Şekil 8: Bu İşyerindeki Çalışma Süresi Dağılımı .....	63



<b>Tezin Başlığı:</b> Liderlik Türlerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma.	
<b>Tezin Yazarı:</b> Yasin KORKMAZ	<b>Danışman:</b> Yrd. Doç. Dr. Ayça Can KIRGIZ
<b>Kabul Tarihi:</b> 19.01.2017	<b>Sayfa Sayısı:</b> ix (ön kısım) + 107 (tez) + 3 (ek)
<b>Anabilimdalı:</b> İşletme Yönetimi	<b>Bilimdalı:</b> İşletme Yönetimi
<p>Liderlik türleri ve örgütsel bağlılık özelinde gerçekleşen bu çalışmanın amacı, bir kamu kurumu olan vergi dairelerinde liderlik türlerinin örgütsel bağlılığı ne şekilde etkilediğini açıklamaktır. Bu amacın gerçekleşmesi için literatür taraması ve anket uygulaması yapılarak oluşturulan araştırmada, çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları “liderlik davranışı” ile “örgütsel bağlılığı” arasındaki ilişkinin yönü, etkisi ve bu iki kavramın çeşitli demografik özellikler (cinsiyet, unvan, yaş, çalışılan birim, eğitim durumu, çalışma süresi vb.) ile arasındaki ilişki incelenmiştir. Liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı korelasyon ve regresyon analizleri sonucuna göre pozitif yönde ve orta düzeyde etkilediği, bu iki ilişkinin sonuçları olan özellikle de iş tatmini ve örgüt sağlığı üzerinde olumlu bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik türleri, örgütsel davranışları en yüksek düzeyde etkileyen liderlik türleri olduğu belirlenmiştir. Demografik özelliklere göre inceleme sonuçlarına bakıldığında cinsiyet değişkeninin etkili olmadığını yani kadınların ve erkeklerin liderlik-örgütsel bağlılık ilişkisinden eşit düzeyde etkilendiğini ve aynı şekilde çalışanların unvan ve yaş değişkenlerinde de liderlik-örgütsel bağlılık ilişkisinde fark gözlenmemiştir. Diğer taraftan çalışılan birimin, eğitim durumunun ve çalışma sürelerine göre yapılan inceleme sonuçları bu üç değişkenin de liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinden kayda değer düzeyde etkilenmediklerini ortaya çıkarmıştır. Ulaşılan bu sonuç ve bulgular, vergi dairesinde çalışan bireylerin birçok açıdan benzer niteliklere sahip olduklarını ve bu nedenle söz konusu etkileşimden daha düşük düzeyde etkilendiklerini göstermektedir.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Liderlik, örgütsel bağlılık, liderlik türleri.	

<b>Title of the Thesis:</b> The Effects of Leadership Types on The Organizational Commitment: A Research on Public Employees.	
<b>Author:</b> Yasin KORKMAZ	<b>Supervisor:</b> Assist. Prof. Ayça Can KIRGIZ
<b>Date:</b> 19.01.2017	<b>Nu. of pages:</b> ix(pre text) + 107(main body) + 3(app.)
<b>Department:</b> Business Management <b>Subfield:</b> Business Management	
<p>The purpose of this research which is specific to leadership types and organizational commitment is to explain how leadership types in tax offices, a public institution affect organizational commitment. In order to achieve this aim, research and questionnaire survey were conducted to investigate the direction and effect of the relationship between "leadership behavior" and "organizational commitment" that employees perceive about their managers and the effects of these two concepts on various demographic characteristics (gender, title, age, working department, education level, working time, etc.). It was found that leadership behaviors positively and moderately affect organizational commitment according to the results of correlation and regression analyzes, and there is a positive correlation of effectiveness to job satisfaction and organizational health which comes as a result of both issues. The types of transformational and interactive leadership that employees perceive about their managers are determined as the types of leadership that affect organizational behavior at the highest level. According to the demographic characteristics, there is no difference in the effect of gender variable, ie, that women and men are equally affected by the relationship between leadership and organizational commitment, and in terms of title and age variable there is no difference in the relationship between leadership and organizational commitment, as well. On the other hand, the results of the study performed on the basis of the education level and the working time of the studying unit revealed that these three variables were not significantly affected by the relationship between leadership and organizational commitment. These results and findings show that the individuals working in the tax office have similar qualities in many respects and therefore are influenced at a lower level than the interaction in question.</p>	
<b>Keywords:</b> Leadership, organizational commitment, leadership types.	

## GİRİŞ

Küreselleşen dünyada yetenekli insana gereksinim, gün geçtikçe artmaktadır. Örgütlerde özellikle lider özelliklerine sahip olan bireylere olan gereksinim örgütsel süreçlerin karmaşık hale gelmesi ile birlikte başka bir seviyeye ulaşmıştır. Tüm bu faktörler eşliğinde liderlik kavramına ilişkin araştırmaların sayısında gözle görülür artışlar olmuştur. Bu çalışmanın amacı, liderlik kavramını literatür odaklı incelemenin yanında liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı ne şekilde etkilediğini açıklamak ve örgütsel bağlılık ile liderlik arasındaki etkileşimi ortaya koymaktır.

Çalışma metodolojisi literatür taraması ve anket uygulanması üzerine kurulmuş üç bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde liderlik kavramı literatür temelli olarak anlatılmıştır. Buna göre öncelikle liderliğin tanımı, önemi, gelişimi, liderlik özellikleri ve kaynakları hakkında bilgi verilecektir. Liderlik teorileri ve liderliğin yöneticilikten farklarının açıklanmasının ardından liderlik türleri araştırılmıştır. Böylece liderlik kavramının sahip olduğu kapsamın belirlenmesi hedeflenmiştir.

İkinci bölümde ise örgütsel bağlılık kavramı ele alınmıştır. Örgütsel bağlılığın tanımı, gelişimi ve göstergelerinin araştırılmasıyla başlayacak olan bölümde örgütsel bağlılık olgusunu etkileyen faktörlere ilişkin bilgi verilmiştir. Sonrasında örgütsel bağlılığın sonuçları ile birlikte liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ortaya konulmuştur ve araştırmanın literatür kısmı sona ermiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü, liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamak adına yapılacak olan anket uygulamasını içermektedir. Liderlik türlerinin çalışanların örgütsel bağlılığını ne şekilde etkilediğini ortaya koymak amacıyla yapılacak olan anket vergi dairelerinde gerçekleştirilmiştir. Vergi dairelerinde çalışan ve araştırmanın örneklemini oluşturanların verecekleri yanıtlarla birlikte liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinin çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiğine dair bilgi sahibi olunmuştur. Vergi dairelerinde görev yapan çalışanların, liderlerin davranışlarını ne şekilde algıladıkları ve bunların örgütsel bağlılık oluşumu sürecinde ne şekilde etkisini gösterdiği gibi sorulara, bu kısımda yapılacak olan anket sonrasında yanıt verilmesi amaçlanmıştır.

Liderlik türleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi vergi dairelerinde araştırarak olan bu çalışma ile birlikte elde edilecek olan veriler, sonuçlar ve değerlendirme kısmında yorumlanacaktır. Yine bu çalışma ile birlikte liderlik ve örgütsel bağlılık literatürüne olumlu yönde katkıda bulunulacağı ve bundan sonra yapılacak olan çalışmalara destek sağlayabileceği düşünülmektedir.



# BÖLÜM 1: LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TÜRLERİ

## 1.1. Liderlik Kavramı ve Liderliğin Tanımı

İlgili literatür incelendiğinde liderlik ihtiyacının insanlığın var olması ile birlikte ortaya çıktığı görülmüştür. İnsanların kendilerini yönlendirecek bireylere olan ihtiyaçlarının her dönemde geçerli olması, bu sonucun ortaya çıkmasındaki temel etkindir. Bu bilgiler eşliğinde liderlik şu şekilde tanımlanabilir: “Amaçlara ulaşmak için başkalarını etkileme ve inandırma süreci olan liderlik, çift yönlü bir etkileşimi içeren dinamik bir süreçtir” (Tunçer, 2012: 291). Liderliğin çift yönlü yapısına vurgu yapılması, bu tanımın ayırt edici yönü olarak görünmektedir.

Basit tarifiyle, liderlik; üstlerden astlara sosyal etki sürecidir, diğer bir deyimle; başkaları üzerinde etkili olma kabiliyetidir. Ayrıca, performansın takdir edilmesinin arkasındaki başlıca itici gücün liderlik olduğu görülmüştür. Üstelik bazılarının göre liderlik liderlerle taraftar arasındaki karşılıklı etkileşim merkezli dinamik ilişkilerdir. Netice olarak, daha yüksek seviyede motivasyon ve teknik kalkınmanın değişiklikleri desteklediği gibi (Asaari ve diğerleri, 2016: 330).

Qadri (2016)' nin liderlik ile ilgili açıklamalarına bakılırsa; bir grup insana veya organizasyona liderlik etmek veya liderlik yapma kabiliyetinde olmak, lider olma durumu veya pozisyonu, bir organizasyonun, ülkenin v.s.nin lideri. Bir başkasına göre liderliğin tanımı; vizyon sahibi olup, bunu paylaşmak ve diğerlerinin vizyonlarının oluşumunda kendi vizyonunu desteklemek için ilham vermektir. Bu demektir ki, liderin buldukları her durumda taraftarlarınınkini şekillendirecek kendi fikirleri ve inançları olmalıdır. Liderler, onlara bağlanan kişilerin fikirlerini geliştirme, gerçekçi planlarıyla taraftarlarını özendirme ve kendi fikirlerini açıklama ve tasvir etme kabiliyetinde olmalı. Liderliğin diğer harika bir perspektifi ise etkili liderlik bir ekibe vizyon ve motivasyon sağlamaktır, böylece ekibin aynı gaye için beraber çalışmalarını, ekip üyelerinin kabiliyet ve kırılganlıklarını anlamalarını ve grubun amacına ulaşması için her birinin şahsî olarak katkıda bulunmasını etkili olarak motive etmektir. Bu, iki önemli noktayı beraberinde getirir. Lider olmak demek grubunun mensuplarının tamamıyla nasıl çalışacağını bilmek ve tüm grubu bir bütün olarak ilgili herkes için daha güzelini gerçekleştirmeye teşvik etmektir. Fakat bu aynı zamanda fertlerle tek tek



çalışmak ve onları yapabileceklerinin en iyisini yapmaya teşvik etmektir. Lider, her bir ferdin şahsî kapasitesini faydalanılacak duruma getirerek ve onlara güven aşılayarak sonunda her birinin istifade edeceği şekilde en iyiyi ortaya çıkarır (Qadri, 2016: 18).

Liderlik hakkında çok farklı tanımlar vardır. Liderlik tanımlarında müşterek olan birkaç yaklaşım belirtilecektir. Bir lideri anlatan tek tanım; etrafında takipçileri olan kişidir şeklinde özetlemiştir. Takipçi elde etmek onlara nüfuz etmeyi gerektirir fakat bunu elde ederken ahlaki prensipler hariç tutulamaz. Açıkçası, dünyanın bazı büyük liderlerinin ahlakî değerlerinde zafiyetlerinin olduğu ve çoğu insanın paylaşmadığı bazı değerleri benimsedikleri tartışılabilir. Bir başkasına göre; liderlik tesiri altına almaktır ne fazla, ne de noksan. Söz konusu tesir, liderin tanımlanması ve pozisyonun da ötesinde liderin başkalarını hem kendilerini takipçi olarak görenler hem de onların dışındakileri tesiri altına alma kabiliyetine bakmak içindir. Dolayısıyla, bu aynı zamanda liderin karakterini de şekillendirir, güvenilirlik değerleri ve ahlaki değerler gözetilmediğinde tesir kabiliyeti kaybolacaktır. Yine bir başka liderlik tanımı, liderin bireysel yeteneklerine daha fazla yoğunlaşmıştır: Liderlik kendini bilmenin bir işlevidir, iyi iletişimi olan bir vizyona sahip olmak, meslektaşları arasında güven tesis etmek ve kendi özünde liderlik potansiyelini gerçekleştirmek için etkili faaliyetlerde bulunmaktır (Alnassan ve Sharma, 2016: 901).

Liderlik bağlantısal bir kavramdır. Liderlik, yalnızca diğerleriyle iletişimle hayat bulur yani takipçilerle. Takipçisi yoksa lider de yoktur. Bu tarifte ima edilen; tesirli liderlerin takipçilerine nasıl telkinde bulunacağı ve nasıl söyleyeceği şartıdır. Liderlik bir süreçtir. Liderin öncülük etmesi için bir şeyler yapması gerekir. Bir başkasının gözlemlediği üzere liderlik sadece yetkili bir pozisyonu işgal etmekten daha fazlasıdır. Resmi bir liderlik pozisyonunun liderlik sürecini fazlasıyla kolaylaştırmasına rağmen, sadece bu pozisyonu işgal etmek bir kimseyi lider yapmak için yeterli olamaz. Liderlik, diğerlerinin harekete geçmelerine tesir etmeyi gerektirir. Liderler, takipçilerini resmi yetkilileri kullanarak, örnekleyerek, amaçları belirleyerek, ceza ve ödüllendirmeyle, örgütsel yapılandırma, takım oluşturma ve ileriye görme gibi birçok farklı yollarla onları faaliyete geçirmek için ikna ederler. Liderlik tanımlarına bakarak şu soruyu da sorabilir: Liderlikle yöneticilik arasında bir fark var mıdır? Bazı yazarlar yöneticilikle liderlik

arasındaki farkı belirtmek ve ispatlamak için uzayıp giden yazılara başvurur (Theletsane, 2015: 161).

Genel anlamda liderlik, insanları ikna etme veya onları yönlendirme becerisine sahip olma ve bunu otoritenin vermiş olduğu gücü kullanmaksızın kendisini gruba takip ettirmeyi başarabilme, onlara bir hedef belirleme ve bu hedef doğrultusunda takip edenleri bütün gayretiyle çalıştırma, en nihayetinde de grup tarafından liderliği kabul edilebilir olarak açıklanabilir. Başka bir deyimle liderlik, otorite kullanmaksızın, insanları harekete geçirip güçlendirmektir (Kırmaz, 2010: 203).

Liderlik, “belirli şartlar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci” olarak da tanımlanabilir (Ertürk, 2009: 151). Görüldüğü üzere liderlikte insanları etkileme ve bir amaca doğru yöneltme becerilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Nitekim bu husus, liderlik kavramı ile ilgili yapılan iki tanımda da yer alması, liderlik için gerekliliğini doğrular niteliktedir.

Farklı bir bakış açısıyla liderlik kavramı, grup halinde yaşayan insanların vazgeçilmez bir faktörü olduğu aşikârdır. Fakat matematiksel olarak liderliğin formülize edilebilir evrensel özelliklerinin olduğunu söylemek zordur. Bu bağlamda bakıldığında, liderlik olgusu formüle edilemez. Liderlik kavramını ifade etmek kolay olmasa da yapılan birçok araştırmaların sonucuna göre fonksiyonel bir açıklama yapılabilir: Liderlik, çalışanlar tarafından bütün güçleriyle, bir vizyona yönelik katkı sağlayan ortak bir yönetim sürecidir ( Sezgül, 2010: 241- 242).

Yukarıdaki tanıma benzer bir şekilde yapılan başka bir tanıma göre: Liderlik, vizyon hedefi ile yola çıkan bireylerin bir araya gelmesini, ortak amaçları samimiyetle ve heyecan duyarak benimsemesini, bu amaçların gerçekleşebilmesi için bireylerin tüm varlıkları ile katkıda bulunmasına vesile olan çok enerjik bir süreç şeklinde açıklanabilir (Yatkın, 2007: 128).

Liderlik, Maruyama ve Inoue’ ye göre: Ekip üyelerinin duygularını doğru bir şekilde anlama, karşısındakinin duygularını hissetme ve uygun insan ilişkileri geliştirme yeteneği olarak ifade edilmiştir. Ayrıca liderlik özel bir kişiye verilmiş bir kabiliyet

değil, herkesçe sergilenen ve geliştirilen bir kabiliyettir (Maruyama ve Inoue, 2016: 104-110).

Birçok farklı şekilde tanımlanabilen liderlik, hangi yaklaşımla tanımlanırsa tanımlansın bir takım beceriler olmaksızın liderlikten söz edilemeyecektir. Çünkü lideri sıradan insanlardan ayıran niteliklerin olması şarttır. Buna göre bir başka liderlik tanımı, “belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için uzmanlık, empati gibi aktif önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek insanları etkileyebilmek” şeklinde ortaya çıkmıştır (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009: 4).

Liderlik kavramı literatürde çok farklı açılardan değerlendirilmiş ve birçok tanımlanmıştır. Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere liderlik kavramını bir süreç olarak ele almak mümkündür. Gerek bölüm içerisindeki bilgiler gerekse de liderliğin süreç olarak ele alınan yapısı göz önünde bulundurulduğunda liderlik kavramı ile ilgili yapılan bir başka tanım da şu şekildedir: “Bir grubun üyelerinin içsel ve dışsal olayların yorumunu, amaç seçimini, aktivitelerin düzenlenmesini, bireysel motivasyon ve yeteneklerini, güç ilişkilerini ve ortak yönlerini etkileyen sosyal bir süreçtir” (Sağır ve Memişoğlu, 2012: 3).

Liderlik, sosyal bir süreçtir. Liderlik, bireysel ve sosyal davranışlar tarafından yönlendirilen ve bilgilendirilen ve bu sebeple de kültür ve psikoloji ikilisi arasında ortaya çıkan önemli bir ilişkidir. Liderliğin genel nitelikleri; dürüstlük, güven, alçakgönüllülük, coşku, güçlü olma, adalet, içtenliktir. Değişime ivedi olarak cevap verebilen, kendini sürekli güncelleyen ve gelişmelere ayak uydurabilen, geleceğin liderlik konseptinde; referansını aldığı grubun özellikleri ve kapasitesi hakkında bilgi sahibi, bilgiyi hızlı okuyabilen ve yorumlayan, inisiyatif sahibi, takipçilerine güven aşılamış, etkili konuşma kabiliyetine sahip nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve misyon koyan kişilik olarak dikkat çekecektir ( Balun ve Erbay, 2015: 75-77).

Bir lider veya lider durumundaki insanlar, farklı kabiliyeti, becerileri ve deneyimleri olan taraftarlarından birini veya birkaçını seçer, donatır, yetiştirir ve bu taraftarlarını organizasyonun hedef ve faaliyet alanlarında yoğunlaştırır, taraftarlarının kendi şevk ve arzularıyla onların ruhsal, duygusal ve fiziksel enerjilerini, düzenli ve koordineli çabayla organizasyonun gaye ve hedeflerine ulaşmada kullanmalarını sağlar. Lider bu tesirini mütevazice geleceğin üstün bir bakış açısına ulaştırarak taraftarlarının inanç ve

değerlerini anlaşılır bir dilde öyle bir yolla yankılandırır ki; taraftarları gelecekteki hedef için şimdiki zamanda atılacak adımları anlayabilir ve yorumlamalarıyla başarır. Bu süreçte lider, kehanet vizyonunu sunarak örgütün mevcut durumunun tersine, kritik düşünme becerisi, sezgi, kavrama kabiliyetlerini kullanarak; aktif bir dinleyici olup, yapıcı söylemleri yanı sıra hem etkili konuşma hem de şahıslarla iletişimi sayesinde taraftarlarının fikirlerini ve inançlarını ifade etmelerine ve görüşlerini almaya, böylece taraftarların anlayış ve belirsizlikten netliğe doğru kaymalarına ve bu sayede organizasyonun gelecekteki durumunu görmelerine ve benimsemelerine, şahsî ve ticarî kaynaklarını kendi arzularıyla feda etmelerini sağlar (Patterson ve Winston, 2006: 7).

Liderlik kavramı ile ilgili birçok tanımın ve birbirinden farklı görüşlerin ve çalışmaların dile getirildiği görülmektedir. Bu tanım ve görüşlerden bazıları liderin kişisel özellikleri üzerinde dururken bazıları da liderin davranışına işaret etmektedir. Ayrıca yine bu tanım ve görüşlerden bazıları liderliğin doğuştan gelen bir yetenekler zinciri olduğunu savunurken, bazıları ise liderlik özelliklerinin sonradan da edinilebileceğini ön plana çıkaran çalışmalardır (Küçüközkan, 2015: 87).

## **1.2. Liderliğin Önemi**

Esasında liderliğin önemi yeni bir olgu değildir. Her ne kadar içinde bulunulan dönemde liderliğin önemi giderek artan bir yapıda olsa da liderliğin öneminin tarihin her aşamasında olduğu söylenebilir (Bulut ve Uygun, 2010: 30). Bu da liderliğin öneminin anlaşılması adına önemli bir göstergedir. Liderliğin önemi ile birlikte liderin sahip olduğu nitelikler ve sergilediği davranışlar, liderin örgütsel bağlılığa etkilerinin anlaşılmasına katkıda bulunacaktır.

Liderliğin önemini neler meydana getirir sorusuna verilecek olan birçok yanıt bulunmaktadır. Bunlar arasında ilk olarak bilgi çağına değinilmesi uygun görülmektedir. Bilgi çağı ve liderlik arasındaki ilişkinin önemine dair birçok araştırma yapılmaktadır. Bilgi çağının öne çıkan yönlerinden birisi insanların düşüncelerini ve buna paralel olarak vizyonu değiştiren bir yapıya sahip olmasıdır (Ünal, 2012: 299). Liderliğin değişimi yönetebilme becerisi, liderliğin önemini oluşturmak adına yeterlidir. Ayrıca liderin yönlendirme ve geleceğe yönelik olma nitelikleri, bilgi çağı bazında liderliği önemli hale getirebilmektedir.

Hitap edilen kitle için lider öncü bireydir (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4009). Öncü olması sebebiyle, belirlenen hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmeyeceği açısından en etkili kişi olması, liderliği önemli yapan bir başka konudur. Ayrıca liderin ortaya koyduğu çabaların takipçilere ilham verecek nitelikte olması, liderin öncülüğüne bağlı olarak ortaya çıkan sonuçlar arasındadır. İfade edilen bu hususlar, liderliğin gerekliliğini göstermesi sebebiyle önemlidir. Tarih boyunca liderlere duyulan ihtiyacın sebebi de liderlerin burada ifade edildiği üzere öncü kişilikler olması ve insanları doğru hedeflere yönlendirmesinden ötürüdür.

İçinde bulunulan dönemdeki rekabet unsuru liderliğin önemini oluşturan bir başka husustur. Öyle ki küresel dünyada rekabet edebilmek için iyi bir şekilde yönetilmek gerekmektedir. Liderlerin sahip oldukları nitelikler küresel düzen göz önüne alındığında yüksek düzeyde ihtiyaç duyulan bir yapıya sahiptir. Bu da günümüz koşullarında liderliğin öneminin ortaya çıkması için yeterli görünmektedir (Yılmaz ve Karahan, 2010: 145).

Çalışmanın daha önceki kısımlarında liderlik için gereken özellikler açıklanırken geçerli olduğu üzere liderliğin önemi için de her bir hususa değinmenin mümkün olmaması söz konusudur. Bu kısımda da aynı şekilde liderliğin önemi kapsamında öne çıkan unsurlara yer verilmek suretiyle inceleme yapılmıştır. Buna göre liderlik kavramı kapsamında sahip olduğu özellikler ve etkiler nedeniyle önemli olan hususlar aşağıdaki gibidir (Tunçer, 2011: 63-64):

1. Liderlik yol gösterici ve yönlendirici olması nedeniyle önemlidir.
2. Motive etme becerisi, liderliği önemli hale getirir.
3. Performans yönetebilme niteliği, liderliği önemli yapar.
4. Liderlik, örgüt kültürü meydana getirmesi ve bunu tüm örgüte yayması sebebiyle önemlidir.
5. Esnek bir yapı kuran liderlik, aynı zamanda bunu geliştirebilmesi sebebiyle önemlidir.
6. Takım çalışmasını ve ekip ruhunu teşvik etmesi sebebiyle önemlidir.
7. Hitap edilen kitlenin ve takipçilerin yaşamlarının dengede tutulmasına olan katkısı, liderliği önemli yapar.
8. Doğru ve hızlı karar alması liderliğin önemi kapsamındadır.

9. Kriz yönetebilme becerisi liderlik için önemli bir başka husustur.
10. Liderliği önemli yapan bir başka husus risk almaktan kaçınmaması ve fayda sağlayacak riskler almasıdır.
11. Çevresine güven veren bir yapıda olması, liderliği önemli hale getiren bir başka konudur.
12. Demokratik olması ve takipçilerin katılımını teşvik etmesi, liderliği önemli yapmaktadır.

Maddeler halinde sıralanan hususların her birisi liderliğin öneminin oluşmasına farklı düzeyde katkı sağlamaktadır. Yukarıdaki maddelerin incelenmesi ile birlikte aynı zamanda liderlik kavramını önemli hale getiren unsurların çeşitliliğinin anlaşılması mümkün olmaktadır.

Genel bir değerlendirme yapılacak olduğunda, liderliğin önemini oluşturan birçok niteliğin varlığı görülmüştür. Yine bu kısımda değinilen hususlar, liderliğin öneminin oluşumunda bazı konuların daha fazla öne çıktığını göstermiştir. İçinde bulunulan dönemin koşulları göz önüne alınarak değerlendirme yapıldığında örgütsel davranışlar ile olan etkileşiminin liderliğin önem düzeyine büyük katkıları olduğu anlaşılmaktadır. İşletmelerde çalışanları motive edecek, örgüt bağlılıklarını artıracak ve onlara destek olacak liderlere ihtiyaç vardır (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013: 36). Bu da örgütsel davranışlar ile liderlik etkileşimini göstermektedir. Söz konusu etkileşimin her işletme için geçerli olması, bu konunun önemini artırmaktadır.

### **1.3. Liderliğin Tarihi Gelişimi**

Liderlik, leader sözcüğünün menşeyini meydana getirdiği kabul edilen Anglosakson kökenli bir kelime olan ve yol manasına gelen lead kelimesi, Türkçede önder kelimesini karşılayan lider ve liderliğin tarihi, insanların topluluk halinde yaşamaya başlamasına kadar uzanmaktadır (Şahne Sözen ve Şar, 2015: 110).

Liderlik, çok uzun yıllardan bu yana üzerinde çalışılmakta olan bir konudur. 1300'lü yıllarda ortaya çıkmıştır. Bununla beraber liderlik kavramı ilk olarak İngiliz meclisinin hâkimiyetini ve siyasi etkisini içeren alan yazıların olduğu 19. yüzyılın ilk yıllarında kullanılmaya başlanmıştır (Çevirgen, Demir ve Yılmaz, 2010: 130).

Liderliğin tarihi gelişimi incelenirken, birçok kavram gibi yirminci yüzyılın ikinci yarısında gelişimin hızlandığı görülecektir. Kavramın ortaya çıkışı ise insanlık tarihi kadar eskidir (Ürü Samı ve diğerleri, 2013: 64). Çalışmanın bir önceki bölümünde de ifade edildiği üzere liderlik, insanların kendilerini yönlendirecek kişilere ihtiyacının bir ürünüdür ve bu ihtiyaç insanın varlığıyla birlikte ortaya çıkmıştır.

Her ne kadar varlığı çok eskilere dayanıyor olsa da bilimsel bir kavram olarak ele alınması yirminci yüzyılda olmuştur. Liderliğin 1920'den itibaren bilime konu olmasının, tarihsel gelişimine önemli ölçüde ivme kazandırdığı görülmüştür. Liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların incelenmesi ile birlikte neden liderliğin tarihi gelişiminde yirminci yüzyıla vurgu yapıldığı anlaşılacaktır. Öyle ki sadece yirminci yüzyılda liderlik kavramını araştıran beş binden fazla çalışmanın var olduğu bilinmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 73). Bu da liderliğin tarihi gelişiminin yirminci yüzyıldaki hızını ortaya koyan önemli bir göstergedir.

Tarihi gelişim ve liderlik etkileşimi kapsamında değinilmesi gereken hususlardan bir tanesi de dünyada yaşanan değişimdir. Küreselleşme ile birlikte değişen ve ilerleyen dünyada liderliğe duyulan ihtiyacın artması, liderliğin tarihsel gelişimini hızlandıran bir başka unsur olmuştur (Çetin, 2008: 75). Değişimlerin büyük bir hızla yaşandığı günümüz koşulları içerisinde liderliğe duyulan ihtiyacın değişkenlik göstermesi ve bunun liderliğin tarihi gelişimini etkilemesi son derece olağan görünmektedir.

Verilen bilgilerden anlaşılacağı üzere, liderlik kavramı çok eski olmakla birlikte hızlı gelişim ve değişimi çok eskilere uzanan bir konu değildir. Bilimde ve teknolojide gelişmelerin yaşandığı yirminci yüzyılın ikinci yarısı, liderliğin tarihi gelişiminde en yoğun gelişimin olduğu dönem olarak görünmektedir. Liderlik kavramının yaşadığı değişim ve kapsamının genişlemesi, liderliğin gelişiminde önemli bir yere sahiptir. Liderliğe duyulan ihtiyacın değişkenlik göstermesine örnek olarak işletmelerin faaliyetlerine devam edebilmek için liderlere bağımlı hale gelmeleri gösterilebilir. Gelineen noktada lider, işletmenin hedefine ulaşılmasının belirleyicisi konumundadır ve bu konuda rehberlik etmektedir (Ünal, 2012: 302).

#### 1.4. Liderlik İçin Gereken Özellikler

Liderlik için gereken özellikler kapsamında birçok unsura değinilmesi suretiyle inceleme yapılabilir. Liderlik kavramı tanımlanırken insanları etkileme ve yönlendirme becerisine yapılan vurgusu değerlendirilecek olduğunda liderliğin bir başka özelliğinden söz edilmesi gerekecektir, bu da motive etme becerisidir. İyi bir lider takipçilerini nasıl motive edeceğini bilmelidir. Motivasyon becerisi kapsamında liderin takipçilerini eğitmesi, onlarla ilgilenmesi, onlara eşit davranması ve onların sorunları ile ilgilenmesi gibi davranışlar sergilemesi gerekebilir (Tunçer, 2011: 75-76). Bu da liderlik için gereken özellikler kapsamında motive etmenin sahip olduğu geniş kapsamı işaret etmekte olduğu için önemlidir.

Nasıl ki yaşanan gelişimle birlikte liderliğin kapsamı değişebiliyorsa, liderlik için gereken özellikler de zamanla değişkenlik gösterebilir. Buna örnek olarak günümüzde liderlerin değişimi yönetebilmelerinin gerekliliği verilebilir. Liderlik ve değişimi yönetebilme becerisi gerekliliği sonucunu ortaya çıkaran gelişmeler; teknolojide yaşanan hızlı ilerleme, rekabet düzeyindeki artış, tüketicinin talep ve isteklerinin farklılaşması şeklinde sıralanmaktadır (Murat ve Açıköz, 2008: 153). Ayrıca birçok kurum ve kuruluşu etkileyen küreselleşme de liderlik kavramına farklı bir boyut kazandırmaktadır. İfade edilen bu hususlar, dünyada yaşanan değişimin liderlik için gereken özellikleri de değiştirebileceğinin göstergesidir.

Diğer insanlardan ayırt edilecek niteliklere sahip olmak, liderlik için olmazsa olmazlar arasında yer almaktadır. Bununla birlikte liderlik için gereken özelliklerin sadece yetenek ve beceri olarak algılanmaması gerekmektedir. Lider bir kişi, aynı zamanda örnek olacak niteliklere sahip olmalıdır. Liderlik için gereken özellikler arasında öncelikle dürüst olunması beklenmektedir (Kırmaz, 2010: 212). Dürüstlük ve bunun gibi ahlaki değerler, liderin çevresine örnek olabilmesi adına birer araç niteliği taşımaktadır. Bu da dürüstlüğün liderlik için gereken özellikler arasında neden yer aldığını göstermektedir.

Bu kısma kadar değinilen hususlar, liderlik için gerekli görülen temel özellikler arasında yer almaktadır. Değinilen nitelikler de göz önüne alınmak suretiyle liderlik için gerekli görülen diğer temel özellikler, aşağıdaki gibi maddeler halinde sıralanmaktadır (Ertürk, 2009: 152-153):



1. Geleceği görebilme (vizyon sahibi),
2. İnisiyatif kullanmaktan çekinmeme,
3. Başkalarına güven verme,
4. Samimi ve açık sözlü olma,
5. Kararlı olma,
6. Kendine güvenme,
7. Kişilerarası ilişki kurabilme yeterliliğine sahip olma,
8. Risk almaktan çekinmeme,
9. Mükemmeli hedefleme,
10. Ekip çalışmasını teşvik etmek,
11. Uzun vadeli bir bakış açısı barındırma,
12. Donanımlı olma,
13. Etik değerlere uygunluk sağlama,
14. Kriz yönetebilme ve
15. İş başarma yeteneğine sahip olma şeklindedir.

Yukarıda sıralanan özelliklerden de anlaşılacağı üzere liderlerin sahip oldukları özellikler, başarıya ulaşmada kullanacakları temel araçtır. Bunun yanında liderin bir birey olarak sahip olması gereken ahlaki değerlerin de yukarıda sıralanan nitelikler arasında yer aldığı görülmüştür. Yukarıda belirtilen özelliklerin her birisi, liderlik için gereken özelliklerin ne kadar fazla olduğunun anlaşılması adına farklı katkı sağlamaktadır.

Bölüm içerisinde değinildiği üzere liderlik için gereken özelliklerin her birisine yer vermek mümkün değildir. Bu nedenle nispeten önemli olan özelliklere değinilmiştir. Liderlik için gereken önemli özellikler arasında son olarak yaratıcılığa yer verilmesi gerekir. Yaratıcı nitelikleri ön planda olması beklenen liderler böylece yaratıcı davranışı takipçilerine de teşvik edeceklerdir ve örgüt ikliminde yaratıcılığın gelişmesi mümkün olacaktır (Yılmaz ve Karahan, 2010: 147). Yaratıcılık niteliğine paralel olarak yenilikçi bir yaklaşıma sahip olmak da gereklidir. Çünkü geline nokta yenilikçilik ve yaratıcılık birbiri ile doğrudan ilişkili süreçler halini almıştır.

Kısaca özetlemek gerekirse, liderlik için gereken özellikler içerisinde önem düzeyleri farklılık gösteren birçok özellikten bahsedilmesi mümkündür. Liderlik için gereken

özellikler, liderin çevresine örnek olması gerekliliğini karşılayabilecek düzeyde ve yeterlilikte olmalıdır. Tüm bu faktörler eşliğinde liderlik özelliklerinin dünyada yaşanan değişimlerden ve gelişmelerden etkilendiği anlaşılmıştır. Gelineen noktada sosyal boyuta sahip olan liderliğin bünyesinden gelen özelliklerin değişimden etkilenmesinin ve yenilenmesinin kaçınılmaz olduğu görülmektedir (Ünal, 2012: 302).

### **1.5. Liderliği Oluşturan Ana Güç Kaynaklar**

Güç, karşılıklı etkileşimin bulunduğu zaman ve mekânda, örgüt içerisindeki insanlarla birliktelik içerisinde hedeflenen faaliyetlere ulaşabilmek için gerekli eylemin başlangıcını veren ve bunun devamının getirilebilmesini sağlayan, bu süreçte başkalarını ve örgütsel öğrenmeyi etkileyen, örgüte istikrar getirebilen sosyal bir kavram olarak ifade edilmektedir (Uğurlu ve Demir, 2016: 99).

Güçte denge söz konusudur. Burada bahsedilen denge, farklı güç tarzlarının birbirlerini dengeleyebilme unsurundan ileri gelmektedir. Güç yalnızca etkileyen veya etkilenen açılarından değil her ikisi bakımından oluşturulur. Gücü oluşturan üç temel etken vardır. Birincisi, güçte yukarıda ifade edildiği üzere denge vardır. İkincisi, güç herkesin kendi bakış açısından değerlendirilebilir niteliktedir. Üçüncüsü, birinin gücünün kapsadığı alan diğer bir kişinin oluşturduğu alanı daralttığından dolayı her yerde ve her an geçerli olan bir güçten söz edilemez ( Kaya ve Onğun, 2015: 321).

#### **1.5.1. Yasal Güç**

Örgütteki belli kesimlerin çalışanlar tarafından belirli bir otoritesinin kabul edildiği o kesimde yer alan yöneticilerin astlarından belirli bir talepte bulunma hakkının yani yöneticilerin kendi davranışlarının çalışanlarını etkileme hakkına sahip olduğunu ifade eden başka bir deyimle otoriteyi esas alan bir güç kaynağıdır (Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016: 118).

“Örneğin, lider olan kişi, çalışanından bir projeyi tamamlamak için geç saate kadar çalışmasını istediğinde ya da verilen bir görev yerine başka bir görevde çalışmasını söylediğinde, yasal gücünü kullanmaktadır” ( Bozkır, 2014: 5).

### **1.5.2. Ödüllendirme Gücü**

Ödüllendirme gücü, olumlu şeylere ulaşılması veya olumsuz şeylerin bertaraf edilmesi şeklinde, kişinin örgüt elemanlarını ödüllendirilmesi onlara daha fazla sorumluluk ve yetki verme, maaşlarını arttırma, onları takdir etme, göstermiş olduğu iyi performanslarını övme, onları bir üst göreve getirme, işlerini daha cazip hale getirme, başarılarından dolayı onlara teşekkür yazısı gibi ödüllendirici sonuçları ortaya koyma kabiliyetine dayanır ( Akyüz ve Kaya, 2015: 75).

Ödüllendirme gücü, işgörenin örgüte katkısını arttırmak için kullanılırsa daima etkili bir güçtür.(Yılmaz ve Altinkurt, 2012: 388). Çünkü bu güç kaynağı ödüllendirme vesilesiyle başka kimselerin davranışlarını etkilemeye dönük kabiliyetlerdir (Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016: 118).

### **1.5.3. Zorlayıcı Güç**

Çalışanların açısından korku algısı uyandıran bütün her şey bu gücün temelini oluşturacaktır. Çünkü bu gücün kaynağı korkuya dayanmaktadır. İşgörenler üzerinde korku meydana getiren unsurlar örneğin iş feshi, başka göreve atama gibi yaptırımlar olabileceği gibi fiziki olarak da örneğin silahla da olabilmektedir. Fakat bu yaptırımların bir güç olarak sayılabilmesi için lider veya yöneticinin cezalandırma yetkisinin bariz olarak belirlenmesinin yanında işgörenlerin de böyle bir yetkinin kendilerine karşı kullanılabilmesi algısına inanması gerekmektedir. İşgörenele karşı hangi cezaların uygulanabilirliğine bakıldığında işgörenin sıkı ve adil olmayan bir çalışma temposuna sokulması, istemediği bir işte görevlendirilmesi, kendilerinin yazılı veya sözlü olarak uyarılması olarak sıralanabilir (Kaya ve Onğun, 2015: 321-322).

### **1.5.4. Karizmatik Güç**

Bir takım liderler başka bir güce gerek olmaksızın işgörenler üzerinde etkili olduğu ve onları, karakteristik özellikleri ve iç donanımlarının neticesi olarak hiçbir şekilde tarifi mümkün olmayacak şekilde etkilemesi karizmatik gücün, temeli henüz tam anlaşılmış olmamakla beraber liderlerin en etkin bir yaptırım kaynağı olduğu anlaşılmaktadır ( Bozkır, 2014: 6). Bu tanımdan anlaşıldığı üzere karizmatik gücün özetle yönetici veya liderin kişilik özellikleriyle alakalı olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

### **1.5.5. Uzmanlık Gücü**

İşgörenler ve diğer insanlar tarafından bir liderin emri altında kendilerine verilen görev veya yaptıkları işle ilgili kendilerine sunulan bilgi, tecrübe ve uzmanlık aktarımı ile ortaya çıkan bir güç kaynağıdır. Lider, bünyesinde bulunan işgörenlerden veya astlardan bilgi birikimi ve tecrübe bakımında üstün olması gibi bunu aynı zamanda karşısındaki çalışanına veya astına hissettirebilmelidir. Bu bağlamda lider hangi pozisyonda veya mevkiide uzman ise sadece o alanda liderlik edecek güce sahip olması gerekmektedir (Kaya ve Onğun, 2015: 322).

Çalışanların iş tatminini ve performansında yönetici ve lider pozisyonundaki kişilerin bilgi, tecrübe ve uzmanlıklarını içeren bu güç kaynağında işgörenler bir yöneticinin bilgi, uzmanlık ve tecrübesine ne kadar değer veriyorsa o yöneticiden o derece pozitif bir etkilenme söz konusu olacaktır (Akyüz ve Kaya, 2015: 75 -76).

### **1.6. Liderlik Teorileri**

Liderliği açıklamaya yönelik çok sayıda teori ortaya atılmış olsa da genel anlamda kabul gören liderlik teorileri; özellikler teorisi, davranışsal teori ve durumsallık teorisinden meydana gelmektedir (Acar, 2013: 8). Başlangıç kısmından bu yana ifade edilen liderliğin gelişimi ve bu kapsamda yer alan değişimler, liderlik teorilerinin inceleneceği bu kısımda belirli oranda anlaşılacaktır. Çünkü liderlikle ilgili kabul gören teoriler, kavramın gelişimi ve bir önceki teorinin yetersiz kalmasına paralel olarak ortaya çıkmıştır. Çalışmanın bu kısmında liderlik teorileri incelenirken de bu sıralama göz önüne alınmıştır. Buna göre liderlik teorileri kapsamında öncelikle özellikler teorisi açıklanacak, ardından davranışlar teorisi hakkında bilgi verilecek ve son olarak durumsallık teorisine dair veriler ortaya konulacaktır. Bu kısımdaki incelemenin sona ermesi ile birlikte liderlik teorileri hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olunacağı düşünülmektedir.

#### **1.6.1. Özellikler Teorisi**

“Özellikler yaklaşımı, liderlikle ilgili 1940’lı yıllarda üzerinde yoğun olarak çalışılan ve ilk geliştirilen liderlik yaklaşımı olup, bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesi için çeşitli özelliklere sahip olması gerektiğini öne sürmüştür” (Tunçer, 2012: 300). Liderlik için gereken özellikler kısmında ifade edilen özelliklerin birçoğu, bu teori kapsamında

yer almaktadır. Ancak yine aynı kısımda belirtilen liderliğin çok yönlü yapısının açıklanması ve liderin örnek olması gibi konularda özellikler teorisinin yetersiz olduğu görülmektedir.

Liderlikte özellikler teorisinde yer alan özellikler beş temel başlıkta ifade edilmiştir. Bu temel başlıklar; kişilik özellikleri, fiziksel özellikler, zekâ ve yetenek özellikleri, iş özellikleri ve sosyal özellikler şeklinde sıralanmaktadır. Kişilik özellikleri kapsamında yer alan özellikler arasında yaratıcı olma ve insanları etkileme becerileri yer alır. Fiziksel özellikler arasında ise enerjik olma niteliği öne çıkmaktadır. Yüksek düzeyde bilgiye sahip olma ve etkili konuşma, zekâ ve yetenek özellikleri arasında yer alır. İş ile ilgili özellikler, sorumluluk ve inisiyatif kullanma niteliklerini işaret ederken; sosyal özellikler, işbirliği ve sosyal katılımı kapsar (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74). Görüldüğü üzere liderliği açıklayan özellikler teorisi, birçok farklı liderlik özelliğini içeren bir yapıya sahiptir.

Özellikler teorisi, liderin sahip olduğu nitelikleri odak noktası haline getirmiştir. Bu teori kapsamında liderin gösterdiği performans ve sahip olduğu nitelikler arasında ilişki kurulmak adına çalışmalar yapılmıştır (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009: 4). Liderliği açıklamak için tamamen lidere odaklanması, bir süre sonra elde edilen sonuçların doğruluğunun tartışılmasına neden olduğu ifade edilebilir. Kullanılan ifadelerden liderlik kapsamındaki özelliklerin bir önemi olmadığı gibi bir anlam çıkarılmamalıdır; ancak liderliği açıklamak için sadece liderin özelliklerine odaklanılmasının da doğru olmadığı ortaya çıkmaktadır.

### **1.6.2. Davranışsal Teori**

Özellikler teorisinden farklı olarak davranışsal teori liderin nitelikleri ile değil etkinliği ile ilgilidir (Akyüz, 2002: 112). Liderin etkinliğinin ölçülmesi için de sergilediği davranışları odak noktası haline getirmiştir. Davranışsal teori ile birlikte aynı zamanda liderin örnek olma niteliğinin varlığından söz edilebilir. Çünkü liderden beklenen, çevresine örnek olacak şekilde davranışlar sergilemesidir. Bu bilgiler eşliğinde davranışsal teori ile birlikte liderin nasıl davrandığı sorusuna yanıt arandığı yorumu yapılabilecektir.

Davranışsal teorinin ortaya çıkması 1950’li yıllar içerisinde olmuş ve 1970’li yılların başına kadar bu teorinin kabul görmüş olduğu ifade edilebilir. Liderlikte davranışsal teori kapsamında en çok kabul gören çalışmalar arasında Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesinin yaptığı çalışmaların yer aldığı görülmektedir. Bu iki üniversitenin yaptığı araştırmalarda liderliği açıklamaya dair farklı isimlendirmelerin varlığı dikkat çekmektedir (Çetin, 2008: 77). Liderlikte davranışsal teori kapsamında farklı isimli ve nitelikli çalışmaların varlığının anlaşılması adına bu husus önemli bir gösterge olarak görülmektedir.

Davranışsal teori kapsamında başka hangi çalışmaların olduğu konusunda en azından isim olarak şu çalışmaların yapıldığı hakkında bilgi sahibi olunabilir: Yönetim Tarzı Matrisi (Managerial Grid) Yaklaşımı, Blake ve Mouton Liderlik Çalışmaları, Likert’in Sistem 4 Modeli ve Douglas McGregor’un X ve Y Kuramı, Iowa Üniversitesi Çalışmaları, Harvard Üniversitesi Araştırmaları, Gary Yukl’un Liderlik Yaklaşımı (Küçüközkan, 2015: 88-97).

Tunçer, (2012) liderlikte davranışsal teoriyi şu şekilde özetlemektedir: “Bu yaklaşım; liderin kişilik özelliklerinden daha çok davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır. Lider, belirli davranış özellikleri sergilemektedir. Liderin grup üyeleri ile iletişimi, örgütsel karar alma biçimi, yetki devri, planlama ve deneyim şekli gibi davranışlar, liderin etkinliğini belirlemektedir” (Tunçer, 2012: 301-302).

Kısaca özetlemek gerekirse liderlikte davranışsal teori, liderliğin doğuştan geldiği fikrine karşı olarak liderliğin sonradan öğrenebileceğini savunmaktadır. Liderin sadece davranışlarına odaklanması, davranışların eğitimle birlikte öğrenilmesinin mümkün olması sebebiyle bu şekilde bir yorumun yapılmasını mümkün kılmaktadır. Sonuç olarak liderlikte davranışsal teori, liderliği açıklarken sergilenen davranışlar üzerinde değerlendirme yapmaktadır.

### **1.6.3. Durumsallık Teorisi**

Durumsallık teorisi en yalın ifade ile liderliğin koşullara ve durumlara göre değişebileceğini ifade etmektedir (Keklik, 2012: 77). Liderliğin anlaşılması için ne liderin sahip olduğu özelliklerin ne de liderin sergilediği davranışların yeterli olmadığını savunan bu teori, süreç içerisindeki koşulların liderliği açıklayabileceği düşüncesi

etrafında şekillenmektedir. Yani durumsallık teorisine göre, liderlik ile çevresel faktörler arasında doğrudan bir etkileşim bulunmaktadır ve bu etkileşim liderin etkinliğini belirleyecektir.

Liderlikte durumsallık yaklaşımına göre liderlerin farklı koşullar altında farklı düzeylerde performans göstermeleri söz konusu olabilir. Ayrıca çevresel koşulların liderlik ile olan etkileşimi, liderin ortaya koyacağı performansın önceden belirlenmesini oldukça güç bir hale getirmektedir. Durumsallık teorisine göre her ortamda geçerli olan bir liderlik türünden söz edilmesi mümkün değildir. Tüm bu faktörler eşliğinde durumsallık teorisi liderliğin koşullara bağlanması gerektiği düşüncesini savunmaktadır (Akyüz, 2002: 112).

Verilen bilgilerden yola çıkılmak suretiyle küreselleşme ile birlikte hızlı değişen çevresel koşullara verilen tepkilerin, liderlikte durumsallık teorisi ile doğrudan ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Yine değişen koşullara göre lider kişilere farklı oranda ihtiyaç duyulması, liderliğin çevresel koşullara göre değişkenlik gösterdiği yorumunu mümkün kılmakla birlikte liderlikte durumsallık teorisini işaret etmektedir.

Durumsallık teori kapsamında hangi çalışmaların olduğu konusunda en azından isim olarak şu çalışmaların yapıldığı hakkında bilgi sahibi olunabilir: Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı, House ve Evans'ın Yol Amaç Kuramı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı, Vroom ve Yetton'un Karar Verme Kuramı (Alkın, 2006: 74-85).

Durumsallık teorisi liderlik kavramını yere ve zamana göre değişen davranışlar bütünü olarak ele almaktadır (Tunçer, 2012: 308). Bu nedenledir ki durumsallık teorisi kapsamında liderliğin etkinliğini belirleyen faktör çevresel koşullar olarak görünmektedir. Değişen koşullar sebebiyle durumsallık teorisinde hangi koşullar altında liderliğin ne kadar etkili olduğu, yani hangi durumda hangi liderlik türünün uygun olduğunu araştırdığı söylenebilir. Çalışmanın bu kısmında açıklanan durumsallık teorisi kapsamında verilen bilgiler, durumsallık teorisinin özellikler teorisi ve davranışsal teoriden daha geniş bir içeriğe sahip olduğunu göstermektedir.

## 1.7. Liderlik ve Yöneticilik

Çalışmanın bu kısmında incelenecek olan liderlik ve yöneticilik kavramları, birbiri yerine kullanılan iki kavram gibi kullanılsalar da bu yanlıştır. Liderlik ile yöneticilik arasında benzer ve farklı birçok yönden bahsedilmesi mümkün olup bu kısımda iki kavramın ayrıntılı şekilde irdelenmesi amaçlanmaktadır.

Yönetim faaliyetlerinin etkin bir şekilde kullanılması ve yönetim sürecinin başarılı bir şekilde ilerlemesi adına yöneticilerin bir takım yeterliliklere sahip olması gerekir. İnsani ilişkilerde başarılı olma bu özelliklerin başında gelir (Serinkan ve İpekçi, 2005: 282). Liderlik için de kişilerarası ilişkilerde başarılı olma becerisi gerektiği göz önüne alındığında, yöneticilik ile liderliğin insanlarla ilişki kurma bağlamında benzer özelliklere sahip oldukları değerlendirilebilir.

Liderlik ile yöneticiliğin ayrıldıkları temel nokta, güç ve otorite konusudur. Buna göre liderlerin gücü ve otoritesi çevresindeki bireylere ilham kaynağı olmasından kaynaklıdır. Bu nedenle liderin sahip olduğu gücü otorite şeklinde yorumlamak doğru değildir. Nitekim liderler güç ve otorite ile değil yetenekleri ile insanları yönlendirirler. Yöneticiler ise, buldukları konum sebebiyle sahip oldukları gücü kullanarak bireyler üzerinde otorite kurmaktadır (Kırmaz, 2010: 211). Liderlik ile yöneticiliğin bu konuda birbirlerinden temelde ayrıldıkları değerlendirilmesi yapılabilir. Bu değerlendirmeyi bir sonraki sayfada Tablo 1’de de görmek mümkündür.



**Tablo 1**  
**Liderlik ve Yöneticilik**

<b>Kategori</b>	<b>Liderlik</b>	<b>Yöneticilik</b>
<b>Sürecin düşünülmesi</b>	İnsanlara odaklanma	Olaylara odaklanma
	Dışarıya bakmak	İçeriye bakmak
<b>Amaçların belirlenmesi</b>	Vizyonun belirlenmesi	Planların yürütülmesi
	Geleceğin yaratılması	Durumun geliştirilmesi
	Ormanı görür	Ağaçları görür
<b>Çalışanlarla ilişkiler</b>	Yetki verir	Kontrol eder
	Çalışma arkadaşı	Ast
	Güven ve ilerleme	Emir verme ve koordine
<b>Çalışma</b>	Doğru işleri yapar	İşleri doğru yapar
	Değişim yaratır	Değişimi yönetir
	Astlarına hizmet eder	Üstlerine hizmet eder
<b>Yönetim</b>	Etkisini kullanır	Otoritesini kullanır
	Çatışmayı kullanır	Çatışmadan kaçınır
	Kararlı hareket eder	Sorumlu hareket eder

**Kaynak:** Eroğluer, 2014: 110.

Yukarıdaki Tablo 1’de yer alan verilerden de anlaşılacağı üzere, liderlik ile yöneticiliğin birbiri ile aynı anlamda ya da benzer rollerde kullanılması son derece yanlıştır. Yöneticilik ile liderliğin birbirinden kesin çizgilerle ayrıldığı, yine tablo 1’deki verilerden anlaşılmaktadır. Geleceği işaret eden bir kavram olan liderlik, strateji ve vizyon gibi kavramlarla doğrudan ilişkilidir. Etkili bir liderden söz edilmesi için liderin takipçileri ile sahip olduğu vizyonu paylaşması gibi kriterler göz önüne alınmaktadır. Yöneticilikte ise durağanlık vardır (Yiğit, 2002: 18). Yöneticilerin odak noktasında bugün ve kısa vadeli hedefler yer almaktadır. Bu da liderlik ile yöneticilik arasındaki bakış açısının farklılığını ortaya koyması sebebiyle önemli olduğu vurgulanabilir. Kısacası liderlik geleceği düşünüp inşa etmek amacına sahipken yöneticilikte bugünü kurtarmak adına çaba gösterilmektedir.

Liderlik ile yöneticilik arasındaki farklar, birçok konu başlığını içerecek şekilde olmaktadır. Liderlik ile yöneticilik arasında farklılaşan konu başlıkları maddeler halinde

sıralanacak olduğunda, aşağıdaki gibi bir sıralama ortaya çıkacaktır (Tunçer, 2012: 293):

1. İlkeleri uygulama,
2. Strateji geliştirme,
3. Kişilerarası ilişkiler,
4. İletişim kurma,
5. Örnek olma,
6. Sorumluluk alma,
7. Risk alma şeklindedir.

Bölüm içerisinde yer verilen liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar, yukarıda sıralanan konu başlıkları kapsamında olmaktadır. Bununla birlikte liderlik ile yöneticilik farkını meydana getiren birçok örgütsel işlev ve süreçten söz edilmesinin mümkün olduğu göz ardı edilmemelidir.

Sonuç olarak yöneticiler ile liderlerin amaçlara yönelik tavırlarında ve davranışlarında belirli farklılıklar gözlenmektedir (Tunçer, 2011: 65). Bu nedenle yöneticilikle liderlik kavramlarını birbirinden ayıran hususların varlığı son derece olağandır. Ancak bu ifadelerden liderlik ile yöneticilik arasında sadece farkların olduğu gibi anlam çıkarılmamalıdır. Liderlik ile yöneticiliğin birbiri ile benzerlik gösteren birçok özelliğinin bulunduğu bilinmektedir ve bunlardan bazılarında bu kısımda yer verilmiştir. İki kavram arasındaki farklara odaklı bir şekilde inceleme yapılmasının sebebi ise liderlik ile yöneticilik kavramlarının birbiri ile karıştırılmasının yanlış olduğunun anlaşılmasını sağlamaktır. Böylece liderlik ile yöneticiliğin kapsamı daha sağlıklı bir şekilde belirlenmiş olacak ve bu iki kavramın karıştırılmasının önüne geçilmiş olacaktır.

### **1.8. Liderlik Türleri**

Çalışmanın bu kısmında liderlik türlerine ilişkin araştırma yapılacaktır. Liderlik teorilerinin liderliği açıklamada belirli bir noktaya kadar yeterlilik göstermesi ile birlikte, çağdaş liderlik türleri teorileri olarak da adlandırılan liderlik türleri ortaya çıkmıştır (Keklik, 2012: 77). Bu liderlik türlerinin açıklanması ile birlikte liderlerin sahip oldukları niteliklere göre ne şekilde adlandırıldıklarının anlaşılması hedeflenmektedir.

Liderlik türleri konusu kapsamında yer verilmesi planlanan liderlik türleri sırasıyla; otokratik liderlik, demokratik liderlik, etik liderlik, karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, tam serbesti tanıyan liderlik, stratejik liderlik, etkileşimsel liderlik ve dönüşümcü liderlik şeklindedir. Bu liderlik türlerinin her birisi farklı başlıklar altında incelenecektir.

### **1.8.1. Otokratik Liderlik**

Otokratik liderlik türü, liderin sahip olduğu konum aracılığıyla elde ettiği gücünden istifade ettiği bir liderlik türüdür. Bu nedenle otokratik liderliğin geleneksel bir liderlik türü olarak nitelendirilmesi mümkündür. Konumu/mevkii sebebiyle sahip olduğu gücü kullanması, otokratik liderlik türünün yöneticilik yaklaşımına benzer yönlerinin olduğu değerlendirilebilir. Otokratik liderlik biçimi, işletme içerisinde tek yetkilinin lider kişi olduğu bir liderlik türü olması sebebiyle günümüz koşullarına pek uygun görünmemektedir (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012: 136).

Liderlik anlayışının sahip olunan yetenek ve becerilerden ziyade otorite ve güç odağı etrafında şekillendiği otokratik liderlik, yetki devri, takipçilerin katılımı gibi süreçlerle çok nadir olarak karşılaşılmaktadır. “Otokratik liderlikte lider karar almada tek yetkilidir ve gücünü başkasıyla paylaşmaz. Bu davranış tarzında lider, takipçileri motive etmede ağırlıklı olarak yasal, zorlayıcı ve ödüllendirme gücünü kullanmaktadır” (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009: 5).

Sonuç olarak otokratik liderlik türünde de liderin tek yetkili olduğu anlaşılmıştır. Nitekim yetki devri ve katılımın çok düşük olması da bu ifadeyi destekler niteliktedir. Tüm bu faktörler eşliğinde otokratik liderlik anlayışının hakim olduğu bir organizasyonda liderin olmadığı anlarda işlerin yürüyüşü sekteye uğramaktadır. Ayrıca lider konumundaki bireyin sergilediği baskıcı tutum nedeniyle terfi gibi süreçlerin çok sık olmadığı değerlendirilebilir.

### **1.8.2. Demokratik Liderlik**

“Demokratik liderlik; işgörenlere gerekli saygının ve değer verilmesini, onların kendilerini geliştirmelerinin sağlanmasını, alınan kararlara ve yönetime katılmasını, adil bir ödüllendirme sisteminin kurulmasını, adil bir terfi sisteminin kurulmasını ve işgörenlere kendini ifade ve geliştirme olanaklarının sağlanmasını gerekli kılar” (İnce,

2013: 4). Bu nitelikleri sebebiyle demokratik liderlik türü, katılımcı liderlik olarak da ifade edilmektedir.

Bu liderlik türünde lider konumundaki kişi ya da kişiler, takipçilerine rehberlik etmekte ve yol göstermektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Demokratik liderlik türünün hakim olduğu işletmelerde takipçilerin katkısının yüksek düzeyde olmasının altında da bu sebep yatmaktadır. Ayrıca demokratik bir liderin iletişim kurma konusunda diğer liderlik türlerinden ayrıldığı bilinmektedir. Demokratik liderlik türünün benimsenmesi ile birlikte hem çalışanlar kendilerini geliştirme şansı elde edecek, hem de liderlerin katılım sağlamaları nedeniyle işletmeye maksimum düzeyde katkıda bulunulması suretiyle örgütsel gelişim yaşanacaktır.

Görüldüğü üzere demokratik liderlik, lider ile takipçilerin üst düzey iletişimi esasına dayanan bir liderlik türüdür. Otokratik liderliğin tam tersi bir liderlik türü olması sebebiyle bu liderliğin hâkim olduğu işletmelerde lider belirli bir süre olmasa dahi süreçler sağlıklı şekilde işleyecektir. Yine terfi gibi gelişmeler de bu liderlik türünün varlığına paralel olarak ortaya çıkmaktadır. Katılımı esas alması, iletişim esasına dayanması ve yetki devrini gerektiren bir yapıda olması, demokratik liderlik türünün en önemli tarafları olarak görünmektedir.

Demokratik liderlik türüne dair değinilmesi gereken hususlardan bir tanesi de çalışanlara sağlanan bilgi akışıdır. Buna göre demokratik bir lider, takipçilerine sürekli olarak bilgi aktarımı yapmaktadır (Tunçer, 2012: 298). Çünkü ancak bu sayede, takipçilerin süreç içerisine aktif bir şekilde dahil olmaları mümkün olacaktır. Ayrıca demokratik bir liderden beklenen, kendisine sunulan fikirleri değerlendirmeye almasıdır. Öyle ki bu eylemin yerine getirilmesi ile birlikte her şeyden önce fikri sunan işgörene değerli olduğu ve sunduğu fikirlerin dikkate alındığı mesajı verilecektir. Sunulan fikir uygulanmasa dahi dikkate alınması, söz konusu işgörenin sürekli olarak katkı sağlaması anlamına gelmektedir.

### **1.8.3. Etik Liderlik**

Etik kavramı, insanların ortaya koydukları davranışları, ahlaki açıdan araştıran bir kavramdır (Sezgül, 2010: 241). Liderlik kavramının sahip olduğu çevresine ve takipçilerine örnek olma niteliği, etik liderlik kavramının ortaya çıkmasını kaçınılmaz

hale getirmiştir. Bu başlık altında liderlik kavramının etik boyutuna dair bilgi verilmesi amaçlanmaktadır.

Liderlik ve etik ilişkisi, son dönemde sık araştırılan bir konudur. Lider bir kişinin sergilediği davranışların hitap ettiği kitlede odak noktası olması, bu sonucu ortaya çıkaran temel unsurdur. Bu bilgiler eşliğinde etik lider, “kurumun ortak paydaşları ile etik ilke ve değerini oluşturan, daha sonra oluşturulan bu ilke ve değerler doğrultusunda hareket ederek liderlik davranışları sergileyen kişi” şeklinde açıklanmaktadır (Şentürk, 2011: 33).

Diğer liderlik türleri ile karşılaştırıldığında etik liderliğin daha ilkeli bir şekilde karar alan yapıya sahip olduğu görülmektedir. Etik liderlikte esas olan doğru şeyleri yapma arayışıdır. Bu arayışa paralel olarak etik liderliğin doğruluk, dürüstlük, adalet gibi değerlere sahip olduğu bilinmektedir (Tuna ve Yeşiltaş, 2013: 191). Tüm bu faktörler etik liderliğin aynı zamanda hitap ettiği kitleye örnek olacak bireyler olduklarını destekler niteliktedir.

Liderliğin etik boyutu son yıllarda bilinirliği artan bir hale gelmiştir. Bu kısımda verilen bilgiler, bu sonucun ortaya çıkmasında etik liderlik yaklaşımına duyulan ihtiyacın belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Etik liderlerin davranış biçimleri, astların kendisini değerli görmesini sağlayacak nitelikte görünmektedir. Ayrıca çevresine örnek bireyler olmaları da etik liderlik türünün bilinirliğinin artmasında etkili olan temel faktörler arasındadır ve bu kısımdaki bilgiler bu ifadeleri doğrular niteliktedir.

#### **1.8.4. Karizmatik Liderlik**

Çağdaş liderlik türlerinden bir diğeri karizmatik liderliktir. Esasında karizma, liderlerin birçoğunun sahip olduğu bir niteliği işaret etse de liderlik türü olarak incelenecek kadar önemlidir. Özellikle günümüz koşullarında karizmatik liderlere duyulan gereksinimin düzeyi oldukça yüksektir. Çünkü karizmatik liderler en çok kriz dönemlerinde başarılı olmaktadır (Demircioğlu, 2015: 54). Hızlı çözümlere ihtiyaç duyulan küçük ve büyük krizlerin içinde bulunulan dönemdeki sıklığı, karizmatik liderlik ihtiyacının göstergesidir.

Etkili bir karizmatik lider, takipçilerini peşinden sürüklemektedir. İhtiyaç duyulan anlardaki çözüm üretme becerisi sebebiyle karizmatik liderlerin kararları fazla

sorgulanmamaktadır. Yine takipçilerine ilham vermesi, sergilediği davranışlar ve sahip olduğu nitelikler aracılığıyla takipçilerinde sadakat, inanç ve güven oluşturmaları karizmatik liderliğin ayırt edici özellikleri arasında yer almaktadır (Tunçer, 2012: 299).

“Karizmatik liderler kitleler karşısında olağanüstü saygınlığı ve etkileme gücü bulunan, kendini aşan ama kendinde bulunan bir kutsallığı canlandıran kişidir” (Gül ve Aykanat, 2012: 19). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere karizmatik liderlerin ayırt edici niteliklerinden bir diğeri gördüğü saygının düzeyidir. Sahip olduğu bu nitelik, karizmatik liderin çevresini etkileme gücünü de olumlu yönde etkileyecektir ve bu husus da yapılan tanımda kendisine yer edinmiştir. Tüm bunlara ek olarak karizmatik liderlerin kendini aşan yapısı ise yukarıdaki tanımın en çok dikkat çeken noktası olarak görünmektedir.

Örgütsel davranışlar açısından değerlendirme yapılacak olduğunda karizmatik liderlik türü, beraberinde iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu sonuçları getirecektir. Yine ilgili literatürde karizmatik liderlik yaklaşımının işgörenlerin sergilediği performansa olumlu yönde etkileri olduğu ifade edilmiştir (Aslan, 2009: 261). Karizmatik liderlik türünün astlar üzerinde ne şekilde etkisinin olduğunun anlaşılmasında bu hususlar önemli bir yere sahiptir.

Özetlenecek olduğunda karizmatik liderlik yaklaşımı, birçok farklı yönüyle fayda sağlayacak bir liderlik türünü ifade etmektedir. Gerek kriz dönemlerinde çözüm üretmesi, gerek örgütsel davranışlara olan pozitif etkisi, gerekse de sergilenen performansı artıran nitelikleri karizmatik liderlik türünü önemli hale getirmektedir. Bu kısımda verilen bilgiler karizmatik liderliğin hem örgütler hem de takipçiler için faydalı olduğunu göstermektedir.

### **1.8.5. Vizyoner Liderlik**

Bu liderlik türünün ortaya çıkmasında en önemli sebeplerden biri küreselleşmedir. Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet başarıya ulaşmanın vizyona bağlı olması sonucunu doğurmuş ve bu da vizyoner liderlik ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. “Vizyoner liderlik, organizasyonun tamamı veya bir bölümü için gerçekçi, güvenilir, çekici bir gelecek vizyonu yaratabilme ve ifade edebilme yeteneğidir” (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4010). O halde vizyoner liderlik yaklaşımından söz edilebilmesi adına lider

konumundaki kişinin vizyon oluşturmasının yanında oluşturulan vizyonu takipçilerine aktarması gerekmektedir.

Geleceğe yönelik bakış açısı, vizyoner liderlerde diğer liderlere göre daha yüksektir ve böyle olması şarttır şeklinde ifade edilebilir. Bu nedenle vizyoner liderlerin özellikleri arasında farklı şekilde algılarının olması yer almaktadır. Her türlü engellere karşın sürekli ileriye düşünerek hareket etmeleri, vizyoner liderlerin temel özellikleri arasında yer almaktadır. Sahip oldukları bu niteliğe paralel olarak ulaştıkları bilgileri vizyon haline getiren ve vizyonu aktarabilen vizyoner liderler, astlarının süreçlere katılımını mümkün kılmaktadır (Bulut ve Uygun, 2010: 34). Tüm bunlar, vizyoner liderlikteki becerilerden sadece birkaçıdır. Sıralanan vizyoner liderlik özelliklerinin sayısının artırılmasının mümkün olduğu gerçeği, göz ardı edilmemelidir.

Değinilen hususlar, vizyoner liderlikteki stratejik boyutu işaret etmektedir. Günümüz dünyasında organizasyonların başarıya ulaşmasında vizyon belirlenmesi ve belirlenen vizyona uygun hareket edilmesi gerekmektedir. Aksi taktirde başarının elde edilmesi güç olacaktır. Vizyoner liderlerin vizyon oluşturma ve oluşturulan vizyonu takipçilere aktarma konusundaki becerileri, bugün vizyoner liderlere neden ihtiyaç duyulduğu sorusuna verilecek olan yanıtlar arasındadır.

Sonuç olarak vizyoner liderlik, farklı ve yeni bir bakış açısını içermektedir şeklinde ifade edilebilir. Nitekim bu bakış açısındaki farklılığın vizyoner liderliğin diğer liderlik türlerinden ayrılan en temel yönü olduğunun yinelenmesinde fayda vardır. Bu liderlik türüne adını veren vizyon yaklaşımı, günümüzde en kk topluluktan en büyük organizasyonlara kadar etkisini gösteren bir yapıdadır ve tüm organizasyonlar bir vizyon etrafında faaliyetlerini sürdürür. Vizyoner liderler ise bu vizyonu oluşturan ve aktaran kişiler olarak görünmektedir. İşte bu nedendir ki vizyoner bir lider, geleceğe farklı ve yeni bir gözle bakmayı bilmelidir (Durukan, 2006: 281).

#### **1.8.6. Tam Serbesti Taniyan Liderlik**

İsminden de anlaşılacağı üzere lider konumundaki kişinin takipçilerine sınırsız serbestlik tanıdığı bir liderlik türüdür. Tam serbesti taniyan liderlik türü, çalışanların kendi haline bırakıldığı liderlik biçimi olarak da ifade edilmektedir. Buna göre takipçiler, kendilerine sunulan görevleri yerine getirmek için kendi plan ve

programlarını oluşturma özgürlüğüne sahiptir. Dolayısıyla tam serbesti tanıyan liderlik türünde yetki kullanma hakkının çoğunlukla astlarda olduğu görülmektedir (Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014: 250).

Tam serbesti tanıyan liderlik türünde, takipçi konumundaki bireylerin önemli rolleri bulunmaktadır. Çünkü liderler takipçilerine gerekli gördüklerinde sorumluluk alabilecek kadar özgürlük tanımışlardır. Bu nedenle tam serbesti tanıyan liderlikte, takipçilerin yeni fikir denemeleri ve uygun gördüğü kararları uygulamaya geçirmesi söz konusu olabilir. Tam serbesti tanıyan liderlik türünde liderin takipçilerine yönelik sözleri/görüşleri, tavsiye niteliği taşımakta olup görüş belirtme amacından fazlasını taşımamaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

Grup üyelerini tamamen serbest bırakma anlayışına dayanan bu liderlik türü, yönetim yeteneğinin düşük düzeyde gerekli olduğu bir liderlik türüdür. Bu niteliği tam serbesti tanıyan liderlik türünün liderlik kavramına zıt düşen bir yapıda olduğunu gösterir. Tüm bu faktörlere paralel olarak bu liderlik türünün fazla kullanılmadığının bilinmesi gerekmektedir (Tunçer, 2012: 299).

Verilen bilgiler özetlenecek olduğunda tam serbesti tanıyan liderlik türünün astların sorun çözmeye inisiyatif kullandığı bir liderlik türü olduğu anlaşılmaktadır. Bu liderlik türünde liderin temel görevi, takipçilere kaynak sağlamak olarak görünmektedir. Diğer liderlik türleri ile kıyaslandığında takipçilerin en yüksek düzeyde etkisinin gözlemlendiği liderlik türünün tam serbesti tanıyan liderlik olduğu söylenebilir. Tüm bu faktörler eşliğinde bu liderlik türünde takipçi konumundaki bireyler kendilerini geliştirmek için önemli bir şansa sahip olmaktadır.

### **1.8.7. Stratejik Liderlik**

Yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren yönetim yaklaşımlarında stratejinin odak noktası haline alması ile birlikte stratejik liderlik türü de daha yoğun bir şekilde gündeme gelmeye başlamış ve önemli bir gelişim yaşamıştır. Bu bilgiler eşliğinde stratejik liderlik şu şekilde açıklanmaktadır: “Stratejik liderlik örgütün tüm sorumluluğunu alan insanlara odaklanmakta, fakat yalnızca örgütün unvan sahibi liderlerini değil, aynı zamanda üst yönetim ekiplerini, örgüt içerisindeki baskın koalisyonları, yönetim kurulu üyelerini ve genel yöneticileri gibi üyelerini de



kapsamaktadır” (Uğurluoğlu ve elik, 2009: 126). Grldđđ üzere stratejik liderliğin kapsamı oldukça geniştir ve takipçilerden çok daha fazlasını içermektedir. Yine bu liderlik türünün yaklaşımının vizyoner liderlik türüne benzer yönler tařıdđđ değerlendirmesi yapılabilir.

Stratejik dönüm noktaları belirleme ve bilgelik, stratejik liderlik türünün ayırt edici özellikleri arasında yer almaktadır. Bunun yanında bugüne dair doyumsuzluk, rgt taşıyabilme becerisi, hem bireyleri hem rgtleri düzene sokabilme, stratejik olarak yön verme gibi nitelikler, stratejik bir liderin sahip olması beklenen özellikleri ifade etmektedir (Taş ve Aksu, 2011: 355). rgtler açısından değerlendirilecek olduğunda stratejik liderlerin sahip oldukları bu niteliklerin, örgüte stratejik üstünlük kazandırması beklenmektedir.

Sonuçta stratejik liderlik yaklaşımı; organizasyonun bütünü için stratejileri aracılığıyla yön veren, stratejileri oluşturma ve uygulamada diğer liderlerden ayrılan, bugüne olumlu katkı yapmanın yanında yarını hep düşünen ve hitap ettiği toplulukta ekip çalışmasını teşvik eden bir liderlik türünü ifade etmektedir ve bu kısımda verilen bilgiler bu ifadelerin her birisini doğrular niteliktedir. Günümüz koşulları göz önüne alındığında stratejik liderliğe duyulan ihtiyacın düzeyi anlaşılmış olacaktır.

### **1.8.8. Etkileşimsel Liderlik**

Etkileşimsel liderlik, birçok kaynakta etkileşimci, işlemsel, transaksiyonel liderlik olarak geçmekle birlikte, İngilizce literatürde “transactional leadership” olarak kullanılmaktadır. Etkileşimci liderlik, çalışanlar için hedefler belirler ve bu hedefleri gerçekleştirmek için gündelik faaliyetlere yönelir, yönetsel görevleri benimseyerek, problem ıktđđ taktirde hemen denetim mekanizması yoluyla takip ederek sorunların üzerine eğilen bir liderliktir (Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014: 251).

Etkileşimci liderlik, örgütsel hedefler doğrultusunda yüksek performans sağlayarak bireysel ihtiyaçların üzülmesi ile birlikte takipçilerinin motive edilmelerini sağlayan ve aynı zamanda da geleneklere ve geçmişe bağlı bir liderlik türüdür (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

Tengilimoğlu, etkileşimci lideri şu şekilde özetlemektedir: “biraz gelenekçi yapıya sahiptir. Geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere

bırakma bakımından yararlı hizmetlerde bulunur. Durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda transaksiyonel liderlik biçimi etkili olmaktadır” (Tengilimoğlu, 2005: 6).

Etkileşimci liderin, sürekli olarak işgörenlerle bir performansın gerçekleştirilmesi için etkileşim halinde olması gerekir. Bu etkileşim günlük değişimden kaynaklanmaktadır. Aslında bu değişim etkileşimsel liderliğin 4 boyutunu ortaya koymaktadır. Bu boyutlar, beklentilere göre aktif ve pasif yönetim ödüllendirme, müdahaleci olmayan davranışları ve koşulsuz ödüllendirme veya desteği içermektedir (Taslak, 2008:127).

Yukarıdaki çeşitli açıklamalar doğrultusunda baktığınızda etkileşimsel liderlik; işgören ile sürekli etkileşim ve iletişim halinde olan, onların takibini ve denetimini yapıp sorunlarına eğilen, örgütsel performansın artırılması için çalışanlarının, ödüllendirme sistemini de kullanarak onların motivasyonunu artırmayı planlayan ve bu sayede çalışanların örgüte karşı sadakatini artacağını, bunun da örgütün veya kurumun başarısına olumlu katkılar sağlayacağını düşünen bir liderlik tarzı şeklinde ifade edilebilir.

### **1.8.9. Dönüşümcü Liderlik**

Liderlik türleri kapsamında son olarak dönüşümcü liderlik incelenmektedir. Dönüşümcü liderlik yaklaşımının ortaya çıkmasında küreselleşme ile birlikte değişim halinin süreklilik kazanması doğrudan etkili olmuştur. Bu noktada dönüşümcü liderlerin değişim çağının vazgeçilmez aktörleri olarak nitelendirildiklerinin bilinmesi gerekir (Murat ve Açıkgöz, 2008: 155). Dönüşümcü liderlik türünde değişimi sağlamak ve değişime uyum sağlamak esastır.

“Dönüşümcü liderlik tarzı, günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişimlere uyum sağlamakta gerek duyulan bazı özellikleri (değişimi okuyabilme, cesaret sahibi, güçlüklerle uğraşma yeteneğine sahip olma vb.) kapsayan bir liderlik tarzıdır” (Töremen ve Yasan, 2010: 28). Bu ifadelerden yola çıkılarak dönüşümcü liderlerin uzmanlık gücünün nispeten yüksek olması gerektiği söylenebilir. Aksi takdirde değişime ayak uydurmak ve bu paralelde dönüşümü sağlamak çok zor olacağı için bu nitelik önemli bir yere sahiptir.

Geleceğe dair düşüncelerini takipçileriyle paylaşması, dönüşümcü liderlerin özelliklerinin başında gelir. Böylece değişen çevrede bireysel ve örgütsel performansı artırma özelliğinin etkilerinin görülmesi adına başlangıç yapılmış olacaktır. Ayrıca farklı bakış açısı kazandırması ve değişen dünyada gelişime destek olmak, dönüşümcü liderlerin özellikler arasında yer almaktadır (Acar, 2013: 9). İfade edildiği üzere dönüşümcü liderler köklü değişimlerin gerçekleşmesine öncü olmaktadır. Nitekim bu liderlik türünün sahip olduğu etkilerin niteliği, dönüşümcü şeklinde isimlendirilmesini beraberinde getirmiştir.

Bu kısma kadar verilen bilgilerden yola çıkılarak dönüşümcü liderlik tarzının içinde bulunulan dönemin koşullarına paralel olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Çünkü yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren küreselleşmenin etkilerini artırması ile birlikte değişimin hızı artmış ve değişim süreklilik kazanmıştır. Sahip olduğu bu nitelik (değişime paralel olarak ortaya çıkma), dönüşümcü liderlik türünün birçok liderlik türü ile ortak bir yönü olarak görünmektedir.

Dönüşümcü liderlik kapsamında son olarak değinilmesi gereken husus, bu liderlerin güçlerine ilişkindir. Dönüşümcü bir lider; korku, baskı ve rekabet gibi duygusal faktörleri kullanmamakta; bunların yerine özgürlük, barış ve insana değer verme gibi araçlarla takipçilerini yönlendirmektedir (Tunçer, 2012: 317). Böylece dönüşümcü liderlerin örgütlerde köklü değişimleri gerçekleştirmesinde başarılı olmaları sonucu ortaya çıkmaktadır.

Çalışmada incelenen dokuz farklı liderlik türünün her birisinin farklı yönleri aracılığıyla ön plana çıktığı görülmektedir. Sahip oldukları bu farklı yönler, liderlik türlerinin kullanılma düzeyini etkilemektedir. Nitekim bu nitelikler ve duyulan ihtiyacın düzeyinin bir araya gelmesi ile birlikte, her bir liderlik türünün farklı oranda faydalanılan yapıda olduğu yapılan inceleme sonunda anlaşılmıştır. Son olarak küreselleşme ile birlikte yaşanan değişimlere paralel olarak ortaya çıkan birçok yeni liderlik türü, değişen koşullarda yeni liderlik türlerinin ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Bu durum, liderlik kavramının sahip olduğu kapsamın değişebileceğinin göstergesi olarak kabul edilmektedir. Ayrıca bu ifadeler, liderlik kavramını açıklamaya yönelik olarak ortaya atılan teorilerden durumsallık teorisinin neden kabul edildiğine ilişkin yanıtlar içermektedir.

## BÖLÜM 2: LİDERLİK TÜRLERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

### 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Liderlik kavramının açıklandığı birinci bölümde birçok kez ifade edildiği üzere, dünyadaki değişim ve gelişimler ile birlikte örgütler içerisinde de önemli değişiklikler olmuştur. Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini gibi birçok örgütsel davranışın ifade ettiği önem gün geçtikçe artmaktadır. Tüm bu faktörler eşliğinde örgütsel bağlılık kavramına olan ilginin giderek artması, bu konu ile ilgili yapılan araştırmaların sayısında artış olması sonucunu doğurmuştur (Yenihan, 2014: 171).

Örgütsel bağlılığın öneminden dolayı, birçok çalışma onun bağlılığını tartışmıştır. Örgütsel bağlılığın tanımı bir araştırmacıdan diğerine göre farklılıklar arz eder. Bir araştırmacı, gönüllü olarak şahsi, dünyevi ve psikolojik imkânları belirli bir etki alanı adına harcamak olarak kabul etmiştir. Onlar, örgütsel bağlılığı, bireylerin organizasyonu tanıması ve onun parçası olmak istemesi veya ondan ayrılmak istemeyeceği boyuta ulaşması olarak açıklarlar. Başka araştırmacılar bunu “Çalışanın organizasyonla ilişkilerini karakterize eden ve ayrılma olasılığını düşüren bir psikolojik durum” olarak tanımlar. Bir başka araştırmacı bunu, kimlik saptaması, bir kimsenin ilişkisi ve bağlılığı yanı sıra mecburiyet duygusuyla organizasyonda kalması olarak değerlendirir. Bir diğer araştırmacı örgütsel bağlılığı, çalışanların maaş ve yararları açısından mesleki ve istihdam varlıklarını korumak için planlanmış rasyonel bir davranış ve işlevsel bir görev olarak görür (Mousa ve Alas, 2016: 249).

Örgütsel bağlılık; bir kimsenin belirli bir organizasyonda kimliğinin ve ilişkisinin göreceli gücüdür. Bazı araştırmacılar örgütsel bağlılık kavramını çalışan ve organizasyon arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durum olduğunu ve bu ilişkinin organizasyonda çalışmaya devam etme kararına vardığını açıklamıştır. Bu kavramı da çalışanın organizasyona olan psikolojik yaklaşımı olarak değerlendirmiştir. Duygusal, devamlı ve örnek oluşturan bağlılık, örgütsel bağlılığın ana unsurlarıdır. Duygusal ve örgütsel bağlılık, örgüte duygusal bağlılık, onunla özdeşleşmesi ve faaliyetlerine katılması olarak tanımlanır. Bunun çalışanların örgüt içindeki davranışlarına bir etkisi

vardır. Örgütsel bağlılık uzun zamandır ÖVD (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı)'nın anahtar belirleyicisidir. Geçmişteki çalışmalar göstermektedir ki, duygusal katılımın olumlu yansması ekstra rol almasıyla ilgilidir, oysa bağlılığın sürekliliği ise ya olumsuz ÖVD ile ya da önemsiz ÖVD ile ilişkilidir (Chib, 2016: 65).

Örgütsel bağlılık ortak değerler ile karakterize örgüt içinde kalma arzusu ve örgüt adına çaba sarf etmeye isteklilik konularında müşterek düşünce oluşumudur. İlave olarak, yapılan birçok araştırmada örgütsel bağlılık; örgütün bireysel çalışanlarının aidiyet derecesini ve sadakatini gösterir. Bir araştırmacı, örgütsel bağlılığı; birikmiş menfaatlerin kişiyi belli bir örgüte bağlamanın itibarlı yansması olarak görmüştür (Asaari ve diğerleri, 2016: 336).

Örgütsel bağlılık, çalışanın bir örgütün özelliklerini benimseyen muhtemelen de o örgütün geleceği için hissettiği duygusal bağlılıktır (Khan, Tarif ve Zubair, 2016: 56).

“Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı psikolojik yaklaşımını içermektedir ve çalışanın örgütle ilişkisini tanımlayan, örgütte kalmayı sürdürme kararına yol açan psikolojik bir durumdur” (Gülova ve Demirsoy, 2012: 56). Bu tanımdan hareketle örgütsel bağlılık psikolojik unsurlar etrafında şekillenen bir yapıda olduğu söylenebilir. Ayrıca örgütsel bağlılıktan söz edilmesi için bireyin yer aldığı örgütte kalmaya yönelik isteğinin bulunmasının gerektiği de yapılan tanım aracılığıyla ulaşılan veriler arasındadır.

Örgütsel bağlılık kavramı, özellikle endüstri alanında ve örgüt psikolojisi alanında dikkat çekmiştir. Örgütün değerleriyle özdeşleşme, örgütün menfaatlerine katkı sağlama ve sadakat, çalışanların ifade etme duygusudur. Örgütsel bağlılık, yapılan birçok araştırmada örnek oluşturacak ve sürekliliği sağlayacak etkili, kapsayıcı, dinamik bir düzenleme olarak değerlendirilmiştir. Bağlılık ayrıca, çalışanları çalıştıkları örgüte bağlayan psikolojik bağlılık olarak da tanımlanmıştır. Üyelik ve bağlılığı tanımlayan yatırımlar kavramı yapılan bir araştırmada kişisel davranışları yönlendiren bir güç olarak algılandığı ifade edilmiştir (Ogunnaike, Oyewunmi ve Famuwagan, 2016: 297).

İlgili literatürde örgütsel bağlılık kavramı tanımlanırken, örgütün varlığını sürdürmesinin temel gereklilikleri arasında örgütsel bağlılık gösterilmektedir. Bunun nedeni örgütsel bağlılık ile birlikte işgörenlerin daha uyumlu, daha sorumlu ve daha

üretken bir şekilde çalışıyor olmalarıdır (Bayram, 2005: 126). Tüm bu faktörler örgütün katlandığı maliyetlerin azalması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla da örgütsel bağlılık olgusu, örgütlerin varlığını sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmesi adına belirleyici rollere sahip olmaktadır.

“İşgörenin işyerine psikolojik olarak bağlanmasını ifade eden örgütsel bağlılık, işgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi olarak da tanımlanabilmektedir” (Doğan ve Kılıç, 2007: 39).

Böyle bir tanımın varlığı örgütsel bağlılık kavramı kapsamında bireylerin inançları, istekleri ve kabul göstermelerinin varlığını beraberinde getirmektedir. Öyle ki örgütsel bağlılıkla birlikte işgörenler örgütün amaç ve değerlerine inanç ve kabul göstermeli, örgütte kalmaya yönelik istek duymalıdır.

Her bir işçinin örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmasında birinci önemli unsur örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılığın her örgütte geliştirici etkisi olmuştur. Çalışanların örgütleri için kendilerini adanmaları halinde, örgütün amaçlarına kolaylıkla ulaşılabilir. Örgütlerin ek gelirleri, pazar payları, randımanı, etkinlikleri ve verimlilikleri örgütsel bağlılığı belirleyen faktörlerdir. Bir araştırmacıya göre, örgütsel bağlılık; bir çalışanın örgütün amaçlarıyla uyumlu olması sonucunda taraftarların örgütle yakın işbirliğini devam ettirme arzusu olarak tanımlanabilir. Eğer çalışanlar kendi örgütleriyle iyi ilişkiler kurduysa, işlerinden ayrılma ihtimallerinin düşeceğini tartışan kimselerle aynı çizgide olmaktır. Ayrıca örgüt iletişim kanallarını da açık tutmalıdır, böylece çalışanlar örgütün kendilerini mutlu ettiğini düşünecek, bu da örgüte sadık kalmalarını sağlayacaktır. Sonuç olarak, açık iletişim çalışanların çalışma motivasyonlarının seviyesini yükseltecektir (Salleh ve diğerleri, 2016: 140).

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık, psikolojik niteliği ön planda olan bir kavramdır. Örgütsel bağlılığın nitelikli insan kaynağı ihtiyacının yüksek olduğu günümüz koşullarında bireysel ve örgütsel açıdan önemli ve gerekli olduğu anlaşılmıştır. Yine örgütsel bağlılıktan söz edilebilmesi için işgörenlerin çalıştıkları örgütte kalmaya yönelik istek duymaları gerektiği sonucu elde edilmiştir. Tüm bu faktörlerin bir araya gelmesi ile birlikte örgütsel bağlılığın önemli bir araştırma konusu halini aldığı da bu kısımda verilen bilgilerle birlikte görülmüştür.

## 2.2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Literatürde kabul gören örgütsel bağlılık boyutu, Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiştir. Buna göre örgütsel bağlılığın boyutları: Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde sınıflandırılmaktadır (Boylu, Pelit ve Güçler, 2007: 58). Yapılan araştırmalarda ölçek olarak bu boyutlardan faydalanılması, yapılan sınıflandırmanın kabul gördüğünü işaret etmektedir. Bu kısımda yapılacak olan araştırmada bu üç boyut üzerinde durulacaktır.

Örgütsel bağlılığın ilk boyutu olan duygusal bağlılık ile bireyin örgütün amaçlarını ve hedeflerini hangi oranda kabul ettiği araştırılmakta, böylece bireyin örgüte karşı inancı açıklanmaktadır (Lin ve Wang, 2012: 89). Amaç birliği ve örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimin göz önüne alınması ile birlikte, duygusal bağlılığın kapsamı ve önemi de sağlıklı bir şekilde anlaşılmış olacaktır.

Duygusal bağlılığın varlığı, bireyin örgütün faydasına olacak şekilde davranışlar sergilemesi sonucunu doğurmaktadır. Çünkü örgütün amaçlarını ve değerlerini benimseyen bireyin performansı da olumlu yönde olacaktır. Örgütsel bağlılığın duygusal boyutu ile birlikte örgütün faydasına olacak sonuçların başında ise gönüllülük esasına dayanan örgütsel vatandaşlık davranışı gelmektedir. Nitekim duygusal bağlılık örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde en yüksek düzeyde etkiye sahip olan örgütsel bağlılık boyutudur (Aslan, 2008: 167).

Devam bağlılığı, işgörenin örgütteki geleceğine dair algılarını içermektedir. Bu algıların başında da aynı örgüt içinde devam edip etmeyeceği gelmektedir (Mohammed ve Eleswed, 2013: 45). İşgörenlerin örgüt içerisindeki rolleri başta olmak üzere birçok değerlendirme aracılığıyla geleceklerine yönelik karar vermeleri söz konusu olacaktır. İfade edilen bu sürecin tamamı, örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu kapsamında yer almaktadır.

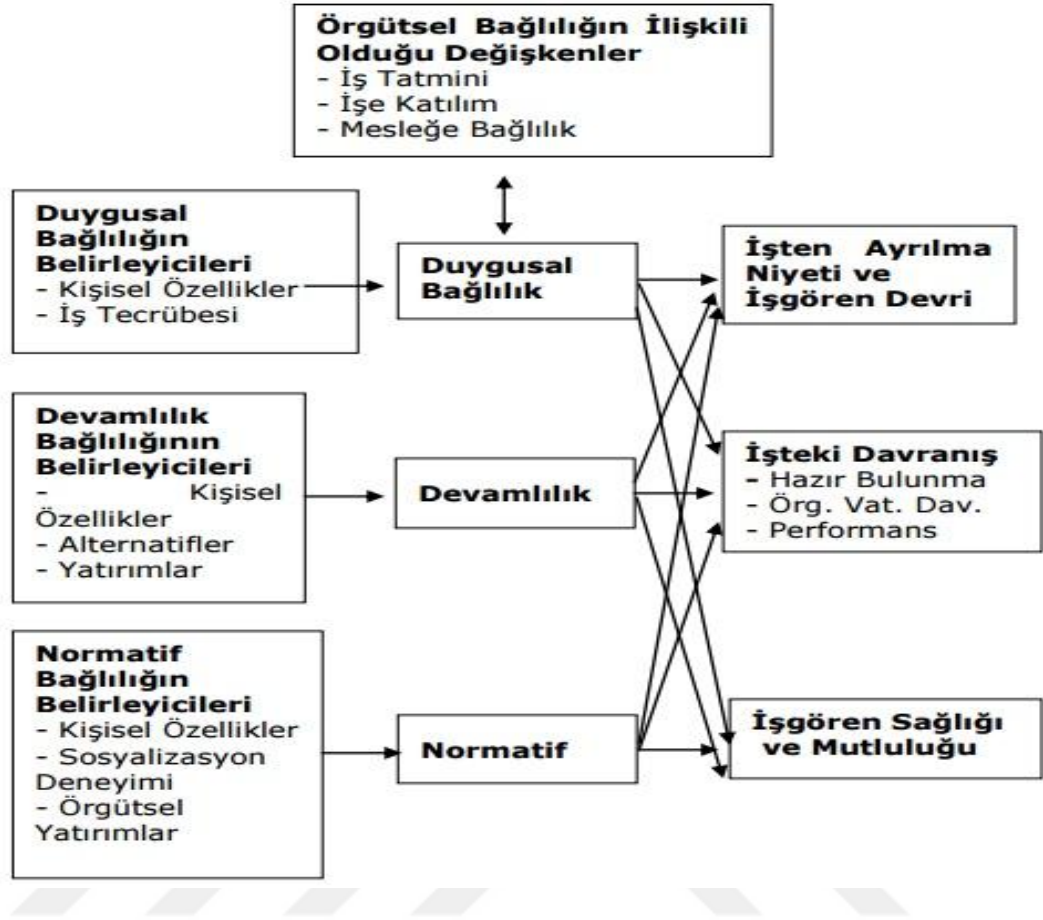
İşgörenlerin örgütsel bağlılığı kapsamında devam bağlılığından söz edilmesi ile birlikte maddi değerlerin ön planda olması beklenmektedir. Çünkü işgörenlerin devam bağlılığına sahip olmalarında maddi faktörlerin belirleyici rolleri bulunmaktadır. Buna göre devam bağlılığını etkileyen temel faktörler; bilgi ve beceriler, bireysel yatırım, emeklilik primi, toplum ve yer değiştirme şeklinde sıralanmaktadır (Bozkurt ve Yurt,

2013: 125). Görüldüğü üzere sıralanan unsurlar maddi değerler ile dolaylı ya da doğrudan etkileşim içerisindedir.

Örgütsel bağlılık boyutları arasında son olarak normatif bağlılığa yer verilmesi gerekmektedir. Normatif bağlılık boyutu, bireyin sosyal uyum normlarını kapsamaktadır (Dijit ve Biati, 2012: 35). Bu bağlılığa sahip olan bir işgörenin örgütte kalmaya yönelik vereceği kararlarda sorumluluk ve yükümlülük duygularının etkisi ile karşılaşmakta olup bu nitelik normatif bağlılığın temel ayırt edici yönünü oluşturmaktadır.

“Zorunlu bağlılık ya da kuralcı bağlılık olarak da adlandırılan normatif bağlılık, çalışanın kurumda kalmaya devam etmek ile ilgili olarak hissettiği zorunluluk duygusunu yansıtmaktadır. Normatif bağlılığın söz konusu olduğu durumlarda işgören, kurumda çalışmayı kendisi için bir görev olarak kabul eder ve bağlılık hissini doğru olduğunu düşünür” (Yenihan, 2014: 173). Görüldüğü üzere normatif bağlılık boyutu kapsamında işgörenlerin bünyesinde yer aldıkları kuruma karşı bir minnet duymaları söz konusu olmaktadır. Bu kısımda açıklanan örgütsel bağlılık boyutlarının tamamını içermekle birlikte bu boyutlar kapsamında etkisi olan faktörler, bir sonraki sayfada Şekil 1’de açıklanmıştır.





**Şekil 1:** Örgütsel Bağlılığın Üç Boyutu ve Kapsamı

**Kaynak:** Özutku, 2008: 83.

Şekil 1’de görüldüğü üzere örgütsel bağlılığın üç boyutu; iş tatmini, işe katılım ve mesleğe bağlılık ile ilişkilidir. Her üç boyut için de ortak belirleyicilerin yanında farklı belirleyicilerin de bulunduğu, yine Şekil 1’deki verilerin incelenmesi ile birlikte anlaşılmaktadır. İşten ayrılma, işgören sağlığı ve mutluluğu gibi sonuçların da örgütsel bağlılık boyutları ile ilgili olduğu Şekil 1’deki verilerin sonuçlarından bir diğeridir.

Özetlenecek olursa, örgütsel bağlılık boyutlarının anlaşılması örgütsel bağlılık kavramının açıklanmasında oldukça önemlidir. Çalışmanın bu kısmında yapılan incelemede Allen ve Meyer’in yaptığı sınıflandırmanın temel alındığının yinelenmesinde fayda vardır. İlgili literatürde de bu araştırmadan faydalanılması, bu seçimde etkili olmuştur. Sonuç olarak örgütsel bağlılığın boyutlarının her birisinin farklı niteliklerinin ön planda olduğu görülmüştür.

### 2.3. Örgütsel Bağlılık Gelişim Süreci

Tarihi gelişim olarak ele alındığında örgütsel bağlılık, yirminci yüzyılın ikinci yarısından sonra gelişim yaşamıştır. 1960'lı yıllar itibari ile örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar, bu ifadeyi desteklemektedir (Aslan, 2008: 164). Yirminci yüzyılın sonlarına gelindiğinde ise küreselleşmenin de etkileriyle kavramın yaşadığı gelişimin önemli ölçüde ivme kazandığı görülecektir. Bu husus literatürdeki diğer örgütsel davranışların yaşadığı gelişim ile paralellik göstermektedir.

Literatürde yer alan çalışmalar ve örgütsel bağlılığın gelişiminin anlaşılması adına, ilgili çalışmalar ve odak noktaları aşağıdaki Tablo 2'de açıklanmıştır.

**Tablo 2**  
**Örgütsel Bağlılığın Gelişimi**

<b>Araştırma</b>	<b>Odak Noktası</b>
Whyte 1956	Örgüte karşı bağlılık duyan çalışanın tanımı yapıldı.
Morris ve Sherman 1958	Örgüte karşı duyulan bağlılığın değişimsel modeline ilişkin araştırma yapıldı.
Gouldner 1960	Bağlılığa dair çalışan ve örgüt etkileşimi araştırıldı.
Etzioni 1964	Örgütsel bağlılık ile sosyal ilişkilerin etkileşimi açıklandı.
Grusky 1966	Örgüte duyulan bağlılığın eğitim ve cinsiyet ile ilişkisi incelendi.
Sheldon 1971	Örgütsel bağlılığın hedefler ve değerlerden etkilendiği belirlendi.
Herbiniak ve Alutto 1972	Örgütsel bağlılığın cinsiyetten ne şekilde ve ne düzeyde etkilendiği ortaya koyuldu.
Porter 1974	Tutumsal örgütsel bağlılık modeli açıklandı.
Etzioni 1975	Örgütlerin bağlılık üzerine kötü etkileri araştırıldı.
Salancik 1977	Örgütsel bağlılık ile rol belirsizliği ilişkisi ele alındı.
Kidron 1978	İş ahlakının örgütsel bağlılığa olumlu etkileri saptandı.
Mowday 1979	Psikolojik yönü ile örgütsel bağlılık araştırıldı.
Morris ve Sherman 1981	Yaş ve iş yerindeki kıdemin örgütsel bağlılığa olan etkileri ortaya koyuldu.
Mowday 1982	Örgütsel bağlılığın süreç modeli açıklandı.
Rusbult ve Farrell 1983	Örgütsel bağlılığa ilişkin yetki modeli ortaya konulmak suretiyle inceleme yapıldı.

**Kaynak:** Bozkurt ve Yurt, 2013: 123-124.

Tablo 2’de yer alan araştırmalar, örgütsel bağlılık kavramının ortaya çıkışından sonraki gelişimini açıklamaktadır. Örgütsel bağlılığı açıklamak için birçok farklı yaklaşımın yer aldığı ve birçok farklı modelin ortaya koyulduğu da yine tablo 2’deki veriler aracılığıyla anlaşılmaktadır.

Örgütsel bağlılığın gelişimine katkıda bulunan birçok çalışma ve teoriden söz edilmektedir. Kavramın gelişim sürecinde tutumsal ve davranışsal temele dayandığı düşüncesi etkili olmuştur. Sonrasında yapılan araştırmalar farklı araştırmalarla birlikte tutumsal ve davranışsal boyutların yerini devam bağlılığı, duygusal bağlılığı ve normatif bağlılık şeklindeki sınıflandırma almıştır. Örgütsel bağlılığın gelişiminde oldukça önemli bir yere sahip olan bu sınıflandırma, günümüzde de geçerliliğini korumaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 44).

Sonuç olarak örgütsel bağlılığın gelişiminde yirminci yüzyılın ikinci yarısından başlayarak bugüne kadar birçok araştırmacının katkısı söz konusu olmuştur. Bu araştırmaların her birisine yer vermek mümkün olmadığı için öne çıkan araştırmalara yer verilerek inceleme yapılmıştır. Tüm bu faktörlere ek olarak örgütsel bağlılığın yaşadığı tarihi gelişimin diğer örgütsel davranışlarla benzer şekilde gerçekleştiğinin yinelenmesinde fayda vardır.

#### **2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılık kavramı, sahip olduğu geniş kapsam nedeniyle birçok faktörün etkisi altındadır ve bu durum son derece olağandır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin çok fazla olması nedeniyle sınıflandırma yapılması suretiyle değerlendirme yapılması uygun görülmüştür. Bu kısımda örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler şeklinde ele alınacaktır. Örgütsel bağlılığa öncülük eden ve sonuçlarına tesir eden birçok farklı unsur vardır (Acar, 2013: 7) ve bunların yapılacak olan araştırmayla anlaşılması hedeflenmektedir.

Bireysel faktörler ve örgütsel bağlılığa etkileri kapsamında ilk olarak değinilmesi gereken husus demografik özelliklerdir. Buna göre işgörenlerin sahip oldukları farklı demografik özellikler -yaş, cinsiyet, medeni durum gibi- örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Karahana, 2008: 236). Ayrıca kişinin sahip olduğu karakteristik özellikler de örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Demografik

faktörlerin örgütsel bağlılığa olan etkilerini ortaya koyan çok sayıda araştırmanın varlığı da bu ifadeleri desteklemektedir.

İşgörenlerin örgüte karşı duydukları bağlılığın demografik özelliklerle sınırlandırılması mümkün değildir. Bireysel faktörler kapsamında yer alan ve örgütsel bağlılığı etkileyen diğer faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Boylu, Pelit ve Güçler, 2007: 59):

1. Psikososyal özellikler,
2. Motivasyon düzeyi,
3. İş ve hayat değerleri,
4. Başarma isteğinin seviyesi,
5. Yapılan işe dair beklentiler,
6. Kişinin kontrol odağı ve
7. Çıkarıcı değerler şeklinde sıralanmaktadır.

Yukarıda sıralanan faktörlerden de anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılığı etkileyen birçok bireysel faktör vardır. Bunların kişinin beklentilerine ve sahip olduğu karakteristik özelliklere göre şekillendiği belirtilen maddeler aracılığıyla anlaşılmıştır. Yine demografik özelliklerin yukarıdaki faktörlerle bir araya gelerek örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkili olduğu göz ardı edilmemelidir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerin başında ise örgütün yapısal özellikleri gelmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen yapısal özellikler; örgütün fiziki büyüklüğü ve olanakları, kontrol derecesi, sendikalaşma ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları gibi özellikleri içermektedir (Eren ve Bal, 2015: 47). Burada ifade edilen hususlar bireyin göstereceği performansa tesir etmek suretiyle örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler kapsamında yerini almıştır.

Yönetimsel süreçler, örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeridir. Buna göre karar alma süreçleri başta olmak üzere benimsenen yönetim tarzı gibi hususlar örgütsel bağlılık düzeyini etkileyecektir. Söz konusu etkileşim aynı zamanda örgüt kültürünün ve örgütsel yapının örgütsel bağlılığa etkisini işaret etmektedir. Nitekim örgüt kültürü, örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan önemli faktörler arasında yer almaktadır (Sevinç ve Şahin, 2012: 268).

Değinilen hususlara ek olarak işgörenlerin bağlılıklarında etkisini gösteren diğer örgütsel faktörler aşağıdaki gibidir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 60):

1. Yapılan işe yönelik nitelikler,
2. Liderin/liderlerin benimsedikleri türler,
3. Örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel adalet olgularının olup olmaması,
4. Ücret yönetimi,
5. Denetim faaliyetleri,
6. Ödül ve ceza uygulamaları,
7. Ekip çalışmasının olup olmaması,
8. Rol belirsizliğinin olması ve
9. Performans değerlendirme uygulamaları şeklinde dir.

Sıralanan faktörlerden anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan örgütsel faktörlerin kapsamı bireysel faktörlere oranla daha geniştir. Örgütün yer aldığı hemen hemen her sürecin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan ya da dolaylı şekilde etkisinin olduğu, belirtilen faktörler aracılığıyla anlaşılmıştır. Ayrıca liderlik türünün örgütsel bağlılığı etkilediği görülmüştür. Çalışmanın ana araştırma konusu olması sebebiyle bu husus oldukça önemlidir ancak çalışmanın ilerleyen kısımların detaylı şekilde ele alınacağı için, bu bölümde kısa olarak değinilmiştir.

Örgütsel bağlılığın beraberinde getireceği faydalar, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin bilinmesini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle örgütlerin bu faktörlere dair farkındalığa sahip olması oldukça önemlidir (Bayram, 2005: 134). Çalışmanın bu kısmında örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere dair verilen bilgiler, birbirinden bağımsız bir çok faktörün kayda değer düzeyde etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Tüm bu faktörler eşliğinde örgütsel bağlılık ile örgütsel davranışlar arasındaki etkileşim örgütsel bağlılığın dikkat çeken yapıda bir kavram olmasında etkili olmuştur (Eslami ve Gharakhani, 2012: 86).

## **2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Bağlılığın oluşumunda örgütün sahip olduğu niteliklerin belirleyici olabildiği bilinmektedir. Bu duruma örnek verilecek olursa, özel sektör çalışanları ile kamu sektörü çalışanlarının bağlılık düzeylerinin farklılık gösterdiği örneğinden söz edilebilir. Kamudaki örgütler ile özel sektördeki örgütlerdeki bağlılık düzeylerinin farklı olduğu

sonucunu elde eden çalışmalar bulunmaktadır (Sevinç ve Şahin, 2012: 268). Kısacası örgütsel bağlılığın sonuçlarının oluşumunda bireyin yanında örgütün nitelikleri de belirleyici olabilmektedir.

Örgütsel bağlılığın sonuçları arasında ilk olarak iş tatminine yer vermek gerekmektedir. Örgütsel bağlılık ile birlikte örgüt içerisinde olumlu bir havanın varlığı söz konusu olacak ve bu durum iş tatmini sonucunu beraberinde getirecektir (Yenihan, 2014: 175). Belirtilen sonucun ortaya çıkması adına çalışanların örgüte karşı bağlılıklarının yüksek düzeyde olması beklenmektedir. Böylece örgütün amaçlarının çalışanlar tarafından benimsenmesi suretiyle örgütsel bağlılığın iş tatmini sonucunu doğurması gerçekleşecektir.

Değinilen hususlara ek olarak örgütsel bağlılığın sonuçları kapsamında yer alan hususlar, aşağıda sıralanmıştır (Bayram, 2005: 135-136):

1. Performans göstergelerine olumlu yansımalar olması,
2. İşgörenlerin yaratıcılık düzeyinin yükselmesi,
3. Kişisel ve örgütsel başarı seviyesinin artması,
4. İşe devamsızlık ve işgören devir hızı gibi gelişmelerde düşüşlerin yaşanması,
5. Bireysel ve örgütsel düzeyde stresin azalması,
6. İşgörenlerin kendini gerçekleştirmelerine yönelik girişimlerde bulunması,
7. Örgüt ile özdeşleşmenin olması ve bunun örgüte yapılan katkılara olumlu yansımaları şeklindedir.

Yukarıda sıralanan faktörlerden de anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılığın sonuçları bireysel ve örgütsel açıdan olacak şekilde ve geniş kapsamlı bir yapıdadır. Gerek maddeler halinde sıralanan unsurlar, gerekse de bölüm içerisinde değinilen sonuçlar, örgütsel bağlılığın varlığı ile birlikte işletmeler için olumlu birçok gelişmenin var olduğunu ortaya koymaktadır. Tüm bu faktörler eşliğinde örgütsel bağlılığın sonuçlarının bireyin ve örgütün geleceğine ilişkin önemli çıktıları bünyesinde barındırdığı anlaşılmıştır.

## 2.6. Örgütsel Bağlılık ve Liderlik Etkileşimi

Örgütsel bağlılık ile liderlik arasındaki etkileşim birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu çalışmanın da temel araştırma konusunu oluşturan bu etkileşim, oldukça önemlidir. Örgütsel bağlılığın varlığı aynı zamanda liderlerin sahip oldukları vizyonu astlarına aktarmalarını kolaylaştırmaktadır (Murat ve Açıköz, 2008: 169). Dolayısıyla içinde bulunulan dönemde ihtiyaç duyulan yenilikçi ve değişim odaklı bir yönetim anlayışının liderlik ve örgütsel bağlılık etkileşimine bağlı olduğu değerlendirilmesinin yapılması mümkündür.

Liderlik ile örgütsel bağlılık etkileşimini araştıran birçok çalışma bulunduğu ifade edilmiştir. Bu çalışmalar günümüzden geçmişe doğru Tablo 3'te belirtilmektedir.

**Tablo 3**  
**Günümüzden Geçmişe Doğru Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimini**  
**Açıklayan Çalışmalar**

Çalışmanın Adı	Çalışmanın Tarihi	Yazar	Boyutlar	Sonuç
Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve Leadership and Motivation Theories: A Theoretical Framework	2015	Küçüközkan	Liderlik-Motivasyon	Hastane yöneticilerine; iyileştirme için öncelikli olan motivasyon faktörlerinin seçilmesi gerektiği savunulmaktadır.
Ortaokul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki (Erzurum İl Örneği)	2015	Teyfur	Liderlik-örgütsel bağlılık	Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığın içselleştirme alt boyutuna ilişkin algıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.
Leadership Styles, Employee Turnover Intentions and Counterproductive Work Behaviours	2016	Puni, Agyemang ve Asamoah	Otokratik liderlik- çalışanların iş karşıtı davranışları- demokratik liderlik	Otokratik lider ile çalışanların iş karşıtı davranışları demokratik liderle çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.
Who Takes The Lead? A Multi-Source Diary Study On Leadership, Work Engagement, And Job Performance	2015	Breevaart ve diğerleri	Liderlik-işe bağlılık	Liderlerin çalışanlarına ilham verdiği ve entelektüel olarak onları teşvik ettiği haftalarda, çalışanlar işlerine daha adanmış ve daha iyi performans gösterir.

**Tablo 3'ün Devamı**

Transformational and Transactional Leadership Styles and its Impact on the Performance of the Public Sector Organizations in Pakistan	2015	Zeb ve diğerleri	Dönüşümsel liderlik, işlemsel liderlik ve örgütsel bağlılık	Dönüşümsel ve işlemsel liderlik stillerinin, örgütsel performans üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna varılmaktadır.
The Relationship Between Internal Marketing Orientation, Employee Commitment, Charismatic Leadership And Performance	2015	Lee ve Chi Chen	Karizmatik Liderlik ve Performans - çalışan bağlılığı	Karizmatik bir lider çalışanları etkiler, yönlendirir ve başarılı bir işin temel taşı olduğunu gösterir.
Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations	2015	Çelik, Dedeoğlu ve İnanır	Etik liderlik, örgütsel bağlılık, iş tatmini	Etik liderliği örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde ve örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğu ortaya konulmaktadır.
Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma	2014	Örücü ve Teker	Liderlik-örgütsel bağlılık	Sağlık kurumlarında örgütsel bağlılığı artırmak için katılımcı liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.
Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Belirlenmesi	2013	Tekingündüz ve Tengilimoğlu	Liderlik-iş tatmini-örgütsel bağlılık	Liderlik davranışları hastane personelinin, özellikle hemşirelerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyini yükseltir.
Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma	2012	Göksel ve Aydıntan	Liderlik-örgütsel bağlılık	Lider ile üyenin etkileşim düzeyinin artması, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemekte ve artırmaktadır.
Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki	2010	Kul ve Güçlü	Liderlik-örgütsel bağlılık	Okul yöneticilerinin liderlik stilleri, beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılığını orta düzeyde etkilemektedir.
Sporcuların İş Tatmini İle Lider Bağlılığı ve Örgütsel Bağlılık Duyguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	2009	Can, Soyer ve Bayansaldüz	Liderlik-iş tatmini-örgütsel bağlılık	Lidere olan bağlılık, sporcularda hem iş tatminini hem de örgütsel bağlılığı tetiklemektedir.
İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma	2009	Yavuz	Dönüşümcü liderlik-örgütsel bağlılık	Dönüşümcü liderlik türünün var olduğu işletmelerde örgütsel bağlılığın yanında iş tatminine olumlu etkiler görülür.
A Study of Nurses' Job Satisfaction: The Relationship to Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Transactional Leadership, Transformational Leadership, and Level of Education	2008	Hussami	İşlemsel liderlik-iş tatmini-örgütsel destek, örgütsel bağlılık	İş tatminin örgütsel bağlılık ve örgütsel destek arasında güçlü, işlemsel liderlik ile bir ilişkisi olmadığı ortaya koyulmaktadır.



Tablo 3'teki verilerden de anlaşılacağı üzere, ayrıca liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimi farklı odak noktaları eşliğinde inceleyen bu gibi çalışmaların varlığı, söz konusu etkileşimin ne kadar geniş bir kapsama sahip olduğunun yanında konunun güncel önemini de yansıtan bir yapıya sahiptir.

## **2.7. Örgütsel Bağlılık ile Liderlik Türleri Arasındaki İlişkinin Sonuçları**

Örgütsel bağlılık ile liderlik türleri ilişkisinin sonuçlarının inceleneceği bu kısımda, söz konusu etkileşimin hangi örgütsel davranışı ne şekilde etkilediği sorusuna yanıt aranacaktır. Çalışmanın bu kısmında incelenecek olan konular sırasıyla iş tatmini veya doyumunu, motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt sağlığı veya örgütsel sağlık, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik şeklinde sıralanmaktadır. Yapılacak olan inceleme ile birlikte örgütsel bağlılık ve liderlik etkileşiminin sonuçlarının kapsamına dair bilgi sahibi olunması hedeflenmektedir. Bu hedefin gerçekleşmesi adına inceleme konusu olan örgütsel davranışların her birisi farklı başlıklarda ele alınacaktır.

### **2.7.1. İş Tatmini veya Doyumu**

Örgütsel bağlılık ile liderlik etkileşiminin sonuçlarının başında iş tatmininin geldiğine dair çalışmanın daha önceki kısımlarında yer verilmişti. Bu kısımda ise iş tatmininin kapsamını belirlemeye yönelik inceleme yapılacaktır. “İş tatmini, bireyin işi olumlu ve zevk veren bir duygu olarak değerlendirmesinin bir sonucudur” (Özaydın ve Özdemir, 2014: 253). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere iş tatmini kavramı ile birlikte bireyin işe dair beklentileri ve elde edilen sonuçlar arasındaki uyum düzeyinin açıklanması amaçlanmaktadır.

İş tatmini, bireysel içerikli bir kavram olmasına karşın örgütü doğrudan ilgilendiren yapısıyla da oldukça önemli bir yere sahiptir. Buna göre işletmenin değerini artırması, iş tatmini kapsamında bilinmesi gereken hususlar arasında yer almaktadır (Edmans, 2012: 1). İş tatmininin sahip olduğu kapsamın ve etkilerinin düzeyinin anlaşılması adına, belirtilen niteliğinin belirleyici rollere sahip olduğu bilinmektedir. Tüm bu faktörler eşliğinde iş tatmini için bireysel ve örgütsel yansımaları olan bir kavram nitelendirmesi yapılabilir.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi iş performansı gibi bir değişkenden daha büyük bir etkiye sahiptir (Fu ve Deshpande, 2014: 344).

Bir örgüt içerisinde görev yapan işgörenlerde iş tatmini gözlenmesi adına bir takım gereklilikler söz konusudur. Bunlar arasında öne çıkan olgular arasında örgütsel bağlılığın yanı sıra yönetim biçimi, yani liderlik gelmektedir. Liderlerin çalışanlara karşı olan yaklaşımının yanında onlara karşı adalet, güven, destek gibi olguları aktarabilmesi, iş tatmininin oluşumunda doğrudan etkili olmaktadır. Liderin davranışlarında bu olgular olmaksızın bağlılık ve tatminin varlığından söz edilmesi mümkün değildir. Bu unsurlara paralel olarak iş tatmini, işçilerin sahip olduğu olumlu ve olumsuz duyguların kombinasyonu olarak ortaya çıkmaktadır (Aziri, 2011: 78).

İçinde bulunulan dönem itibariyle iş hayatı bireylerin hayatlarının en önemli parçası konumuna gelmiştir. Bu da örgütsel davranışların sahip olduğu önemi ve kapsamı günden güne artıran bir yapıda olduğunu göstermektedir. Belirtildiği üzere yaşamın önemli bir parçası olmasına göre değerlendirilecek olduğunda, iş tatmininin ne kadar önemli olduğu da anlaşılmış olacaktır (Yenihan, 2014: 173). İş tatmininin önemini arttıran hususlar arasında maddi ve manevi boyutlar yer almaktadır. Bu çalışmada örgütsel bağlılık ve liderlik etkileşimi açısından ele alındığı için manevi boyutunun ön planda olduğu yorumunun yapılması mümkündür.

Kısaca özetlemek gerekirse, örgütsel bağlılık ve liderlik ilişkisinin en önemli sonuçlarından birisi iş tatminidir. Bireysel ve örgütsel boyutta etkilerinin ve çıktılarının olması, bu sonucu beraberinde getiren temel unsurdur. İş tatmini ile birlikte bireyin bünyesinde yer aldığı örgüte karşı beslediği duyguların toplamının açıklandığı, bu kısımda verilen bilgiler aracılığıyla elde edilmiştir.

### **2.7.2. Motivasyon**

Motivasyon kavramı ile açıklanmak istenen en yalın hali ile bir şeyleri harekete geçirmektir (Ryan ve Deci, 2000: 54). Dolayısıyla hareket, eylem ya da en azından düşünce olmaksızın motivasyondan söz edilmesi mümkün değildir. Bu niteliğine paralel olarak motivasyonun enerji ve aktif olma durumu ile doğrudan ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütsel bağlılık ve liderlik ilişkisi ile doğrudan ilişkili olan motivasyonun sahip olduğu nitelikler arasından konu ile ilgili olanları şu şekilde sıralanmaktadır (Zeynel ve Çarıkçı, 2015: 234):

1. Motivasyonun varlığı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.
2. Motivasyonun boyutları ile örgütsel bağlılığın boyutları birbiriyle ilişkilidir.
3. Motivasyonun yönetim politikası boyutu, duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı olumlu etkiler.
4. Motivasyonun işyerinde ilişkiler boyutu, duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı olumlu etkiler.
5. Motivasyonun mesleki özellikler boyutu ise devam bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir.

Görüldüğü üzere motivasyon ile örgütsel bağlılığın boyutları arasında göz ardı edilemeyecek düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Motivasyonun örgütsel bağlılığı çoğunlukla pozitif yönde etkilediğinin anlaşıldığı bu kısımda, daha az da olsa motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönde etkisinin söz konusu olabileceğini işaret eden bulgular elde edilmiştir.

İlgili literatür incelendiğinde motivasyonun örgütsel bağlılık ile motivasyon arasındaki etkileşimi ortaya koyan çalışmaların varlığı görülmektedir. Bu çalışmalarda motivasyonun örgütsel bağlılığın normatif, devam ve duygusal boyutları olmak üzere tamamını etkilediği sonucu elde edilmiştir (Doğan ve Kılıç, 2007: 59). Belirtilen sonucun ortaya çıkmasında liderlerin motive etme becerilerinin belirleyici olması ise söz konusu etkileşimi bu araştırma konusu ile ilgili duruma getirmektedir.

Sonuç olarak motivasyon, örgütsel bağlılık ve liderlik etkileşimi ile ilişkisi kaçınılmaz olan bir olgudur. Motivasyon, örgütsel iklim üzerinde yol gösterici ve şekillendirici etkilere sahip olabilir. Bu da motivasyon olgusunun örgütsel bağlılık ve liderlik etkileşimi kapsamında yer alması sonucunu doğurmaktadır. Ayrıca motivasyonun bireyin bağlılığını artırdığı ve örgüt için sarf edilen çabayı olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Gülova ve Demirsoy, 2012: 61). Tüm bu faktörler ve bu kısımda motivasyona dair elde edilen bilgiler, bireyin harekete geçmesinin anahtarı niteliği taşıdığını göstermektedir.

### **2.7.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Son yıllarda örgütsel davranışların artan önemine paralel olarak gelişimi hızlanan ve bilinirliği artan kavramlardan bir tanesi de örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Örgütsel

vatandaşlık davranışı, “isteğe bağlı davranışlar arasında, biçimsel ödüllendirme sistemi içerisinde doğrudan ve açık bir şekilde yer almayan, örgütsel fonksiyonları artırmaya yönelik olan bireysel davranışlar” biçiminde açıklanmaktadır (Yeşiltaş, Türkmen ve Ayaz, 2011: 174). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin örgütün faydası için gönüllü davranışlar sergilemesini içermektedir. Dolayısıyla bu husus, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ve liderlik etkileşimi arasındaki ilişkinin varlığı için yeterlidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının varlığı için bireyin bulunduğu örgüte karşı bağlılık hissetmesi gerekir. Çünkü kendisini örgüte ait hissetmeyen bir birey, örgüte fayda sağlayacak şekilde gönüllü davranışlar sergilemekten uzak duracaktır. Liderlerin astlarına karşı olan yaklaşımları, örgüte karşı bağlılık duyulmasında belirleyici olacağı için dolaylı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ile de ilgili olmaktadır. Başka bir deyişle liderlerin davranışlarının örgütsel bağlılığı etkilemesi ve örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkili olması, örgütsel bağlılık ve liderlik arasındaki etkileşimin sonuçları arasında örgütsel vatandaşlık davranışının yer alması sonucunu doğurmaktadır.

Bağlılığın boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkiyi inceleyen araştırmalar, olumlu sonuçların varlığını ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Buna göre örgütsel bağlılığın normatif, devam ve duygusal bağlılıklarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönlü ilişkisinin varlığı söz konusudur. Bu sonucu elde eden birçok araştırmanın bulunduğu bilinmektedir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiden bağımsız olarak mesleğe olan duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışına en yüksek düzeyde etkisi olan bağlılık çeşidi olduğu saptanmıştır (Aslan, 2008: 172). Bu sonuç, örgütsel vatandaşlık davranışının etkilerinin birden fazla boyuta sahip olduğunun anlaşılması açısından önemli olduğu için bu kısımda yer verilmesi uygun görülmüştür. Çalışmanın bu kısmında yer verilen sonuçların ortaya çıkmasında liderlerin davranışlarının belirleyici olduğu göz ardı edilmemelidir.

#### **2.7.4. Örgüt Sağlığı veya Örgütsel Sağlık**

Örgüt sağlığı, örgütsel sağlık şeklinde de ifade edilmektedir. Günümüzde örgüt sağlığı tanımı çok yapılmasına karşın oldukça zayıf tanımlamayı içeren bir kavramdır. Genel olarak örgüt sağlığı, bir örgütün başarılı bir şekilde etrafıyla çok rahat iletişim kurması, üyeleri arasında işbirliği oluşturması, hedefleri doğrultusunda sahip olduğu yetenekleri şeklinde açıklanmaktadır. Bazı araştırmacılar örgüt sağlığını, öğrenen organizasyonlar biçimiyle ele almaya çalışmakta ise de bazıları da örgüt sağlığını çalışanın huzur ve mutluluğunu, örgüt etkinliğini ile birlikte ifade etmektedir. Farklı bir kesim tarafından örgüt sağlığı ise çalışanların sağlıkları, onların iyi olmaları ile bağdaştırmaktadır (Köseoğlu ve Karayormuk, 2009: 177).

İşletme literatüründe çok uzun yıllar, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü, örgütsel stres, iş ahlakı ve iş tatmini gibi çeşitli kavramlarla ilgili konuşulmuş ve gereken ilgi bu kavramlara gösterilmiş; ancak “örgüt sağlığı” kavramı üzerinde yeterince durulmamıştır. Bu sonuç bize örgüt sağlığı kavramını bilmemizin ve anlayıp yorumlamamızın önüne geçmiştir. Anlatılan tüm bu engellere rağmen örgüt sağlığı kavramı irdelendiğinde, yukarıda bahsedilen bütün kavramları kapsadığı ve daha bütünsel bir bakış açısı ortaya çıkardığı görülmektedir. Netice itibarıyla Örgüt sağlığı kavramı, iktisadi açıdan başarılı bir örgüt dizayn edebilmek için bu iki kavramın, “işgören refahı” ile “örgütsel etkinliğin” ayrılmaz iki parça olduğu ve beraber incelenmesi gerektiği yorumunu güçlendirmiştir (Polatçı, Ardiç ve Kaya, 2008: 146-147).

#### **2.7.5. İşten Ayrılma Niyeti**

Liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimin sonuçlarından bir tanesi de işten ayrılma niyetidir. Örgüt bünyesinde yer alan bir işgörenin işten ayrılmaya ilişkin düşüncelerinin tamamı işten ayrılma niyeti kapsamında değerlendirilmektedir. İlgili literatür incelendiğinde işten ayrılma niyetini en çok etkileyen faktörün iş tatmini olduğu sonucuna varılmıştır (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008: 3). İş tatmininin ardından ise örgütsel bağlılıktan söz edilmesi mümkündür. Çünkü bireyin örgüte karşı olan bağlılığı, işi bırakma kararının verilmesinin önünde engel niteliği taşımaktadır. Tıpkı diğer örgütsel davranışlarda geçerliği olduğu gibi bu sonucun ortaya çıkmasında da liderlerin

sergiledikleri davranışların belirleyici olması söz konusudur. İşten ayrılma niyeti kavramının çalışmanın bu kısmında değinilen örgütsel davranışla ilgili konular arasında yer almasının özeti bu şekilde yapılabilir.

Nasıl ki örgüt içerisinde liderin davranışları, astların gönüllü olarak daha fazla çaba göstermeleri sonucunu doğuruyorsa, istenmeyen davranışlar da bireyin işi bırakmasına neden olabilecektir. Dolayısıyla liderin sahip olduğu niteliklerin ve davranışların örgütsel bağlılık ile ilişkisinin yanında örgütün geleceği ile doğrudan ya da dolaylı şekilde ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılık ve liderlik arasındaki etkileşiminin kapsamının anlaşılması adına bu örnek açıklayıcıdır.

### **2.7.6. Tükenmişlik**

Mesleki bir tehlike olarak bilinen tükenmişlik kavramı, günümüzde sıkça karşılaşılan bir yapıdadır. Tükenmişlik, “başarısız olma, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu güç ve enerji kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu” şeklinde tanımlanmaktadır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 132). Tüm örgütsel davranışlar için geçerli olduğu gibi tükenmişlik kavramının da farklı şekillerde yapılan tanımlarına rastlanması mümkündür. Günümüz iş hayatının stresi artıran bir yapıya gelmesinin ardından tükenmişliğin daha çok araştırılmaya başlandığı söylenebilir.

Tükenmişlik kavramı ile liderlik ve örgütsel bağlılık etkileşimi arasındaki ilişki, bir önceki kısımda açıklanan işten ayrılma niyetinin devamı olarak ele alınabilir. Liderlerin astlarına karşı olan olumsuz yaklaşımlarının işten ayrılma niyetine olan etkisinin bir seviye sonrasının tükenmişlik olması beklenmektedir. Bu noktada tükenmişliğin etkilerinin sadece iş hayatı ile sınırlı kalmayabileceği, bireyin sosyal hayatını da etkileyebileceği ifade edilmektedir.

## **BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA BULGULARI VE ANALİZİ**

### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada vergi dairesi çalışanların, örgütsel bağlılıkları ile yöneticileri için algıladıkları liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığını etkileyip etkilemediğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada ayrıca çalışanların liderlik davranışları algıları ile örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklere göre farklılıklar gösterip göstermediğinin ortaya çıkarılması da söz konusu bu araştırmanın bir başka amacı olarak ifade edilmiştir. Araştırma sonucunda ortaya çıkacak bulguların çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki bağlantıyı inceleyen literatürdeki diğer araştırmalara katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

### **3.2. Araştırmanın Problemi**

Bu araştırmanın ana problemi çalışanların liderlik davranışı örgütsel bağlılıklarını etkileyip etkilememekte midir? Bu amaç doğrultusunda şu sorulara cevap aranacaktır:

1. Çalışanların, yöneticileri ile ilgili algıladıkları liderlik davranışlarına ilişkin algıları nedir?
2. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri nedir?
3. Çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları liderlik davranışı algısı ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki var mıdır?
4. Çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları liderlik davranışı algısı demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
5. Çalışanların örgütsel bağlılıkları demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
6. Çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları liderlik davranışı algısı örgütsel bağlılığı olumlu etkilemekte midir?

sorularına cevap aranmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma; aşağıda ifade edilen faktörler eşliğinde vergi dairesi çalışanlarının yöneticileri ile ilgili algıladıkları liderlik davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin gösterilebilmesi bakımından önem arz etmektedir.

1. Çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları liderlik davranışı düzeylerinin ne denli önemli olması bakımından
2. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ne denli önemli olması bakımından
3. Çalışanların yöneticilerinin liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığına etkisinin ne denli önemli olması bakımından
4. Seçilen örneklemin (evreni) yüksek temsil gücü bakımından önem taşımaktadır.

### 3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Literatürde yer alan liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki araştırmalara dayanarak bu konuda çalışanların görüşlerini tespit etmek amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

**H1:** Çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları “liderlik davranışı ” ile “örgütsel bağlılığı” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H2:** Çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları liderlik davranışı, örgütsel bağlılığı olumlu etkilemektedir.

**H3:** Çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları liderlik davranışı cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

**H4:** Çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları liderlik davranışı departmana göre farklılaşmaktadır.

**H5:** Çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları liderlik davranışı unvana göre farklılaşmaktadır.

**H6:** Çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları liderlik davranışı yaşa göre farklılaşmaktadır.

**H7:** Çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları liderlik davranışı eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.



**H8:** Çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları liderlik davranışı çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

**H9:** Çalışanların örgütsel bağlılığı cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

**H10:** Çalışanların örgütsel bağlılığı departmana göre farklılaşmaktadır.

**H11:** Çalışanların örgütsel bağlılığı unvana göre farklılaşmaktadır.

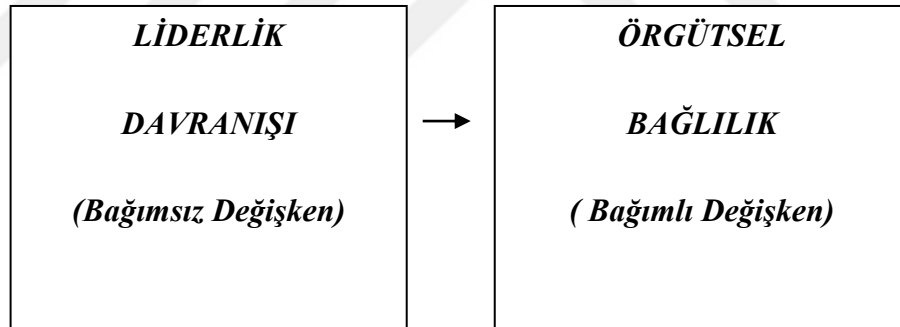
**H12:** Çalışanların örgütsel bağlılığı yaşa göre farklılaşmaktadır.

**H13:** Çalışanların örgütsel bağlılığı eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

**H14:** Çalışanların örgütsel bağlılığı çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

### 3.5. Araştırma Modeli

Bu araştırmada vergi dairesi çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisini incelemek amacıyla oluşturulan araştırmanın modeli aşağıda yer almaktadır.



Yukarıdaki araştırma modelinde görüldüğü üzere çalışanların örgütsel bağlılığı, yöneticileri ile ilgili algıladıkları liderlik davranışına göre değişmektedir.

### 3.6. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada kullanılan yöntem olarak, sosyal bilimler alanında çok fazla yararlanılan bir metod olan anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket uygulanırken ulaşabilecek katılımcılara isim ve benzeri kişisel bilgilerini yazmalarının zorunlu olmadığı, anket sonuçlarının yüksek lisans tezine kaynak sağlayacağı ve buradan bir takım bilimsel veriler elde edileceği, bunun dışında bu bilgilerin başka hiçbir şekilde kullanılmayacağı

söylenerek yöneticilerin bilgileri dâhilinde katılımcıların anketi güven içerisinde doldurmaları sağlanmıştır. Ek 1’de yer alan Anketin ilk bölümünde katılımcıların çalıştıkları kuruma bağlılıklarını yani çalışanların örgütsel bağlılıkları test etmek amacıyla 26 maddeden oluşan ölçek maddeleri kullanılmıştır. Bu ölçek maddeleri örgütsel bağlılığın alt faktörleri olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığına göre analiz edilmiştir. İkinci bölümde liderlik davranışını belirlemeye yönelik 7 ölçek maddesi kullanılmıştır. Burada da liderlik davranışlarının şekillenmesini sağlayan durumsal değişkenler olan yönetici davranışı ve çalışan davranışına göre değerlendirme yapılmıştır. Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri ve yöneticileri ile ilgili algıladıkları liderlik davranışları arasındaki ilişkiler ortaya atılan hipotezler eşliğinde belirlenmek istendiğinden dolayı bu araştırma, ilişkisel tarama modeline diğer taraftan liderlik- örgütsel bağlılık ilişkisini çeşitli demografik özelliklerin (cinsiyet, unvan, yaş, çalışılan birim, eğitim durumu, çalışma süresi vb.) nasıl etkilediğine yönelik soruların cevap bulması adına ve ankete katılanların mevcut özelliklerini değiştirmeden buldukları şartlar içerisinde inceleme yapılmasından dolayı da betimsel tarama modeline göre örneklenmiştir. Burada bir takım sayısal veriler elde edilip tablolar haline dönüştürülerek anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşılması ve yorumlanması nicel araştırma kapsamında değerlendirilirken anketin uygulandığı ve yürütüldüğü yer bakımından bir alan araştırması olduğu ifade edilir. Bu bağlamda araştırmanın modeli betimsel olmasının yanında birden fazla değişkenler arasında ilişkinin boyutunun seviyesini ve değişimini gösterme gayesi içerisinde olması dolayısıyla da ilişkisel tarama modeline ulaşılmaktadır.

### **3.7. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini İstanbul İli Bahçelievler İlçesi’nde yer alan İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı’na bağlı Bahçelievler Uygulama Grup Müdürlüğü’nün 2016 yılı Nisan ayı verilerine göre; bünyesindeki beş vergi dairesinde çalışan 549 kişinin tamamı oluşturmaktadır. İfade edilen evrenin tamamına ulaşılması hedeflenmiş olup ancak evren içerisinde 269 çalışana ulaşılabilmiştir. Bunları içerisinde de geri dönmeyen anketler, eksik bilgi, değişkenlerden boş bırakılması gibi sorunlardan dolayı 240 çalışanın görüşleri değerlendirilmeye alınmıştır.

Araştırmanın örnekleme kolayda örnekleme tekniği ile belirlenmiştir. Bu yöntemde örneğe seçilecek kişilerden sadece ulaşılabilir olanların örnek içerisinde dahil edilmesi gerekir (Bozkır, 2014:66). Örnekleme hatası oranı olarak 0,05 ve evrendeki kişi sayısı 549 olarak belirlendiğinde, araştırmacılara yol göstermek üzere hazırlanmış Tablo 4'te de görüldüğü üzere örneklem büyüklüğünün tahmini olarak 217-236 arasında kişi baz alınması gerektiğini göstermektedir. Ayrıca ilerde de bahsedileceği üzere faktör analizinde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testine göre örgütsel bağlılık ve liderlik davranışı ölçeğine ait faktör analizinde ortaya çıkan değerlerin 0,50'den yüksek çıkması da işleme sokulan anket sayısının yeterli olduğunu göstermektedir (Akdağ, 2011:25). Bu açıklamalar bize evreni temsil eden örneklem büyüklüğünün yeterliliğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 4**  
 **$\alpha= 0.05$  İçin Örneklem Büyüklükleri**

Evren Büyük- lüğü	+ 0.03 örnekleme hatası (d)			+0.05 örnekleme hatası (d)			+0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80

**Kaynak :** [www.baskent.edu.tr/~matemel/courses/ornekleme\\_notlari](http://www.baskent.edu.tr/~matemel/courses/ornekleme_notlari)

### 3.8. Araştırmanın Varsayımı, Kısıtları ve Sınırlılıkları

Araştırma, zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle İstanbul İli Bahçelievler İlçesi'nde yer alan vergi dairelerinde çalışanlar arasında 2016 yılı Nisan ayı içerisinde yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerdeki ifadelerle verilen cevapların gerçeği yansıttığı, herhangi bir zorlama veya baskı altında cevap verilmediği ve araştırmaya katılan kişiler tarafından doğru anlaşıldığı varsayılmaktadır.

Araştırma İstanbul İli Bahçelievler İlçesi'nde yer alan vergi dairelerinde çalışanlar arasında kolayda örnekleme tekniği ile belirlenmiş olan kişilere uygulanmıştır; bu nedenden dolayı ortaya çıkan bulguların tüm vergi dairesi çalışanlar için genellenememesi; bu araştırma için bir kısıt meydana getirmektedir.

Bunun dışında, araştırmanın evrenini oluşturan vergi dairesi çalışanlarının iş hacminin çok fazla olması nedeniyle zaman yönünden bir sınırın söz konusu olması bir diğer kısıt olarak ifade edilebilir.

### **3.9. Araştırmada Kullanılan Anketler**

Burada kullanılan anketler Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı tarafından yürütülmekte olan “ Liderlik Türlerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma ” isimli yüksek lisans tezinin araştırma kısmı ile ilgilidir. Bu araştırmada kullanılan anketler Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalında 2014 yılında Buşra Taksim tarafından hazırlanmış ve yayınlanmış Yüksek Lisans Tezinden yararlanılarak anketin uygulanma sahasına uyumlu hale getirilerek uygulanmıştır.

Bu araştırma çalışması, bütünüyle akademik bir amaca yönelik olup, çalışmanın amacı çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları liderlik davranışlarının, örgütsel bağlılığa etkilerini çalışanlar açısından karşılaştırıp bir takım veriler oluşturularak bu doğrultuda anlamlı bilimsel sonuçlara varabilmektir (Taksim 2014, 93).

### **3.10. Verilerin Analizi**

Bu araştırmaya katılan kişilerden alınan nicel veriler, istatistik paket programlarından SPSS 23 aracılığı ile analiz edilmiştir. Katılımcılardan elde edilen demografik özellikler için frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma gibi betimleyici istatistiklerden yararlanarak ortaya çıkan değerler hesaplanmış ve yorumlanmıştır. Araştırmada yararlanılmış olduğumuz ölçeklerin güvenilirlikleri için Cronbach's alfa katsayısı hesaplanmış ve hesaplanan değere göre yorum getirilmiştir. Bağımsız T testi

kullanılarak nicel değişkenler olan iki ilişkisiz örneklemden elde edilen puanların her birinin kendi aralarında anlamlı bir biçimde farklılık bulunup bulunmadığı, Tek Yönlü Varyans Analizi ( ANOVA) uygulanarak da ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalamasının her birinin aralarında anlamlı bir biçimde farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir. ANOVA testi neticesinde gruplar arasında anlamlılık görüldüğü takdirde bu anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu ortaya çıkarmak için, öncelikle varyansların homojenliğine bakılmıştır. Varyanslar homojen ise En küçük anlamlı Farklar Testi (LSD Testi), değilse Post-hoc testlerinden Tamhane's T2 Testi uygulanmıştır. Tüm bunların sonucunda sayısal gelişmelerle alakalı bilgiler tablolar biçimine getirilip sonuçları anlamlılık düzeyinde yorumlanmış, bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir farklılığın görülüp görülmediği  $\alpha = 0.05$  hata payı ile test edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için Korelasyon Analizi, etkiyi belirleyebilmek için Regresyon Analizi yapılmıştır ve  $\alpha = 0.01$  hata payı ile test edilmiştir (Büyüköztürk, 2010: 185-186).

### 3.11. Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde, örneklem grubuna ait demografik bilgilerin açıklanması ve araştırmanın alt problemlerinin yanıtlanması için elde edilen verilerin uygun istatistiksel yöntem ile analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve bu bulgulara yönelik yorumlara yer verilmiştir.

#### 3.11.1. Frekans Tablolarının Yorumlanması

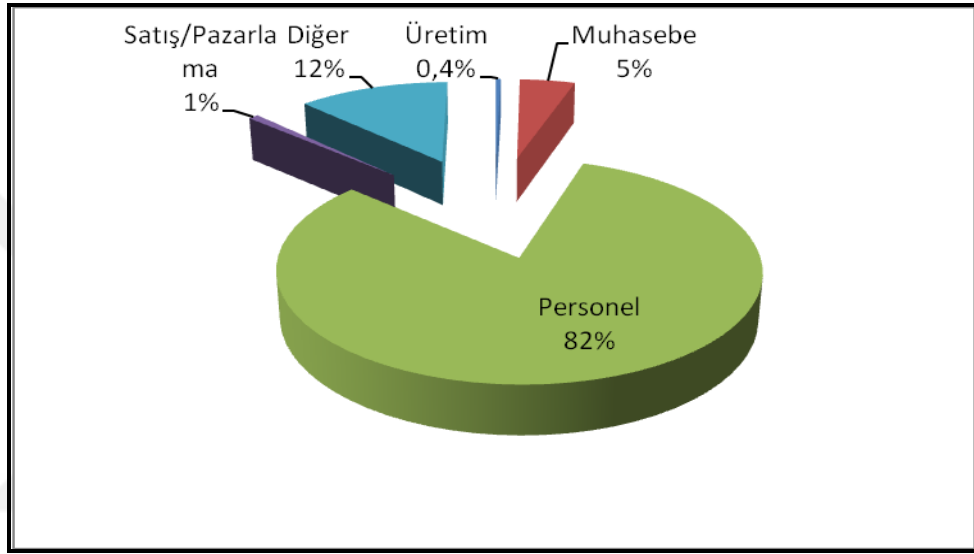
Araştırmanın bu bölümünde, anket formunda yer alan kişisel bilgilere ait toplu frekans dağılım tabloları oluşturulup yorumlanmıştır.

**Tablo 5**  
**Çalıştığınız Departman Değişkenine Ait Frekans Dağılımı**

	F	%
Üretim	1	0,4
Muhasebe	11	4,6
Personel	196	81,7
Satış/Pazarlama	2	0,8
Diğer	30	12,5
Toplam	240	100,0

Tablo 5'e göre katılımcılara ait "Çalıştığınız Departman" değişkenine bakıldığında çalışanların 1'i (% 0,4) Üretim, 11'i (% 4,6) Muhasebe, 2'si (% 0,8) Satış/Pazarlama ve 30'u (% 12,5) Diğer biriminde görev yapmaktadır. Ayrıca katılımcıların 196'sı (%81,7) Personel olarak görev yapmaktadır.

Personel bölümünde görev yapan katılımcıların özellikle bu kadar fazla olmasının nedeni vergi dairelerinde her bir fonksiyon için ayrı bir özel bölüm bulunmamasından dolayıdır.



**Şekil 2:** Çalışılan Departman Dağılımı

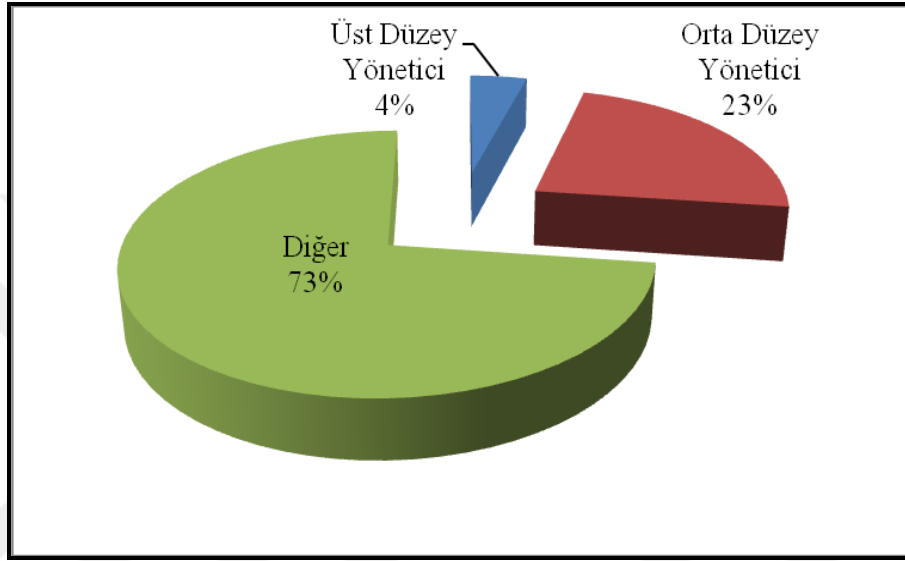
Şekil 2'de görüldüğü gibi; çalışanların %0,4'ü Üretim, %5'i Muhasebe, %82'si Personel, %1'i Satış/Pazarlama ve %12'si Diğer olmak üzere toplam 240 katılımcıdan oluşmaktadır. Bu sonuçlara göre çalışanların çoğunluğunun personel departmanından olduğu anlaşılmıştır.

**Tablo 6**  
**Unvan Değişkenine Ait Frekans Dağılımı**

	F	%
Üst Düzey Yönetici	10	4,2
Orta Düzey Yönetici	55	22,9
Diğer	175	72,9
Toplam	240	100,0

Tablo 6'ya göre katılımcılara ait "Unvan" değişkenine bakıldığında çalışanların 10'u (%4,2) Üst Düzey Yönetici, 55'i (%22,9) Orta Düzey Yönetici ve 175'i (%72,9) Diğer olmak üzere toplam 240 katılımcıdan oluşmaktadır.

Bu tabloya bakıldığında bizi vergi dairelerinde diğer unvan grubundaki çalışanların örgütsel bağlılığa doğrudan etkisinin olduğu sonucuna ulaştırmıştır. Unvan değişkenine göre dağılım aşağıdaki Şekil 3'te de görülmektedir.



**Şekil 3:** Unvan Dağılımı

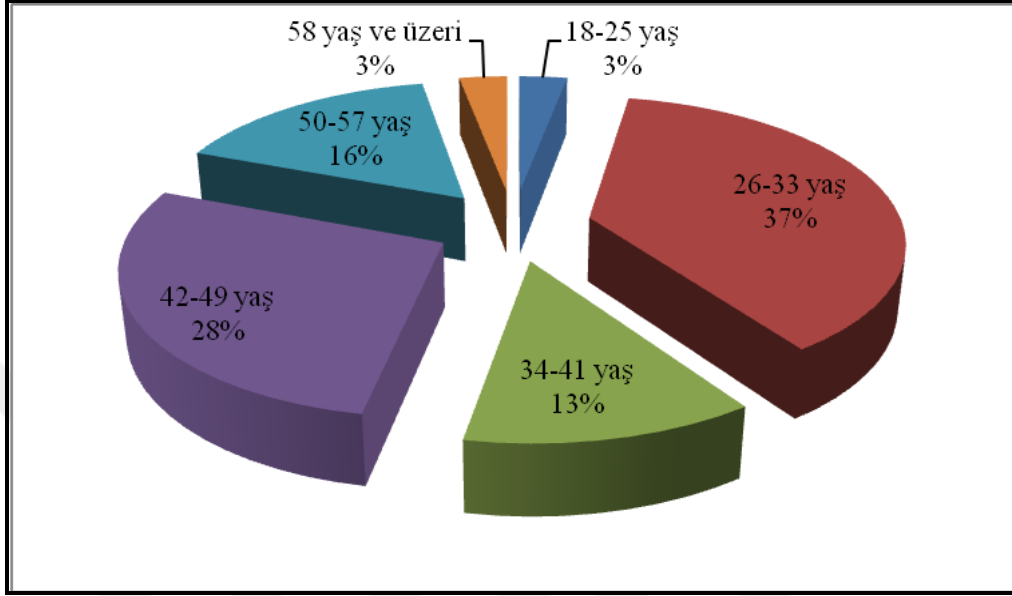
Şekil 3'te görüldüğü gibi; çalışanların %4'ü Üst Düzey Yönetici, %23'ü Orta Düzey Yönetici ve %73'ü Diğer olmak üzere toplam 240 katılımcıdan oluşmaktadır.

Bu sonuçlara göre çalışanların çoğunluğunun diğer unvanlara sahip olduğu anlaşılmıştır.

**Tablo 7**  
**Yaş Değişkenine Ait Frekans Dağılımı**

	F	%
18-25 yaş	7	2,9
26-33 yaş	90	37,5
34-41 yaş	30	12,5
42-49 yaş	67	27,9
50-57 yaş	39	16,3
58 yaş ve üzeri	7	2,9
Toplam	240	100,0

Tablo 7'ye göre katılımcılara ait “Yaş” değişkenine bakıldığında çalışanların 7'si (% 2,9) 18-25 yaş, 90'ı (% 37,5) 26-33 yaş, 30'u (% 12,5) 34-41 yaş, 67'si (% 27,9) 42-49 yaş, 39'u (%16,3) 50-57 yaş ve 7'si (%2,9) 58 yaş ve üzeri olmak üzere toplam 240 katılımcıdan oluşmaktadır. Yaş dağılımı Şekil 4'te görsel olarak görülmektedir.



**Şekil 4: Yaş Dağılımı**

Şekil 4'te görüldüğü gibi; çalışanların %3'ü 18-25 yaş, %37'si 26-33 yaş, % 13'si 34-41 yaş, %28'i 42-49 yaş, %16'sı 50-57 yaş ve %3'ü 58 yaş ve üzeri olmak üzere toplam 240 katılımcıdan oluşmaktadır.

Bu sonuçlara göre çalışanların çoğunluğunun 26-33 yaş aralığında genç ve dinamik çalışanların örgütsel bağlılığa etkisinin ileri düzeyde olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

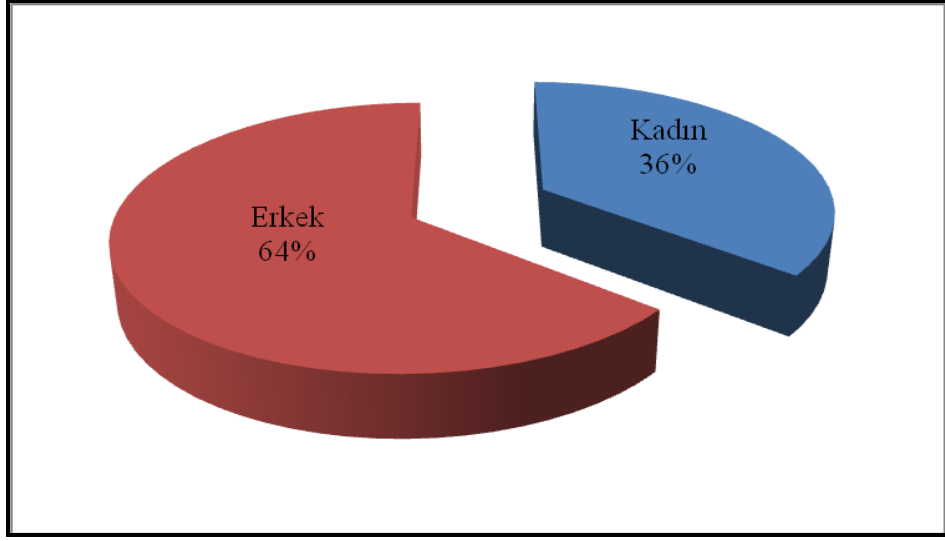
**Tablo 8**

**Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans Dağılımı**

	F	%
Kadın	86	35,8
Erkek	154	64,2
Toplam	240	100,0

Tablo 8'e göre katılımcılara ait “Cinsiyet” değişkenine bakıldığında katılımcıların 86'sı (%35,8) kadın ve 154'ü (%64,2) erkek olmak üzere toplam 240 katılımcıdan oluşmaktadır. Cinsiyete göre dağılım Şekil 5'te de görülmektedir.





**Şekil 5: Cinsiyet Dağılımı**

Şekil 5’te görüldüğü gibi; çalışanların %36’sı kadın ve %64’ü erkek olmak üzere toplam 240 katılımcıdan oluşmaktadır.

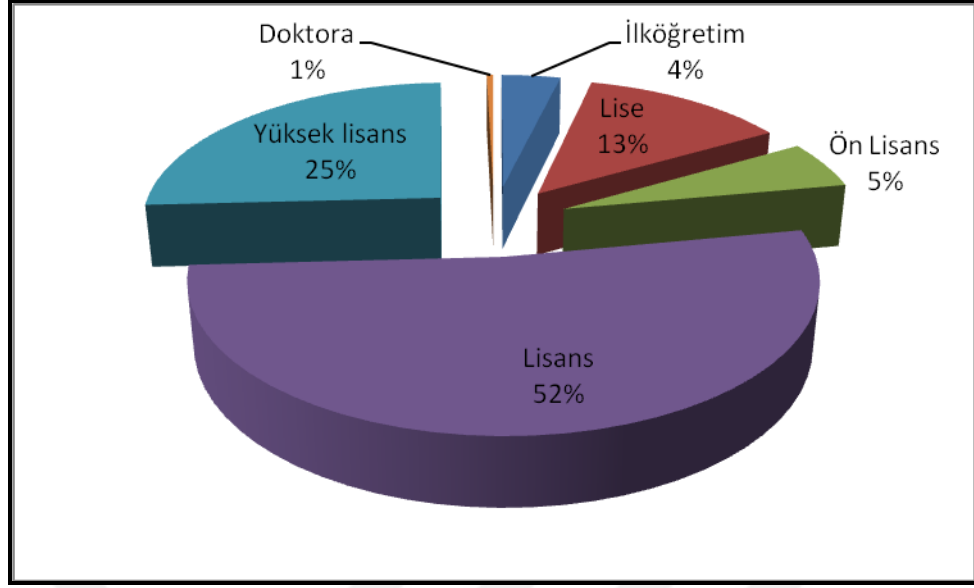
Bu sonuçlara göre çalışanların çoğunluğunun erkek olduğu ve erkeklerin örgütsel bağlılığa etkilerinin kadınlara göre daha fazla olacağı anlaşılmıştır.

**Tablo 9**

**Eğitim Durumu Değişkenine Ait Frekans Dağılımı**

	F	%
İlköğretim	9	3,8
Lise	31	12,9
Ön Lisans	13	5,4
Lisans	125	52,1
Yüksek lisans	61	25,4
Doktora	1	0,4
Toplam	240	100,0

Tablo 9’a göre katılımcılara ait “Eğitim Durumu” değişkenine bakıldığında çalışanların 9’u (%3,8) İlköğretim, 31’i (%12,9) Lise, 13’ü (%5,4) Ön Lisans, 125’i (%52,1) Lisans, 61’i (%25,4) Yüksek Lisans ve 1’i (%0,4) Doktora olmak üzere toplam 240 Katılımcı oluşmaktadır. Eğitim durumuna ilişkin dağılım görsel olarak Şekil 6’da gösterilmektedir.



**Şekil 6:** Eğitim Durumu Dağılımı

Şekil 6’da görüldüğü gibi; çalışanların %4’ü İlköğretim, %13’ü Lise, %5’i Ön Lisans, %52’si Lisans, %25’i Yüksek Lisans ve %1’i Doktora olmak üzere toplam 240 katılımcıdan oluşmaktadır.

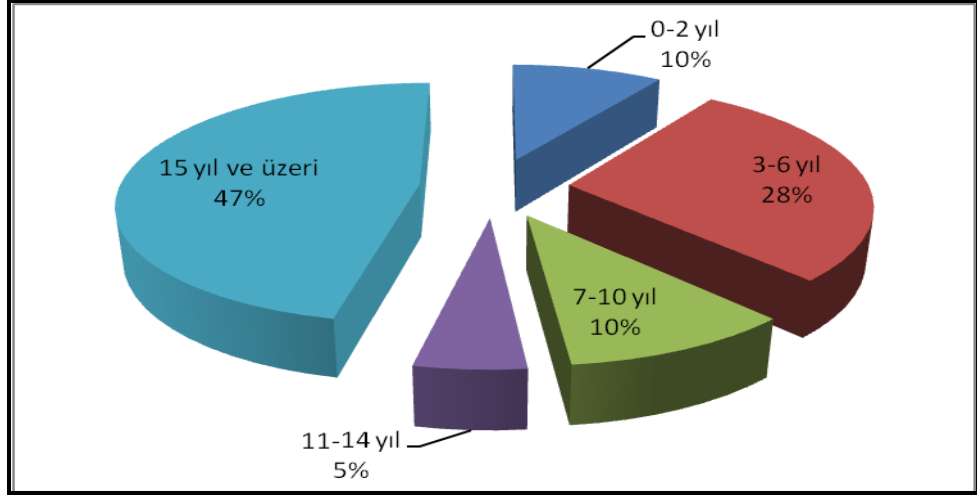
Bu sonuçlara göre çalışanların çoğunluğunun Lisans mezunu olduğu anlaşılmış olup günümüzde memuriyet alımlarında daha çok lisans mezunu adayların olduğu ve bu lisans mezunu adayların diğer eğitim gruplarına göre örgütsel bağlılığa etkilerinin daha fazla olacağı sonucuna varılabilir.

**Tablo 10**

**Çalışma Süresi Frekans Dağılımı**

	F	%
0-2 yıl	23	9,6
3-6 yıl	68	28,3
7-10 yıl	25	10,4
11-14 yıl	12	5,0
15 yıl ve üzeri	112	46,7
Toplam	240	100,0

Tablo 10’a göre katılımcılara ait “Çalışma Süresi” değişkenine bakıldığında çalışanların 23’ü (%9,6) 0-2 yıl, 68’i (%28,3) 3-6 yıl, 25’i (%10,4) 7-10 yıl, 12’si (%5,0) 11-14 yıl ve 112’si (%46,7) 15 yıl ve üzeri olmak üzere toplam 240 katılımcıdan oluşmaktadır. Çalışma süresine ilişkin dağılım görsel olarak Şekil 7’de görülmektedir.



**Şekil 7: Toplam Çalışma Süresi Dağılımı**

Şekil 7’de görüldüğü gibi; çalışanların %10’u 0-2 yıl, %28’i 3-6 yıl, %10’u 7-10 yıl, %5’i 11-14 yıl ve %47’si 15 yıl ve üzeri olmak üzere toplam 240 katılımcıdan oluşmaktadır.

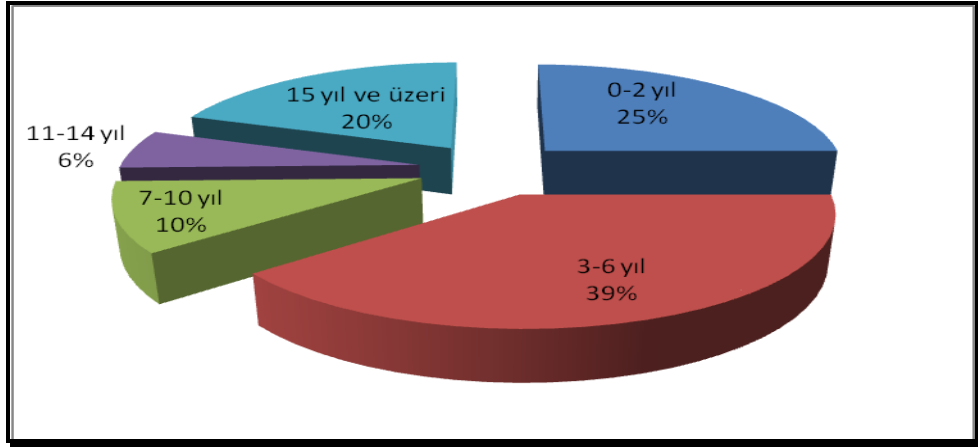
Bu sonuçlara göre çalışanların çoğunluğunun 15 yıl ve üzeri çalışma yılına sahip olduğu görülmüştür. Buradan da 15 yıl ve üzeri çalışanların tecrübelerinin sonucunda örgüte bağlılıkların yüksek düzeyde çıktığı görülmektedir.

**Tablo 11**

**Bu İşyerinde Çalışma Süresi Değişkenine Ait Frekans Dağılımı**

	F	%
0-2 yıl	60	25,0
3-6 yıl	94	39,2
7-10 yıl	25	10,4
11-14 yıl	14	5,8
15 yıl ve üzeri	47	19,6
Toplam	240	100,0

Tablo 11’e göre katılımcılara ait “Bu İşyerindeki Çalışma Süresi” değişkenine bakıldığında çalışanların 60’ı (%25,0) 0-2 yıl, 94’ü (%39,2) 3-6 yıl, 25’i (%10,4) 7-10 yıl, 14’ü (%5,8) 11-14 yıl ve 47’si (%19,6) 15 yıl ve üzeri olmak üzere toplam 240 katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcıların şu andaki iş yerlerinde çalışma sürelerine ait dağılımlar görsel olarak aşağıda Şekil 8’de görülmektedir.



**Şekil 8:** Bu İşyerindeki Çalışma Süresi Dağılımı

Şekil 8’de görüldüğü gibi; çalışanların %25’i 0-2 yıl, %39’u 3-6 yıl, %10’u 7-10 yıl, %6’sı 11-14 yıl ve %20’si 15 yıl ve üzeri olmak üzere toplam 240 katılımcıdan oluşmaktadır. Bu sonuçlara göre çalışanların çoğunluğunun 3-6 yıl aynı iş yerinde çalışıyor oldukları görülmüştür. Bu da araştırmanın bir kamu sektörü olan vergi dairelerinde bir dairede belli süre çalışanların yerlerinin değiştirilmesinden ileri gelmektedir.

Tablo 12

## Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

( $\bar{X} < 3,00$ zayıf düzeyde katılım) Ölçek Maddeleri (3,00 ≤ $\bar{X}$ ≤ 3,50 Orta düzeyde katılım) ( $\bar{X} > 3,50$ yüksek düzeyde katılım)	Ort.( $\bar{X}$ )	Std. Sapma (S.S)
Kurumun karşı karşıya kaldığı problemleri kendi problemlerim gibi görürüm.	4,37	1,91
Kurumun önemli gördüğü değerlerle kendi değerlerim birbirlerine çok benziyor.	3,74	1,77
Bu kuruma duygusal anlamda bağlılık duyuyorum.	3,59	1,93
Bu kurum benim açımdan ayrı bir anlam ifade eder.	3,64	2,05
Tekrar işe başlayacak olsaydım bu kurumu seçerdim.	3,30	2,05
Kurumda kendimi ailenin bir ferdi olarak görüyorum.	3,48	1,94
Kurumdaki görevimi isteyerek yerine getiriyorum.	4,66	1,97
Arkadaşlarıma kurumumu değerli bulduğumu ifade etmekten hoşlanırım.	3,55	2,00
Kurumda uzun zamandır çalıştığım bu alanda ilerleme ve yükselme olabilir.	3,93	2,03
Başka bir kuruma geçtiğim taktirde burada çalıştığım yıl kadar çalışmayı düşünmüyorum	3,93	2,13
Bu kurumda mesleki eğitim aldım, mesleki tecrübelerimi başka bir yerde kullanam.	3,36	2,11
Kurumdaki mesai saatlerinden hoşnutum.	5,16	1,90
Şimdi ben bu kurumdan ayrılmak istesem dahi çok güç olurdu.	4,61	2,12
Kurumumun çalışanlarına tanıdığı imkanlar benim açımdan çok önem arzeder.	4,06	2,21
Bu kurumda aldığım maaş oldukça iyi başka kurumlarda bu parayı alacağımı düşünmüyorum.	3,46	1,98
Başka bir kuruma geçersen ikametgahım da başka bir şehire geçeceğinden bu da yaşamımı düzensizleştirecek.	4,06	2,19
Kuruluşuma sağlamış olduğum faydalar kuruluşun devamı için önemlidir	3,86	2,02
Şimdi kurumumdan ayrılısam yaşamım büyük olasılıkla berbat olur.	3,97	2,15
Kurumumda çalışmamı sürdürmemin en önemli gerekçelerinden bir tanesi de şu anki iş imkanlarının az olmasıdır	4,46	2,08
Bu kurumda çalışmamı sürdürmemi sağlayan çok fazla mecburiyetimin olduğunu düşünüyorum.	4,33	1,92
Benim lehime bir çok fayda sağlayacak olsa da şimdi kurumumu bırakmayı onaylamıyorum.	4,55	2,03
Çalıştığım kurum benim ona bağlı olmamı gerektiyor.	3,92	2,10
Şimdi kurumumu bıraksam ona karşı bu davranışmdan suçluluk duyarım.	2,99	2,12
Kurumuma bir çok açıdan borçlu olduğumu hissediyorum.	3,47	2,01
Çalıştığım kurumumda görev yapan diğerlerine karşı kendimi sorumlu gördüğümünden dolayı kurumumu bırakmayı düşünmüyorum.	3,36	2,04
İşim bana yeterince doyum sağlıyor.	3,60	1,96

Tablo 12’de görüldüğü gibi “Kurumun karşı karşıya kaldığı problemleri kendi problemlerim gibi görürüm.” İfadesine  $\bar{X}=4,37$  ortalama ve S.S =1,91 ile çalışanlar bu ifadeye yüksek düzeyde katılmaktadır.

“Kurumun önemli gördüğü değerlerle kendi değerlerim birbirlerine çok benziyor.” İfadesine  $\bar{X}=3,74$  ortalama ve S.S =1,71 ile çalışanlar bu ifadeye yüksek düzeyde katılmaktadır.

“Bu kuruma duygusal anlamda bağlılık duyuyorum.” İfadesine  $\bar{X}=3,59$  ortalama ve S.S =1,93 ile çalışanlar bu ifadeye yüksek düzeyde katılmaktadır.

“Bu kurum benim açımdan ayrı bir anlam ifade eder.” İfadesine  $\bar{X}=3,64$  ortalama ve S.S =2,05 ile çalışanlar bu ifadeye yüksek düzeyde katılmaktadır.

“Tekrar işe başlayacak olsaydım bu kurumu seçerdim.” İfadesine  $\bar{X}=3,30$  ortalama ve S.S =2,05 ile çalışanlar bu ifadeye orta düzeyde katılmaktadır.

“Kurumda kendimi ailenin bir ferdi olarak görüyorum.” İfadesine  $\bar{X}=3,48$  ortalama ve S.S =1,94 ile çalışanlar bu ifadeye orta düzeyde katılmaktadır.

“Kurumdaki görevimi isteyerek yerine getiriyorum.” İfadesine  $\bar{X}=4,66$  ortalama ve S.S =1,97 ile çalışanlar bu ifadeye yüksek düzeyde katılmaktadır.

“Arkadaşlarıma kurumumu değerli bulduğumu ifade etmekten hoşlanırım.” İfadesine  $\bar{X}=3,55$  ortalama ve S.S =2,00 ile çalışanlar bu ifadeye yüksek düzeyde katılmaktadır.

“Kurumda uzun zamandır çalıştığım bu alanda ilerleme ve yükselme olabilir.” İfadesine  $\bar{X}=3,93$  ortalama ve S.S =2,03 ile çalışanlar bu ifadeye yüksek düzeyde katılmaktadır.

“Başka bir kuruma geçtiğim takdirde burada çalıştığım yıl kadar çalışmayı düşünmüyorum.” İfadesine  $\bar{X}=3,93$  ortalama ve S.S =2,13 ile çalışanlar bu ifadeye yüksek düzeyde katılmaktadır.

“Bu kurumda mesleki eğitim aldım, mesleki tecrübelerimi başka bir yerde kullanam.” İfadesine  $\bar{X}=3,36$  ortalama ve S.S =2,11 ile çalışanlar bu ifadeye orta düzeyde katılmaktadır.

“Kurumdaki mesai saatlerinden hoşnutum.” İfadesine  $\bar{X}=5,16$  ortalama ve S.S =1,90 ile çalışanlar bu ifadeye yüksek düzeyde katılmaktadır.

“Şimdi ben bu kurumdan ayrılmak istesem dahi çok güç olurdu.” İfadesine  $\bar{X}=4,61$  ortalama ve S.S =2,12 ile çalışanlar bu ifadeye yüksek düzeyde katılmaktadır.

“Kurumumun çalışanlarına tanıdığı imkânlar benim açımdan çok önem arzeder.” İfadesine  $\bar{X}=4,06$  ortalama ve S.S =2,21 ile çalışanlar bu ifadeye yüksek düzeyde katılmaktadır.

“Bu kurumda aldığım maaş oldukça iyi başka kurumlarda bu parayı alacağımı düşünmüyorum.” İfadesine  $\bar{X}=3,46$  ortalama ve S.S =1,98 ile çalışanlar bu ifadeye orta düzeyde katılmaktadır.

“Başka bir kuruma geçersen ikametgâhım da başka bir şehire geçeceğinden bu da yaşamımı düzensizleştirecek.” İfadesine  $\bar{X}=4,06$  ortalama ve S.S =2,19 ile çalışanlar bu ifadeye yüksek düzeyde katılmaktadır.

“Kuruluşuma sağlamış olduğum faydalar kuruluşun devamı için önemlidir.” İfadesine  $\bar{X}=3,86$  ortalama ve S.S =2,02 ile çalışanlar bu ifadeye yüksek düzeyde katılmaktadır.

“Şimdi kurumumdan ayrılısam yaşamım büyük olasılıkla berbat olur.” İfadesine  $\bar{X}=3,97$  ortalama ve S.S =2,15 ile çalışanlar bu ifadeye yüksek düzeyde katılmaktadır.

“Kurumumda çalışmamı sürdürmemin en önemli gerekçelerinden bir tanesi de şu anki iş imkânlarının az olmasıdır.” İfadesine  $\bar{X}=4,46$  ortalama ve S.S =2,08 ile çalışanlar bu ifadeye yüksek düzeyde katılmaktadır.

“Bu kurumda çalışmamı sürdürmemi sağlayan çok fazla mecburiyetimin olduğunu düşünüyorum.” İfadesine  $\bar{X}=4,33$  ortalama ve S.S =1,92 ile çalışanlar bu ifadeye yüksek düzeyde katılmaktadır.

“Benim lehime birçok fayda sağlayacak olsa da şimdi kurumumu bırakmayı onaylamıyorum.” İfadesine  $\bar{X}=4,55$  ortalama ve S.S =2,03 ile çalışanlar bu ifadeye yüksek düzeyde katılmaktadır.

“Çalıştığım kurum benim ona bağlı olmamı gerektiyor.” İfadesine  $\bar{X} = 3,92$  ortalama ve S.S =2,10 ile çalışanlar bu ifadeye yüksek düzeyde katılmaktadır.

“Şimdi kurumumu bıraksam ona karşı bu davranışından suçluluk duyarım.” İfadesine  $\bar{X} = 2,99$  ortalama ve S.S =2,12 ile çalışanlar bu ifadeye zayıf düzeyde katılmaktadır.

“Kurumuma birçok açıdan borçlu olduğumu hissediyorum.” İfadesine  $\bar{X} = 3,47$  ortalama ve S.S =2,01 ile çalışanlar bu ifadeye orta düzeyde katılmaktadır.

“Çalıştığım kurumumda görev yapan diğerlerine karşı kendimi sorumlu gördüğümünden dolayı kurumumu bırakmayı düşünmüyorum.” İfadesine  $\bar{X} = 3,36$  ortalama ve S.S =2,04 ile çalışanlar bu ifadeye orta düzeyde katılmaktadır.

“İşim bana yeterince doyum sağlıyor.” İfadesine  $\bar{X} = 3,60$  ortalama ve S.S =1,96 ile çalışanlar bu ifadeye yüksek düzeyde katılmaktadır.

**Tablo 13**

**Liderlik Davranışı Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler**

<b>(<math>\bar{X} &lt; 3,00</math> zayıf düzeyde katılım) Ölçek Maddeleri (<math>3,00 \leq \bar{X} \leq 3,50</math> Orta düzeyde katılım) (<math>\bar{X} &gt; 3,50</math> yüksek düzeyde katılım)</b>	<b>Ort.(<math>\bar{X}</math>)</b>	<b>Std. Sapma (S.S)</b>
Kurum yöneticilerinin kendi kurumlarında sergiledikleri yöneticilik davranışları yüksek oranda dönüşümsel liderlik türü özelliği göstermektedir.	3,49	1,78
Kurum yöneticilerinin kendi kurumlarında sergiledikleri yöneticilik davranışları yüksek oranda etkileşimsel liderlik türü özelliği göstermektedir.	3,83	1,80
Dönüşümsel liderlik davranışı ile örgüt sağlığı açısından olumlu bir ilişki söz konusu mudur?	4,06	1,62
Etkileşimsel liderlik davranışı ile kurumların örgüt sağlığı arasında olumlu bir ilişki söz konusu mudur?	4,50	1,79
Etkileşimsel liderlik türü ile çalışanların iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki söz konusu mudur?	4,58	1,75
Çalışanın işten aldığı doyum ile kurumun örgütsel sağlığı arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusu mudur?	4,89	1,85
Dönüşümsel liderlik türü ile çalışanların iş doyumunun kurumun örgütsel sağlığı üstünde olumlu bir etkisi söz konusu mudur?	4,39	1,72



Tablo 13'te görüldüğü gibi gibi “Kurum yöneticilerinin kendi kurumlarında sergiledikleri yöneticilik davranışları yüksek oranda dönüşümsel liderlik türü özelliği göstermektedir.” İfadesine  $\bar{X}=3,49$  ortalama ve S.S =1,78 ile çalışanlar bu ifadeye orta düzeyde katılmaktadır.

“Kurum yöneticilerinin kendi kurumlarında sergiledikleri yöneticilik davranışları yüksek oranda etkileşimsel liderlik türü özelliği göstermektedir.” İfadesine  $\bar{X}=3,83$  ortalama ve S.S =1,80 ile çalışanlar bu ifadeye yüksek düzeyde katılmaktadır.

“Dönüşümsel liderlik davranışı ile örgüt sağlığı açısından olumlu bir ilişki söz konusu mudur?” İfadesine  $\bar{X}=4,06$  ortalama ve S.S =1,62 ile çalışanlar bu ifadeye yüksek düzeyde katılmaktadır.

“Etkileşimsel liderlik davranışı ile kurumların örgüt sağlığı arasında olumlu bir ilişki söz konusu mudur?” İfadesine  $\bar{X}=4,50$  ortalama ve S.S =1,79 ile çalışanlar bu ifadeye yüksek düzeyde katılmaktadır.

“Etkileşimsel liderlik türü ile çalışanların iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki söz konusu mudur?” İfadesine  $\bar{X}=4,58$  ortalama ve S.S =1,75 ile çalışanlar bu ifadeye yüksek düzeyde katılmaktadır.

“Çalışanın işten aldığı doyum ile kurumun örgütsel sağlığı arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusu mudur?” İfadesine  $\bar{X}=4,89$  ortalama ve S.S =1,85 ile çalışanlar bu ifadeye yüksek düzeyde katılmaktadır.

“Dönüşümsel liderlik türü ile çalışanların iş doyumunun kurumun örgütsel sağlığı üstünde olumlu bir etkisi söz konusu mudur?” İfadesine  $\bar{X}=4,39$  ortalama ve S.S =1,72 ile çalışanlar bu ifadeye yüksek düzeyde katılmaktadır.

### **3.11.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları**

Bu aşamada çalışmanın araştırma bölümünde kullanılan İtibar ölçeği; puanlama yolu ile ölçülen ölçekler için geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Anket sorularının geçerliliği ve güvenilirliği için Cronbach's Alpha test istatistiği kullanılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik için Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayısının 0,7 veya 0,7'nin üstünde bir değer alması gerekmektedir (Yeniçeri ve Yücel, 2009: 146).

**Tablo 14**  
**Ölçeklerin Geçerlilik / Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Standartlaştırılmış Cronbach's Alpha</b>	<b>Madde Sayısı</b>
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	0,901	0,902	21
<b>Liderlik Davranışı</b>	0,766	0,766	6

Tablo 14'te görüldüğü gibi, örgütsel bağlılık ölçeğine ait güvenilirliği  $\alpha=0,902$  olduğu ve yüksek derecede güvenilir; liderlik davranışı ölçeğine ait güvenilirliği  $\alpha=0,766$  olduğu ve oldukça güvenilir olduğu ve araştırma için yeterli olduğu görülmektedir.

**Tablo 15**  
**Ölçeklere Ait Betimsel İstatistikler**

	<b>Ortalama</b>	<b>Varyans</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>Madde Sayısı</b>
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	80,5167	610,334	24,70495	21
<b>Liderlik Davranışı</b>	25,6750	52,597	7,25237	6

Tablo 15'te örneklem grubuna uygulanan örgütsel bağlılık ölçeği 80,51 ortalama ve 24,70 standart sapma ve liderlik davranışı ölçeği 25,67 ortalama ve 7,25 standart sapma ile dağıldığı görülmektedir.

### **3.11.3. Ölçeklere Ait Faktör Analizi**

Örgütsel bağlılık ve liderlik davranışı tespiti için gerekli olan özellikleri belirlemek için faktör analizi uygulanmıştır.

Faktör analizi, verilerin yapısını tanımlamak, özetlemek, sayılarını yönetilebilir ve üzerinde çalışılabilir, makul bir sayıya düşürmek için yapılmaktadır (Akyıldız, 2006).

Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin Faktör Analizi sonuçları bir sonraki sayfa Tablo 16'da görülmektedir.

**Tablo 16**  
**Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Faktör Analizi**

Ölçek Maddeleri	Faktörler		
	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Tekrar işe başlayacak olsaydım bu kurumu seçerdim.	0,797		
Kurumda kendimi ailenin bir ferdi olarak görüyorum.	0,776		
Arkadaşlarıma kurumumu değerli bulduğumu ifade etmekten hoşlanırım.	0,772		
Kurumda görevimi isteyerek yerine getiriyorum.	0,734		
Bu kurum benim açımdan ayrı bir anlam ifade eder.	0,715		
Bu kuruma duygusal anlamda bağlılık duyuyorum.	0,710		
Kurumun önemli gördüğü değerlerle kendi değerlerim birbirlerine çok benziyor.	0,464		
Şimdi kurumumu bıraksam ona karşı bu davranışımın suçluluk duyarım.		0,777	
Kurumuma bir çok açıdan borçlu olduğumu hissediyorum.		0,757	
Çalıştığım kurumumda görev yapan diğerlerine karşı kendimi sorumlu gördüğümünden dolayı kurumumu bırakmayı düşünmüyorum.		0,749	
İşim bana yeterince doyum sağlıyor.		0,618	
Çalıştığım kurum benim ona bağlı olmamı gerektiriyor.		0,507	
Kuruluşuma sağlamış olduğum faydalar kuruluşun devamı için önemlidir.		0,465	
Bu kurumda aldığım maaş oldukça iyi başka kurumlarda bu parayı alacağımı düşünmüyorum.		0,419	0,312
Bu kurumda çalışmamı sürdürmemi sağlayan çok fazla mecburiyetimin olduğunu düşünüyorum.			0,719
Şimdi kurumumdan ayrılısam yaşamım büyük olasılıkla berbat olur.			0,695
Şimdi ben bu kurumdan ayrılmak istesem dahi çok güç olurdu.			0,675
Kurumumda çalışmamı sürdürmemin en önemli gerekçelerinden bir tanesi de şu anki iş imkanlarının az olmasıdır.			0,654
Kurumumun çalışanlarına tanıdığı imkanlar benim açımdan çok önem arzeder.			0,621
Benim lehime bir çok fayda sağlayacak olsa da şimdi kurumumu bırakmayı onaylamıyorum.			0,570
Başka bir kuruma geçtiğim takdirde burada çalıştığım yıl kadar çalışmayı düşünmüyorum.			0,858

Tablo 16’da görüldüğü gibi; örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğunu anlamak için Bartlett ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleri ele alınmıştır. Bartlett testi, Bartlett tarafından geliştirilen ve ana kütlelerin tamamını ölçen bir küresellik testidir (Erkmen ve Esen, 2012: 62). Analizde küresellik test değeri; 2169,731 olarak vermektedir. Bu değer 0.00 anlamlılık seviyesinde geçerlidir. Yani ana kütle içerisinde değişkenler arasında bir ilişkinin tespitini gösterir.

Faktör analizinin geçerli olmasını sağlayan ve faktör analizini baştan gösteren bir başka test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testidir. Bir oran olan KMO’nun, % 60’ın üzerinde olması beklenir (Demirel, 2007: 110).

KMO testinin sonucu ise % 90,5 olarak gösterilmektedir. Bu korelasyon da ilişkinin oldukça kuvvetli olduğunu işaret etmektedir. Elde edilen bu iki sonuç faktör analizine devam edilmesinde herhangi bir sorunun olmadığını ve sonuçların faktör analizine uygunluğunu göstermektedir.

SPSS’de yapılan faktör analizi sonucunda faktörlerin varyansı açıklama düzeyi; özdeğeri 1’den büyük olan faktörlerin varyansı açıklama oranının kümülatif olarak % 58 olduğu görülmüştür. Ölçekte her üç faktör olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıkta değer alan ölçek maddelerinden Tablo 12’ de de görüldüğü üzere;

1.Madde “Kurumun karşı karşıya kaldığı problemleri kendi problemlerim gibi görürüm.”,

9.Madde “Kurumda uzun zamandır çalıştığım bu alanda ilerleme ve yükselme olabilir.”,

11.Madde “Bu kurumda mesleki eğitim aldım, mesleki tecrübelerimi başka bir yerde kullanam.”,

12.Madde “Kurumdaki mesai saatlerinden hoşnutum.” ve

16. Madde “Başka bir kuruma geçersen ikametgâhım da başka bir şehire geçeceğinden bu da yaşamımı düzensizleştirecek.” maddeler analiz dışı bırakılarak 21 maddelik ölçek ile çalışmaya devam edilmiştir.

Liderlik Davranışı Ölçeğine ilişkin Faktör Analizi sonuçları bir sonraki sayfa Tablo 17’de yer almaktadır.

**Tablo 17**  
**Liderlik Davranışı Ölçeğine Ait Faktör Analizi**

Ölçek Maddeleri	Faktörler	
	Çalışan Davranışı	Yönetici Davranışı
Etkileşimsel liderlik türü ile çalışanların iş doyumunda olumlu bir ilişki söz konusu mudur?	0,879	
Çalışanın işten aldığı doyum ile kurumun örgütsel sağlığı arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusu mudur?	0,814	
Etkileşimsel liderlik davranışı ile kurumların örgüt sağlığı arasında olumlu bir ilişki söz konusu mudur?	0,701	
Dönüşümsel liderlik türü ile çalışanların iş doyumunun kurumun örgütsel sağlığı üstünde olumlu bir etkisi söz konusu mudur?	0,682	
Kurum yöneticilerinin kendi kurumlarında sergiledikleri yöneticilik davranışları yüksek oranda dönüşümsel liderlik türü özelliği göstermektedir.		0,871
Kurum yöneticilerinin kendi kurumlarında sergiledikleri yöneticilik davranışları yüksek oranda etkileşimsel liderlik türü özelliği göstermektedir.		0,769
<b>KMO = 0,731</b>		
<b><math>\chi^2 = 416,573, p=0,000, df=15</math></b>		
<b>Toplam Açıklanan Varyans= 65,78</b>		

Tablo 17’de görüldüğü gibi; liderlik davranışı ölçeğinden elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğunu anlamak için Bartlett ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleri ele alınmıştır. Bartlett testi, Bartlett tarafından geliştirilen ve ana kütle için ölçen bir küresellik testidir (Erkmen ve Esen, 2012: 62).

Analizde küresellik test değeri; 416,573 olarak vermektedir. Bu değer 0.00 anlamlılık seviyesinde geçerlidir. Yani ana kütle içindeki değişkenler arasında bir ilişkinin tespitini gösterir.

Faktör analizinin geçerli olmasını sağlayan ve faktör analizini baştan gösteren bir başka test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testidir. Bir oran olan KMO’nun, % 60’ın üzerinde olması beklenir (Demirel, 2007: 110).

KMO testinin sonucu ise %73,1 olarak gösterilmektedir. Bu korelasyon da ilişkinin oldukça güçlü olduğunu işaret etmektedir. Elde edilen iki sonuç faktör analizine devam edilmesinde herhangi bir sorununu olmadığını ve sonuçların faktör analizine uygunluğunu göstermektedir.

SPSS’de yapılan faktör analizi sonucunda faktörlerin varyansı açıklama düzeyi; özdeğeri 1’den büyük olan faktörlerin varyansı açıklama oranının kümülatif olarak % 65 olduğu görülmüştür. Ölçekte Tablo 13’ te de görüldüğü üzere her iki faktör olan çalışan davranışı ve yönetici davranışında değer alan ölçek maddelerinden 3. Madde “Dönüşümsel liderlik davranışı ile örgüt sağlığı açısından olumlu bir ilişki söz konusu mudur?” analiz dışı bırakılarak 6 maddelik ölçek ile çalışmaya devam edilmiştir.

#### 3.11.4. Korelasyon ve Regresyon İlişki Analizi

Bu bölümde katılımcıların örgütsel bağlılık ve liderlik davranışları düzeyi toplam puanları sürekli değişken olarak değerlendirilmiş ve değişkenler arasındaki ilişkiyi test edebilmek içinse Pearson Çarpım Moment Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Yapılan istatistiksel analizin sonuçları Tablo 18’de verilmiştir.

**Tablo 18**  
**Korelasyon Analizi**

		<i>Liderlik türleri</i>
<i>Örgütsel bağlılık</i>	<i>r</i>	0,426
	<i>p</i>	0,000
	<i>N</i>	100

Tablo 18’de görüldüğü gibi, örgütsel bağlılık düzeylerinin, liderlik davranışı düzeyi ile istatistiksel olarak  $r = 0,426$  düzeyinde pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir ( $r=0,426$ ;  $p=0,000 < 0,01$ ).

Böylece liderlik davranışı arttıkça örgütsel bağlılığında arttığı da söylenilebilir. Ayrıca bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkinin matematiksel olarak açıklanması için aynı zamanda regresyon analizi de yapılmıştır ve sonuçlar aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

**Tablo 19**  
**Regresyon Analizi**

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	T	P	Model			
	B	Std. Hata	Beta			R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	F	P
Sabit	2,180	0,246		8,877	0,000	0,182	0,178	52,816	0,000
Liderlik Davranışı	0,405	0,056	0,426	7,267	0,000				
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık									
Bağımsız Değişken: Liderlik Davranışı									

Tablo 19'da görüldüğü gibi katılımcıların örgütsel bağlılık ile liderlik davranışı puanları arasındaki etkiyi belirleyebilmek için Regresyon Analizi yapılmış ve analiz sonucunda örgütsel bağlılık ile liderlik davranışı puanları arasında istatistiksel açıdan  $r=0,426$   $p=0,000 < 0.01$  düzeyinde anlamlı bir etki saptanmıştır. Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyine ilişkin toplam varyansın %18'ini, katılımcıların liderlik davranış düzeylerinin etkilediği ifade edilebilir. ( $R^2=0,182$ )

Böylece çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları liderlik davranış düzeyi örgütsel bağlılık düzeyini olumlu etkilemektedir.

### 3.11.5. Örgütsel Bağlılık İle Demografik Değişkenler Arasında Farklılık Analizi

Bu bölümde çalışanların örgütsel bağlılık tutumlarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla iki ilişkisiz değişkenler için T testi yapılmış ve ikiden fazla ilişkisiz değişkenlere ANOVA uygulanmış ve bulgular bir sonraki sayfalardaki tablolarda verilmiştir.

**Tablo 20**  
**Cinsiyete Göre Farklılık Analizi**

Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	t	p	
Örgütsel bağlılık	Kadın	86	3,9352	1,06125	0,373	0,710
	Erkek	154	3,8799	1,16865		

Tablo 20’de görüldüğü gibi cinsiyete göre örgütsel bağlılığın düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

Diğer bir ifadeyle kadın ve erkeklerin örgütsel bağlılık ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir. ( $p=0,710$ ,  $p > 0.05$ ).

**Tablo 21**  
**Katılımcıların Çalıştıkları Departmana Göre Ölçek Puanlarına İlişkin N, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	N	Ort.	Std. Sapma
Üretim	1	4,8846	.
Muhasebe	11	3,9895	1,49487
Personel	196	3,9323	1,07181
Satış/Pazarlama	2	4,3077	,65271
Diğer	30	3,5936	1,36033
Toplam	240	3,8997	1,12941

Tablo 21’de görüldüğü üzere, örgütsel bağlılık ölçeğinin departman ortalamalarına bakıldığında, en yüksek puan 4,88 ortalama ile üretim departmanı olan katılımcılara ait olduğu, onları sırasıyla 4,30 ortalama ile Satış/Pazarlama, 3,98 ortalama ile Muhasebe, 3,93 ortalama ile personel ve 3,59 ortalama ile Diğer departmanda çalışan katılımcıların izlediği görülmektedir.

**Tablo 22**  
**Levene Testi Sonuçları**

Levene Statistic	df1	df2	P
1,785	3	235	0,151

Tablo 22’de görüldüğü gibi; varyansların homojen olduğu ( $L = 1,785$ ;  $p = 0,151 > 0.05$ ) göstermektedir. Bu nedenle post hoc menüsünden homojen varyanslı dağılımlarda kullanılan post hoc tekniklerden birinin seçilmesi gerektiği görülmektedir.



**Tablo 23**

**Katılımcıların Çalıştıkları Departmana Göre Ölçek Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

	<b>KT</b>	<b>SD</b>	<b>KO</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Gruplar Arası	4,411	4	1,103	0,863	0,487
Gruplar İçi	300,449	235	1,279		
Toplam	304,860	239			

Tablo 23, incelendiğinde görüleceği gibi örgütsel bağlılık ölçeğinin çalışılan departman değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır.

Departman değişkenine göre örgütsel bağlılık puanları arasında anlamlı bir farklılığın ortaya çıkıp çıkmadığını tespit etmek için gerçekleştirilen ANOVA sonucunda departman grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel bakımdan anlamlı görülmemiştir. (F=0,863; p=0,487 > 0.05).

Diğer bir ifadeyle farklı departmanda olan çalışanların örgütsel bağlılık ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir.

**Tablo 24**

**Katılımcıların Unvana Göre Ölçek Puanlarına İlişkin N, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>
Üst Düzey Yönetici	10	4,0385	0,61190
Orta Düzey Yönetici	55	4,1678	1,20686
Diğer	175	3,8075	1,11727
Toplam	240	3,8997	1,12941

Tablo 24'te görüldüğü üzere, örgütsel bağlılık ölçeğinin unvan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek puan ortalamasının 4,16 ortalama ile Orta Düzey Yönetici unvanı olan katılımcılara ait olduğu, onları sırasıyla 4,03 ortalama ile Üst Düzey Yönetici ve 3,80 ortalama ile Diğer unvanında çalışan katılımcıların izlediği görülmektedir.

**Tablo 25**  
**Levene Testi Sonuçları**

Levene Statistic	df1	df2	P
1,911	2	237	0,150

Tablo 25'te görüldüğü gibi; varyansların homojen olduğu ( $L = 1,911$ ;  $p = 0,150 > 0.05$ ) göstermektedir. Bu nedenle post hoc menüsünden homojen varyanslı dağılımlarda kullanılan post hoc tekniklerden birinin seçilmesi gerektiği görülmektedir.

**Tablo 26**  
**Katılımcıların Unvana Göre Ölçek Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

	<b>KT</b>	<b>SD</b>	<b>KO</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Gruplar Arası	5,635	2	2,818	2,232	0,110
Gruplar İçi	299,224	237	1,263		
Toplam	304,860	239			

Tablo 26 incelendiğinde görüleceği gibi örgütsel bağlılık ölçeğinin unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek için Tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Unvan değişkenine göre örgütsel bağlılık puanları arasında anlamlı bir farklılığın ortaya çıkıp çıkmadığını tespit etmek için gerçekleştirilen ANOVA sonucunda unvan grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel bakımdan anlamlı görülmemiştir. ( $F=2,232$ ;  $p=0,110 > 0.05$ ).

Diğer bir ifadeyle farklı unvanlara sahip çalışanların örgütsel bağlılık ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir.

**Tablo 27**  
**Katılımcıların Yaşa Göre Ölçek Puanlarına İlişkin N, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>
18-25 yaş	7	3,7363	1,22584
26-33 yaş	90	3,6372	0,93704
34-41 yaş	30	3,9821	1,25558
42-49 yaş	67	4,1458	1,15725
50-57 yaş	39	3,9665	1,17329
58 yaş ve üzeri	7	4,3571	1,77906
Toplam	240	3,8997	1,12941

Tablo 27'de görüldüğü üzere, örgütsel bağlılık ölçeğinin yaş ortalamalarına bakıldığında, en yüksek puan ortalamasının 4,35 ile 58 yaş ve üzeri olan katılımcılara ait olduğu, onları sırasıyla 4,14 ile ortalama ile 42-49 Yaş, 3,98 ortalama ile 34-41 Yaş, 3,96 ortalama ile 50-57 yaş, 3,73 ile 18-25 yaş ve 3,63 ortalama ile 26-33 yaş grubundaki katılımcıların izlediği görülmektedir.

**Tablo 28**  
**Levene Testi Sonuçları**

Levene Statistic	df1	df2	P
2,247	5	234	0,050

Tablo 28'de görüldüğü gibi; varyansların homojen olduğu (  $L = 2,247$ ;  $p = 0,050 = 0.05$ ) göstermektedir. Bu nedenle post hoc menüsünden homojen varyanslı dağılımlarda kullanılan post hoc tekniklerden birinin seçilmesi gerektiği görülmektedir.

**Tablo 29**  
**Katılımcıların Yaşa Göre Ölçek Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

	<b>KT</b>	<b>SD</b>	<b>KO</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Gruplar Arası	12,290	5	2,458	1,966	0,085
Gruplar İçi	292,570	234	1,250		
Toplam	304,860	239			

Tablo 29 incelendiğinde görüleceği gibi örgütsel bağlılık ölçeğinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılığının olup olmadığının tespiti için ANOVA yapılmıştır. Yaş değişkenine göre örgütsel bağlılık puanları arasında anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını ortaya koymak için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonucunda

yaş grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel bakımdan anlamlılığı tespit edilmemiştir ( $F=1,966$ ;  $p=0,085 > 0.05$ ).

Diğer bir ifadeyle farklı yaş grubunda olan çalışanların örgütsel bağlılık ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir.

**Tablo 30**

**Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Ölçek Puanlarına İlişkin N, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>
İlköğretim	9	3,7650	1,56142
Lise	31	3,8921	1,35107
Ön Lisans	13	4,2367	1,04224
Lisans	125	3,8465	1,06855
Yüksek lisans	61	4,0006	1,05997
Doktora	1	1,4615	.
Toplam	240	3,8997	1,12941

Tablo 30'da görüldüğü üzere, örgütsel bağlılık ölçeğinin eğitim durumu ortalamalarına bakıldığında, en yüksek puan ortalamasının 4,23 ile Ön Lisans mezunu olan katılımcılara ait olduğu, onları sırasıyla 4,00 ortalama ile Yüksek lisans, 3,89 ortalama ile Lise, 3,84 ortalama ile Lisans, 3,76 ortalama ile İlköğretim ve 1,46 ortalama ile Doktora mezunu katılımcıların izlediği görülmektedir.

**Tablo 31**

**Levene Testi Sonuçları**

Levene Statistic	df1	df2	P
1,664	4	234	0,159

Tablo 31'de görüldüğü gibi; varyansların homojen olduğu ( $L = 1,664$ ;  $p = 0,159 > 0.05$ ) göstermektedir. Bu nedenle post hoc menüsünden homojen varyanslı dağılımlarda kullanılan post hoc tekniklerden birinin seçilmesi gerektiği görülmektedir.

**Tablo 32**  
**Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Ölçek Puanlarına İlişkin Varyans**  
**Analizi Sonuçları**

	KT	SD	KO	F	P
Gruplar Arası	8,562	5	1,712	1,352	0,243
Gruplar İçi	296,298	234	1,266		
Toplam	304,860	239			

Tablo 32 incelendiğinde görüleceği gibi örgütsel bağlılık ölçeğinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılığının olup olmadığını tespit etmek için ANOVA yapılmıştır. Örgütsel bağlılık puanlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığının tespiti için gerçekleştirilen ANOVA sonucunda eğitim durumu grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel bakımdan anlamlılığı tespit edilmemiştir (F=1,352; p=0,243 > 0.05).

Diğer bir ifadeyle farklı mezuniyetlere sahip çalışanların örgütsel bağlılık ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir

**Tablo 33**  
**Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Ölçek Puanlarına İlişkin N, Ortalama ve**  
**Standart Sapma Değerleri**

	N	Ort.	Std. Sapma
0-2 yıl	23	3,4498	0,86505
3-6 yıl	68	3,6663	0,95154
7-10 yıl	25	3,9846	1,25531
11-14 yıl	12	4,0673	1,34512
15 yıl ve üzeri	112	4,0968	1,18846
Toplam	240	3,8997	1,12941

Tablo 33'de görüldüğü üzere, örgütsel bağlılık ölçeğinin çalışma süresi ortalamalarına bakıldığında, en yüksek puan ortalamasının 4,09 ile 15 yıl ve üzeri olan katılımcılara ait olduğu, onları sırasıyla 4,06 ortalama ile 11-14 yıl, 3,98 ortalama ile 7-10 yıl, 3,66 ortalama ile 3-6 yıl, ve 3,44 ortalama ile 0-2 yıl çalışma süresindeki katılımcıların izlediği görülmektedir.

**Tablo 34**  
**Levene Testi Sonuçları**

Levene Statistic	df1	df2	P
1,784	4	235	0,133

Tablo 34'te görüldüğü gibi; varyansların homojen olduğu (  $L = 1,784$ ;  $p = 0,133 > 0.05$ ) göstermektedir. Bu nedenle post hoc menüsünden homojen varyanslı dağılımlarda kullanılan post hoc tekniklerden birinin seçilmesi gerektiği görülmektedir.

**Tablo 35**  
**Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Ölçek Puanlarına İlişkin Varyans Analizi**  
**Sonuçları**

	KT	SD	KO	F	P
Gruplar Arası	13,230	4	3,307	2,665	0,033
Gruplar İçi	291,630	235	1,241		
Toplam	304,860	239			

Tablo 35 incelendiğinde görüleceği gibi örgütsel bağlılık ölçeğinin çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığının tespiti için ANOVA yapılmıştır. Çalışma süresi değişkenine göre örgütsel bağlılık puanları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespit edilmesi için gerçekleştirilen ANOVA sonucunda çalışma süresi grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır ( $F=2,665$ ;  $p=0,033 < 0.05$ ).

Farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla varyanslar homojen olduğundan LSD testi yapılmış ve analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 36**  
**LSD Testi Sonuçları**

(I)	(J)	(I-J)	Std.Hata	p
15 yıl ve üzeri	0-2 yıl	0,64701*	0,25502	0,012
	3-6 yıl	0,43055*	0,17126	0,013

Tablo 36'da görüldüğü gibi; farkın kaynağına LSD (Least Significant Difference) testi ile bakılmış ve 15 yıl ve üzeri çalışma yılına sahip çalışanların, 0-2 yıl ve 3-6 yıl çalışma yılına sahip çalışanlardan daha yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip olduğu

bulunmuştur. Bunda uzun yıllar çalışılmış ve çeşitli tecrübelerin kazanılmış olmasının etkisi görülmektedir. Ancak, diğer gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

**Tablo 37**

**Katılımcıların Bu İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Ölçek Puanlarına İlişkin N, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	N	Ort.	Std. Sapma
0-2 yıl	60	3,8506	1,11574
3-6 yıl	94	3,8727	1,12870
7-10 yıl	25	3,8154	1,24560
11-14 yıl	14	4,0412	1,18724
15 yıl ve üzeri	47	4,0188	1,10370
Toplam	240	3,8997	1,12941

Tablo 37’de görüldüğü üzere, örgütsel bağlılık ölçeğinin bu işyerindeki çalışma süresi ortalamalarına bakıldığında, en yüksek puan ortalamasının 4,04 ortalama ile 11-14 yıl olan katılımcılara ait olduğu, onları sırasıyla 4,01 ortalama ile 15 yıl ve üzeri, 3,87 ortalama ile 3-6 yıl, 3,85 ortalama ile 0-2 yıl ve 3,81 ortalama ile 7-10 yıl çalışma süresindeki katılımcıların izlediği görülmektedir.

**Tablo 38**

**Levene Testi**

Levene Statistic	df1	df2	p
0,239	4	235	0,916

Tablo 38’de görüldüğü gibi; varyansların homojen olduğu (  $L = 0,239$ ;  $p = 0,916 > 0,05$ ) göstermektedir. Bu nedenle post hoc menüsünden homojen varyanslı dağılımlarda kullanılan post hoc tekniklerden birinin seçilmesi gerektiği görülmektedir.

**Tablo 39**

**Katılımcıların Bu İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Ölçek Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

	KT	SD	KO	F	P
Gruplar Arası	1,338	4	0,334	0,259	0,904
Gruplar İçi	303,522	235	1,292		
Toplam	304,860	239			

Tablo 39 incelendiğinde görüleceği gibi örgütsel bağlılık ölçeğinin bu işyerindeki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılığının olup olmadığını tespit etmek için ANOVA yapılmıştır. Örgütsel bağlılık puanlarının bu işyerindeki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını tespit etmek için gerçekleştirilen ANOVA sonucunda bu işyerindeki çalışma süresi grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel bakımdan anlamlı bulunmadığı ortaya çıkmıştır ( $F=0,259$ ;  $p=0,904 > 0.05$ ).

Diğer bir ifadeyle bu işyerinde farklı çalışma sürelerine sahip çalışanların örgütsel bağlılık ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir.

### 3.11.6. Liderlik Türleri İle Demografik Değişkenler Arasında Farklılık Analizi

Bu bölümde çalışanların liderlik davranışları tutumlarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla iki ilişkisiz değişkenler için T testi yapılmış ve ikiden fazla ilişkisiz değişkenler ANOVA uygulanmış ve bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

**Tablo 40**  
**Cinsiyete Göre Farklılık Analizi**

Cinsiyet		N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Liderlik Davranışları	Kadın	86	4,1246	1,25094	-1,717	0,243
	Erkek	154	4,3163	1,15157		

Tablo 40'da görüldüğü gibi cinsiyete göre liderlik davranışları düzeyinde farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle kadın ve erkeklerin liderlik davranışları ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir. ( $p=0,243$ ,  $p > 0.05$ ).



**Tablo 41**  
**Katılımcıların Çalıştıkları Departmana Göre Ölçek Puanlarına İlişkin N, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	N	Ort.	Std. Sapma
Üretim	1	5,2857	.
Muhasebe	11	5,3506	1,22452
Personel	196	4,2092	1,13397
Satış/Pazarlama	2	4,6429	,70711
Diğer	30	4,0333	1,38031
Toplam	240	4,2476	1,18910

Tablo 41’de görüldüğü üzere, liderlik davranışları ölçeğinin departman ortalamalarına bakıldığında, en yüksek puan ortalamasının 5,35 ortalama ile Muhasebe departmanı olan katılımcılara ait olduğu, onları sırasıyla 5,28 ortalama ile Üretim, 4,64 ortalama ile Satış/Pazarlama, 4,20 ile Personel ve 4,03 ile Diğer departmanda çalışan katılımcıların izlediği görülmektedir.

**Tablo 42**  
**Levene Testi Sonuçları**

Levene Statistic	df1	df2	P
1,813 <sup>a</sup>	3	235	0,145

Tablo 42’de görüldüğü gibi; varyansların homojen olduğu (  $L = 1,813$ ;  $p = 0,145 > 0.05$ ) göstermektedir. Bu nedenle post hoc menüsünden homojen varyanslı dağılımlarda kullanılan post hoc tekniklerden birinin seçilmesi gerektiği görülmektedir.

**Tablo 43**  
**Katılımcıların Çalıştıkları Departmana Göre Ölçek Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

	KT	SD	KO	F	P
Gruplar Arası	16,441	4	4,110	3,004	0,019
Gruplar İçi	321,497	235	1,368		
Toplam	337,937	239			

Tablo 43 incelendiğinde görüleceği gibi liderlik davranışları ölçeğinin çalışılan departman değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek için ANOVA yapılmıştır. Liderlik davranışları puanlarının departman değişkenine göre anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığının tespiti için gerçekleştirilen tek yönlü

varyans analizi sonucunda departman grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel bakımdan anlamlılığı ortaya çıkmıştır ( $F=3,004$ ;  $p=0,019 < 0,05$ ).

Farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla varyanslar homojen olduğundan LSD testi yapılmıştır. Üretim düzeyi 1 katılımcıdan mevcut olduğu için post hoc testleri yapılamamıştır.

**Tablo 44**  
**Katılımcıların Unvana Göre Ölçek Puanlarına İlişkin N, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>
Üst Düzey Yönetici	10	3,9857	1,33919
Orta Düzey Yönetici	55	4,2312	1,14467
Diğer	175	4,2678	1,19931
Toplam	240	4,2476	1,18910

Tablo 44'te görüldüğü üzere, liderlik davranışları ölçeğinin unvan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek puan ortalamasının 4,26 ile Diğer unvanı olan katılımcılara ait olduğu, onları sırasıyla 4,23 ortalama ile Orta Düzey Yöneticisi ve 3,98 ile Üst Düzey Yönetici unvanında çalışan katılımcıların izlediği görülmektedir.

**Tablo 45**  
**Levene Testi Sonuçları**

Levene Statistic	df1	df2	P
0,093	2	237	0,912

Tablo 45'te görüldüğü gibi; varyansların homojen olduğu ( $L = 0,093$ ;  $p = 0,912 > 0,05$ ) göstermektedir. Bu nedenle post hoc menüsünden homojen varyanslı dağılımlarda kullanılan post hoc tekniklerden birinin seçilmesi gerektiği görülmektedir.

**Tablo 46**  
**Katılımcıların Unvana Göre Ölçek Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

	<b>KT</b>	<b>SD</b>	<b>KO</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Gruplar Arası	0,772	2	0,386	0,271	0,763
Gruplar İçi	337,166	97	1,423		
Toplam	337,937	99			

Tablo 46 incelendiğinde görüleceği gibi liderlik davranışları ölçeğinin unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını tespit etmek için

ANOVA yapılmıştır. Liderlik davranışları puanlarının unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılığının olup olmadığını tespit etmek için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonucunda unvan grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel bakımdan anlamlılığı görülmemiştir ( $F=0,271$ ;  $p=0,763 > 0.05$ ).

Diğer bir ifadeyle farklı unvanlara sahip çalışanların liderlik davranışı ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir.

**Tablo 47**  
**Katılımcıların Yaşa Göre Ölçek Puanlarına İlişkin N, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>
18-25 yaş	7	3,4490	1,13817
26-33 yaş	90	4,2635	1,02590
34-41 yaş	30	4,3667	1,04688
42-49 yaş	67	4,2985	1,28059
50-57 yaş	39	4,1355	1,47880
58 yaş ve üzeri	7	4,4694	1,11488
Toplam	240	4,2476	1,18910

Tablo 47’de görüldüğü üzere, liderlik davranışları ölçeğinin yaş ortalamalarına bakıldığında, en yüksek puan ortalamasının 4,46 ile 58 yaş ve üzeri olan katılımcılara ait olduğu, onları sırasıyla 4,36 ile ortalama ile 34-41 Yaş, 4,29 ortalama ile 42-49 Yaş ve 4,26 ortalama ile 26-33 yaş, 4,13 ortalama ile 50-57 yaş ve 3,44 ortalama ile 18-25 yaş grubundaki katılımcıların izlediği görülmektedir.

**Tablo 48**  
**Levene Testi Sonuçları**

Levene Statistic	df1	df2	P
2,084	5	234	0,068

Tablo 48’de görüldüğü gibi; varyansların homojen olduğu ( $L = 2,084$ ;  $p = 0,068 > 0.05$ ) göstermektedir. Bu nedenle post hoc menüsünden homojen varyanslı dağılımlarda kullanılan post hoc tekniklerden birinin seçilmesi gerektiği görülmektedir.

**Tablo 49****Katılımcıların Yaşa Göre Ölçek Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

	<b>KT</b>	<b>SD</b>	<b>KO</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Gruplar Arası	5,920	5	1,184	0,835	0,526
Gruplar İçi	332,017	234	1,419		
Toplam	337,937	239			

Tablo 49 incelendiğinde görüleceği gibi liderlik davranışları ölçeğinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılığının olup olmadığını tespit etmek için ANOVA yapılmıştır. Liderlik davranışları puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonucunda yaş grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmemiştir ( $F=0,835$ ;  $p=0,526 > 0,05$ ). Diğer bir ifadeyle farklı yaş gruplarında olan çalışanların liderlik davranışları ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir.

**Tablo 50****Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Ölçek Puanlarına İlişkin N, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>
İlköğretim	9	3,9048	1,14286
Lise	31	3,6175	1,49529
Ön Lisans	13	4,2637	1,44849
Lisans	125	4,2274	1,14316
Yüksek lisans	61	4,6909	0,85004
Doktora	1	2,1429	.
Toplam	240	4,2476	1,18910

Tablo 50'de görüldüğü üzere, liderlik davranışları ölçeğinin eğitim durumu ortalamalarına bakıldığında, en yüksek puan ortalamasının 4,69 ile Yüksek lisans mezunu olan katılımcılara ait olduğu, onları sırasıyla 4,26 ortalama ile Ön Lisans, 4,22 ortalama ile Lisans, 3,90 ortalama ile İlköğretim, 3,61 ortalama ile Lise ve 2,14 ortalama ile Doktora mezunu katılımcıların izlediği görülmektedir.

**Tablo 51****Levene Testi Sonuçları**

Levene Statistic	df1	df2	P
2,902	4	234	0,023

Tablo 51’de görüldüğü gibi; varyansların heterojen olduğu (  $L = 2,902$ ;  $p = 0,023 < 0.05$ ) göstermektedir. Bu nedenle post hoc menüsünden heterojen varyanslı dağılımlarda kullanılan post hoc tekniklerden birinin seçilmesi gerektiği görülmektedir.

**Tablo 52**

**Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Ölçek Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

	KT	SD	KO	F	P
Gruplar Arası	29,835	5	5,967	4,532	0,001
Gruplar İçi	308,102	234	1,317		
Toplam	337,937	239			

Tablo 52 incelendiğinde görüleceği gibi liderlik davranışları ölçeğinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek için ANOVA yapılmıştır. Liderlik davranışları puanlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek için gerçekleştirilen ANOVA sonucunda eğitim durumu grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmüştür ( $F=4,532$ ;  $p=0,001 < 0.05$ ). Farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla varyanslar homojen olduğundan LSD testi yapılmıştır. Doktora düzeyi 1 katılımcıdan mevcut olduğu için post hoc testleri yapılamamıştır.

**Tablo 53**

**Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Ölçek Puanlarına İlişkin N, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	N	Ort.	Std. Sapma
0-2 yıl	23	4,2547	1,33523
3-6 yıl	68	4,2143	0,95449
7-10 yıl	25	4,2686	1,15714
11-14 yıl	12	4,0595	1,33382
15 yıl ve üzeri	112	4,2819	1,29213
Toplam	240	4,2476	1,18910

Tablo 53’te görüldüğü üzere, liderlik davranışları ölçeğinin çalışma süresi ortalamalarına bakıldığında, en yüksek puan ortalamasının 4,28 ile 15 yıl ve üzeri olan katılımcılara ait olduğu, onları sırasıyla 4,26 ortalama ile 7-10 yıl, 4,25 ortalama ile 0-2 yıl, 4,21 ortalama ile 3-6 yıl, ve 4,05 ortalama ile 11-14 yıl çalışma süresindeki katılımcıların izlediği görülmektedir.

**Tablo 54**  
**Levene Testi Sonuçları**

Levene Statistic	df1	df2	P
1,607	4	235	0,173

Tablo 54’te görüldüğü gibi; varyansların homojen olduğu (  $L = 1,607$ ;  $p = 0,173 > 0,05$ ) göstermektedir. Bu nedenle post hoc menüsünden homojen varyanslı dağılımlarda kullanılan post hoc tekniklerden birinin seçilmesi gerektiği görülmektedir.

**Tablo 55**  
**Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Ölçek Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

	KT	SD	KO	F	P
Gruplar Arası	0,644	4	0,161	0,112	0,978
Gruplar İçi	337,294	235	1,435		
Toplam	337,937	239			

Tablo 55 incelendiğinde görüleceği gibi liderlik davranışları ölçeğinin çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek için ANOVA yapılmıştır. Liderlik davranışları puanlarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığının tespiti için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonucunda çalışma süresi grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmemiştir ( $F=0,112$ ;  $p=0,978 > 0,05$ ).

Diğer bir ifadeyle farklı çalışma sürelerine sahip çalışanların liderlik davranışları ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir.

**Tablo 56**  
**Katılımcıların Bu İşyerindeki Çalışma Süresi Göre Ölçek Puanlarına İlişkin N, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	N	Ort.	Std. Sapma
0-2 yıl	60	4,3381	1,03517
3-6 yıl	94	4,2796	1,09017
7-10 yıl	25	4,1714	1,31772
11-14 yıl	14	4,2449	1,18921
15 yıl ve üzeri	47	4,1094	1,49272
Toplam	240	4,2476	1,18910

Tablo 56’da görüldüğü üzere, liderlik davranışları ölçeğinin bu işyerindeki çalışma süresi ortalamalarına bakıldığında, en yüksek puan ortalamasının 4,33 ile 0-2 yıl olan katılımcılara ait olduğu, onları sırasıyla 4,27 ortalama ile 3-6 yıl, 4,24 ortalama ile 11-14, 17 ortalama ile 7-10 yıl ve 4,10 ortalama ile 15 yıl ve üzeri çalışma süresindeki katılımcıların izlediği görülmektedir.

**Tablo 57**  
**Levene Testi Sonuçları**

Levene Statistic	df1	df2	P
2,539	4	235	0,041

Tablo 57’de görüldüğü gibi; varyansların heterojen olduğu (  $L = 2,539$ ;  $p = 0,041 < 0,05$ ) göstermektedir. Bu nedenle post hoc menüsünden heterojen varyanslı dağılımlarda kullanılan post hoc tekniklerden birinin seçilmesi gerektiği görülmektedir.

**Tablo 58**  
**Katılımcıların Bu İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Ölçek Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

	KT	SD	KO	F	P
Gruplar Arası	1,630	4	0,408	0,285	0,888
Gruplar İçi	336,307	235	1,431		
Toplam	337,937	239			

Tablo 58 incelendiğinde görüleceği gibi liderlik davranışları ölçeğinin bu işyerindeki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığını ortaya koymak için ANOVA yapılmıştır. Liderlik davranışları puanlarının bu işyerindeki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucunda bu işyerindeki çalışma süresi grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel bakımdan anlamlı görülmemiştir ( $F=0,285$ ;  $p=0,888 > 0,05$ ).

Diğer bir ifadeyle bu işyerinde farklı çalışma sürelerine sahip çalışanların liderlik davranışları ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Liderlik türlerinin örgütsel bağlılığa olan etkisinin araştırıldığı çalışmada, vergi dairesi çalışanlarının konuya ilişkin düşüncelerini ortaya koymak amacıyla inceleme yapılmış olup liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında pozitif yönlü ve orta düzeyli bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonucun ortaya çıkmasında etkili olan unsurlar sonuç ve değerlendirme başlığı altında bu kısımda irdelenecektir.

Çalışmada ulaşılan sonuçların başında, tarih boyunca lider nitelikli bireylere ihtiyaç duyulduğu olup içinde gelinen dönemde bu ihtiyacın çok daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. İşletmelerin diğer işletmelerle rekabet edebilmelerinde liderlerin yönlendirmelerinin belirleyici olması, bu sonucu kaçınılmaz kılmaktadır. Liderlik ile ilgili yapılan incelemeler, farklı liderlik türlerinin varlığını ortaya koymuştur. Bu noktada liderlerin davranışlarının ve sahip oldukları niteliklerin farklı olmasının birbirinden farklı yönleri olan liderlik türlerinin varlığını beraberinde getirdiği sonucuna varılmıştır.

Örgütsel bağlılık, çalışmanın temel araştırma konularından bir diğeri olup bireyin örgüt içerisinde kalmaya devam etme isteği olarak açıklanmıştır. Örgütsel bağlılık bazında yapılan araştırmada, bağlılık duygusunun işgörenlerin performansına ek değer kattığı sonucu elde edilmiştir. Nitekim katılımcılar çalışanın iş tatmini veya doyumunun örgütsel sağlığı olumlu yönde etkilediğine ilişkin soruya en yüksek düzeyde cevap vermiştir. Liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisine dair yapılan incelemede literatürde de açıklandığı üzere liderin davranışları, astların gönüllü olarak daha fazla çaba göstermeleri sonucunu doğuruyorsa, istenmeyen davranışlar da bireyin iş bırakmasına neden olabilecektir. Bu kapsamda motivasyon, iş tatmini veya doyumunu, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt sağlığı veya örgütsel sağlık, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik gibi örgütsel davranışların liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin bir sonucu olduğu anlaşılmıştır.

Liderlik türlerinin örgütsel bağlılık üzerine olan etkisini ortaya koymak amacıyla 240 adet vergi dairesi çalışanın katılımının sağlandığı anket uygulaması yapılmıştır. Uygulanan ankete katılan katılımcıların verdikleri yanıtların samimi yanıtlar olduğunun kabul edilmesi, bu çalışmanın sınırlılığını oluşturmuştur. Büyük çoğunluğu lisans ve



yüksek lisans seviyesi mezunu olan katılımcıların yer aldığı araştırmada eğitim ve bağlılık ilişkisi de araştırılmıştır. Buna göre örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik yapılan incelemede katılımcıların en çok işlerini severek yapmaları sebebiyle kuruma bağlılık duydukları sonucu elde edilmiştir. Katılımcıların şimdi ben bu kurumdan ayrılmak istesem dahi çok güç olurdu şeklindeki vermiş oldukları ifade, örgütsel bağlılığı en yüksek düzeyde etkileyen ikinci faktör olarak ortaya çıkmıştır.

İş seçeneklerinin kısıtlı olması, örgütsel bağlılık ile yüksek düzeyde ilişkisi saptanan bir başka unsurdur. Bu sonuç oldukça önemlidir. Çünkü bu sonuçla birlikte çalışanların yürütmekte oldukları işi benimsemelerinde hayatlarındaki olası belirsizliklerin etkili olduğu söylenebilir. Nitekim araştırmada işten ayrılma kararı verilmesi halinde hayatının alt üst olacağını ifade eden katılımcıların azımsanmayacak düzeyde olması, bu sonucu destekler niteliktedir.

Örgütsel bağlılık oluşumunda etkisi nispeten düşük gözlenen unsurların başında ise kurumdan ayrılma kararının suçluluk hissi vereceği faktördür. Katılımcıların sahip oldukları yaklaşımın duygusal değil profesyonel olduğu yorumu, bu sonuçtan hareketle yapılabilir. Diğer taraftan mesleki deneyimin diğer kurumlarda kullanılamayacağı kaygısı orta düzeyde etkili olarak belirlenmiştir. Bu da çalışanların özgüvenlerinin düşük olmadığını göstermektedir.

Liderlik davranışlarına yönelik olarak yapılan araştırmada katılımcıların verdikleri yanıtlar arasından en yüksek orana sahip olanlarından birisi etkileşimsel liderlik türünün çalışanların iş doyumunu olumlu şekilde etkilediğidir. Dönüşümsel liderlik ile çalışanların iş doyumunu ve örgütsel sağlığı üzerindeki etkisinin olduğunu işaret eden yanıt da en yüksek düzeyde katılım almıştır. O halde çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik türlerinin örgütsel davranışları en yüksek düzeyde etkileyen liderlik türlerinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

**H1:** Çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları “liderlik davranışı ” ile “örgütsel bağlılık” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır hipotezinin doğru olduğunu değişkenler arası yapılan korelasyon analizi sonucunda bu iki değişken arasında orta düzeyde ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu göstermiştir.

**H2:** Çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları liderlik davranışı, örgütsel bağlılığı olumlu etkilemektedir hipotezinin doğru olduğu anlaşılmıştır. Liderlik davranışı pozitif olan yöneticiler çalışanlarına iş tatminini sağlamasına ve çalışanların örgüte yani çalıştığı vergi dairesine bağlanmasına sebep olmuştur. Bir başka deyimle yani çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları liderlik davranışı ne kadar olumlu olursa çalışanların örgüte bağlılıkları da o ölçüde artacaktır.

**H3:** Çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları liderlik davranışı cinsiyete göre farklılaşmaktadır hipotezinin doğru olmadığı anlaşılmıştır. Çünkü cinsiyete göre farklılık analizi T testi yapılmış sonuçlara göre anlamlılık düzeyinde bir fark görülmemiştir. Yani erkeklerin ve kadınların yöneticileri ile ilgili algıladıkları liderlik davranışları ortalamaları birbirine benzer düzeydedir.

**H4:** Çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları liderlik davranışı departmana göre farklılaşmaktadır şeklindeki hipotezin doğruluğu anlaşılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda departman grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiki bakımdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Yani çalışanların liderlik davranışları çalıştıkları birime göre farklılık göstermektedir.

**H5:** Çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları liderlik davranışı unvana göre farklılaşmaktadır hipotezinin doğru olmadığı anlaşılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda unvan grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiki bakımdan anlamlılığı tespit edilmemiştir. Çalışanların unvanlara göre liderlik davranışları ortalamaları benzer düzeydedir.

**H6:** Çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları liderlik davranışı yaşa göre farklılaşmaktadır hipotezinin doğru olmadığı anlaşılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda yaş grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiki bakımdan anlamlılığı tespit edilmemiştir. Yani çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları liderlik davranışları ortalamaları benzer düzeydedir.

**H7:** Çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları liderlik davranışı eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır hipotezinin doğru olduğu anlaşılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda eğitim durumu grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiki bakımdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu duruma göre çalışanların eğitim

durumlarına bakıldığında yöneticileri ile ilgili algıladıkları liderlik davranışları farklı düzeydedir.

**H8:** Çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları liderlik davranışı çalışma süresine göre farklılaşmaktadır hipotezinin doğru olmadığı anlaşılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda çalışma süresi grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiki bakımdan anlamlılığı tespit edilmemiştir. Yani çalışanların liderlik davranışları çalışma sürelerine göre değerlendirildiğinde benzer düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır.

**H9:** Çalışanların örgütsel bağlılığı cinsiyete göre farklılaşmaktadır hipotezinin doğru olmadığı anlaşılmıştır. Cinsiyete göre farklılık analizi T testi yapılmış sonuçlara göre anlamlılık düzeyinde bir fark görülmemiştir. Yani erkeklerin ve kadınların örgütsel bağlılık ile ilgili algıladıkları birbirine benzer düzeyde olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

**H10:** Çalışanların örgütsel bağlılığı departmana göre farklılaşmaktadır hipotezinin doğru olmadığı anlaşılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda departman grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiki bakımdan anlamlılığı tespit edilmemiştir. Dolayısıyla çalışanların örgütsel bağlılık ile ilgili algıladıkları birbirine benzer düzeydedir yorumu yapılabilir.

**H11:** Çalışanların örgütsel bağlılığı unvana göre farklılaşmaktadır hipotezinin doğru olmadığı anlaşılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda unvan grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiki bakımdan anlamlı olduğu tespit edilmemiştir. Çalışanların örgütsel bağlılık ile ilgili algıladıkları birbirine benzer düzeyde olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

**H12:** Çalışanların örgütsel bağlılığı yaşa göre farklılaşmaktadır hipotezinin doğru olmadığı anlaşılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda yaş grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiki bakımdan anlamlılığı tespit edilmemiştir. Farklı yaş grubunda olan çalışanların örgütsel bağlılık ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir.

**H13:** Çalışanların örgütsel bağlılığı eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır hipotezinin doğru olmadığı anlaşılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda eğitim durumu grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiki bakımdan anlamlı olduğu görülmemiştir. Farklı mezuniyetlere sahip çalışanların örgütsel bağlılık ile ilgili algıladıkları birbirine göre benzer düzeydedir.

**H14:** Çalışanların örgütsel bağlılığı çalışma süresine göre farklılaşmaktadır hipotezinin doğru olduğu anlaşılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda eğitim durumu grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiki bakımdan anlamlılığı tespit edilmiştir. 15 yıl ve üzeri çalışanların diğerlerine göre daha yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Yukarıdaki hipotezlerin değerlendirilmesi, örgütsel bağlılık ve liderlik etkileşiminin demografik özelliklere göre incelenmesi ile birlikte elde edilen sonuçlara bakıldığında cinsiyet değişkeninin etkili olmadığını yani kadınların ve erkeklerin liderlik-örgütsel bağlılık ilişkisinden eşit düzeyde etkilendiğini ortaya koymuştur. Aynı şekilde çalışanların unvan ve yaş değişkenlerinde de liderlik-örgütsel bağlılık ilişkisinde fark gözlenmemiştir. Buna karşın unvana göre yapılan frekans tablolarına göre inceleme yapıldığında diğer unvan grubundakiler, liderlik ve örgütsel bağlılık etkileşiminden en yüksek düzeyde etkilenen grup olarak ortaya çıkmıştır.

Diğer taraftan çalışılan birimin, eğitim durumunun ve çalışma sürelerine göre yapılan inceleme sonuçları bu üç değişkenin de liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinden kayda değer düzeyde etkilenmediklerini ortaya koymuştur. Ulaşılan bu sonuç, vergi dairesinde çalışan bireylerin birçok açıdan benzer niteliklere sahip olduklarını ve bu nedenle söz konusu etkileşimden daha düşük düzeyde etkilendiklerini göstermektedir.

Sonuçta ifade edilen tüm bu hususlar bir araya gelerek liderlik ve örgütsel davranış etkileşimini ve bu etkileşimin sonuçlarını ortaya koymuştur. Çalışmanın en temel sonucu, liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkilediğidir. Yapılan araştırmanın katılımcılarının verdikleri yanıtlar, liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa olan etkisinin orta düzeyde ve pozitif yönde olduğu sonucuna varılmasını mümkün kılmıştır. Çalışmanın metodoloji kısmında yapılan korelasyon analizi sonuçları da böyle bir sonucun ortaya çıkmasını desteklemiştir. Böylelikle literatürde de bahsedilen ve çalışmanın önemli bölümünü oluşturan liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisi sonuçlarını olumlu yönde etkilemiştir. Buna göre de liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisinin pozitif yönde olduğu vergi dairelerinde çalışanlar, liderlerinin öncülüğünde onların pozitif yaklaşımları ile örgütte oluşacak bu sıcak havanın etkisiyle buldukları dairelerde daha çok ve etkili çalışacaklardır. Bu da hem kendi dairelerinde çok fazla olan iş hacminin azalmasını, yapılacak işlerin verimli olmasını sağlayacak hem de

vergilerin toplanmasını ve tahsilatının artmasına vesile olacak ve en önemlisi de ülke ekonomisine katkı sağlayacaktır.

Bu çalışma, çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları liderlik davranışlarının ve hangi liderlik türünün örgütsel bağlılığa nasıl bir etkisinin olduğunu araştırmıştır. Literatürde bu çalışma içerisinde yer alan liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalarda bir liderlik türünün örgütsel bağlılık ilişkisi ya da çalışanların lider olarak algıladıkları yöneticilerinin örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmiştir. Bu bağlamda bu çalışma ve bu çalışma içerisinde incelenen diğer çalışmalara bakıldığında liderlik türlerinin ve liderlik davranışlarının örgütü olumlu yönde etkilemesi benzer yönleri olarak görülmektedir. Diğer yandan bu çalışma içerisinde incelenen çalışmalarda baştan model olarak ortaya konulan liderlik türü ile ilgili çalışmalar ve çalışanların nasıl bir lider ile çalışmak istedikleri ortaya koyulmadan yapılan çalışmalardır. Bu bağlamda bakıldığında bu çalışmada hem çalışanların nasıl bir liderlik türü ile çalışmak istediklerini belirleme açısından, hem de bu liderlik türlerinin örgütsel bağlılığa etkisinin ne oranda olduğunun araştırılması bakımından diğer çalışmalardan farklı yönü ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın, çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları liderlik davranışı algıları ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine dair sonuçları sadece İstanbul İli Bahçelievler İlçesi'nde yer alan vergi daireleri için geçerlidir. Bir kamu sektörü olan vergi dairelerinde, çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları liderlik davranışlarının ve örgütsel bağlılığı üzerindeki etkilerinin daha detaylı bir biçimde belirlenebilmesi için Türkiye çapında daha çok sayıda vergi dairelerini de içerisine alan, geniş çaplı araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sayede bu tür çalışmalar, Türkiye genelinde bu konu ile yapılacak araştırmaların sonuçları ile ilgili bir genellemenin yapılmasına hatta bölgelerarasında vergi dairelerinde çalışanların yöneticileri ile ilgili algıladıkları liderlik davranışlarının benzerliklerinin ve farklılıkların ortaya çıkarılmasına katkı sağlayacak ve kolaylaştıracaktır. Ayrıca bu çalışmada örgütsel bağlılığın boyutları üzerinde durulmuş fakat liderliğin kendi içindeki boyutları üzerinde durulmamıştır. İleriki zamanlarda bu konu üzerinde çalışma yapacak araştırmacılara liderliğin kendi aralarındaki boyutlarının araştırılması ve incelenmesi önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

Büyüköztürk, Ş.(2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. 11. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.

Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.

Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*. 1.Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.

### *Sürekli yayınlar*

Acar, A.Z. (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 5.2, 5-31.

Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 6.11, 35-50.

Akyüz, B. ve Kaya, N. (2015). Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*.13.25, 71-90.

Akyüz, M.Y. (2002). Çağdaş Okulda Etkili Liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*. 1.2, 109-119.

Alnassan, A.R. ve Sharma, C.B. (2016). Leadership Styles: The Current Leadership Of Syria. *International Journal of Current Advanced Research*. 5.5, 900-905.

Asaari, M.H.A.H., Dwivedi, A., Lawton, A. ve Desa, N.M. (2016). Academic Leadership And Organizational Commitment In Public Universities Of Malaysia. *European Scientific Journal*. 12.16, 329-344.

Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 15.2, 163-178.

- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 6.1, 256-275.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*. 3.4, 77-86.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 12.19, 73-84.
- Balun, B. ve Erbay, G. (2015). Bilgi Toplumu Sürecinin Liderlik Tipolojisine Etkisi ve Geleceğin Liderlik Tanımlaması. *Electronic Journal of Vocational Colleges*. 14.Bürokon Özel Sayısı, 68-80.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*. 59, 125-139.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçler, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*. 44.511, 55-74.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 11.22, 121-139.
- Breevaart, K., Bakker, A.B., Demerouti, E. ve Derks, D. (2015). Who Takes The Lead? A Multi-Source Diary Study On Leadership, Work Engagement, And Job Performance. *Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav.* June.
- Bulut, Y. ve Uygun, S.V. (2010). Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7.13, 29-47.
- Can, S., Soyer, F. ve Bayansalduz, M. (2009). Sporcuların İş Tatmini ile Lider Bağlılığı ve Örgütsel Bağlılık Duyguları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 3.3, 228-238.

- Chib, S. (2016). Study On Organizational Commitment And Workplace Empowerment As Predictors Of Organization Citizenship Behaviour. *Scholedge International Journal of Management & Development*. 3.3, 63-73.
- Çavuş, M.F., Harbalıoğlu, M. (2016). Yöneticinin Güç Kaynakları Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 9.1, 117-130.
- Çelik, S., Dedeoğlu, B.B. ve İnanır, A. (2015). Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations. *Ege Akademik Bakış*. 15.1, 53-63.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözömlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1.23, 74-84.
- Çevirgen, A., DEMİR, C. ve YILMAZ, K. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2.1, 129-152.
- Demircioğlu, E.C. (2015). Karizmatik Liderliğin Yönetimsel Açısından Değerlendirilmesi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*. 1.1, 52-69.
- Demirel, Y.(2007). Bilgi ve Bilgi Paylaşımının İşletme Performansına Etkisi üzerine Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5.2, 100-116.
- Dijit, V. ve Biati, M. (2012). A Stüdyo Abu Emliye Çömmemen and itse IMAP'ta on Rustainde Productivity in Indiana Auto Component Endüstri. *European Journal of Business and Social Sciences*. 1.6, 34-51.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 29, 37-61.
- Durukan, H. (2006). Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*. 7.2, 277-286.



- Edmans, A. (2012). The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, with Implications for Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Perspectives*. 1, 1-19.
- Eren, H. ve Bal, M.D. (2015). Hemşirelikte Örgütsel Bağlılık. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*. 2.1, 44-50.
- Erkmen, T. ve Esen, E. (2012). Bilişim Sektöründe Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 14.2, 55-72.
- Eroğluer, K. (2014). Örgüt Liderlik Üzerine Bir Analiz: İmalat Sektörü Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin Liderlik Algılarına Etkisi. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*. 5.2, 105-147.
- Eslami, J. ve Gharakhani, D. (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Science and Technology*. 2.2, 85-91.
- Fu, W. ve Deshpande, S.P. (2014). The Impact Of Caring Climate, Job Satisfaction, And Organizational Commitment On Job Performance Of Employees In A China's Insurance Company. *J Bus Ethics*, 124, 339-249.
- Göksel, A. ve Aydınlan, B. (2012). Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 17.2, 247-271.
- Gül, H. ve Aykanat, Z. (2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16.1, 17-36.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*. 15, 1-11.
- Gülova, A.A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*. 3.2, 49-76.

- Hussami, RN, M.A. (2008). A Study of Nurses' job Satisfaction: The Relationship to Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Transactional Leadership, Transformational Leadership and Level of Education. *European Journal of Scientific Research*. 22.2, 286-295.
- İbicoğlu, H., Özmen, H.İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 6.6, 1-23.
- İnce, C. (2013). Demokratik Liderlik ile İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*. 35, 1-15.
- Karahan, A. (2008). Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 10.3, 231-246.
- Kaya, N. ve Onğun, G. (2015). Dönüşümcü Liderliğin Kullandığı Güç Kaynakları ve Organizasyonel Politikalar Aracılığı İle Tükenmişlik Üzerine Etkileri. *Ekev Akademi Dergisi*. 19.63, 315-344.
- Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 14.1, 73-93.
- Khan, M.A., Tarif, A. ve Zubair, S.S. (2016). Non-Financial Incentive System And Organizational Commitment: An Empirical Investigation. *Pakistan Business Review*. April, 55-75.
- Kılıç, R., Keklik, B. ve Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 21.2, 249-268.
- Kırmaz, B. (2010). Bilgi Çağı Lideri. *Ankara Barosu Dergisi*. 68.3, 207-222.
- Kırmaz, B. (2012). Bilgi Çağı Lideri. *Ankara Barosu Dergisi*. 68.3, 207-222.

- Köseoğlu, M.A. ve Karayormuk, K. (2009). Örgüt Sağlığı Nedir: Yöneticiler Arasında Görüş Farklılığı Var mıdır? *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 23.2, 175-193.
- Kul, M. ve Güçlü, M. (2010). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 7.2, 1021-1038.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*. 1.2, 87-115.
- Lee, W.I. ve Chi Chen, C. (2015). The Relationship Between Internal Marketing Orientation, Employee Commitment, Charismatic Leadership And Performance. *The International Journal Of Organizational Innovation*. 8.2, 67-78.
- Lin, C.H. ve Wang, W.C. (2012). The Relationship Between Affective and Continuance Organizational Commitment. *Asian Economic and Social Society*. 2.5, 89-94.
- Maruyama, T. ve Inoue, M. (2016). Design and Validation of Leadership Education Integrating Simulation Protect Based Learning. *Management Studies*. 4.3, 104-110.
- Mohammed, F. ve Eleswed, M. (2013). Job Satisfaction and Organizational Çömmemen: A Correlational Stüdyo in Bahrain. *International Journal of Business, Humanities and Technology*. 3.5, 43-53.
- Mousa, M. ve Alas, R. (2016). Workplace Spirituality And Organizational Commitment : A Study On The Public Schools Teachers İn Menoufia (Egypt). *African Journal of Business Management*. 10.10, 247-255.
- Murat, G. ve Açıkğöz, B. (2008). Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler. *Kamu-İş Dergisi*. 10.2, 153-171.
- Ogunnaike, O. O, Oyewunmi, A. E. ve Famuwagun, O. E. (2016). Empirical Appraisal Of Compensation And Organizational Commitment İn Education Management. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 7.3, 296-301.

- Örücü, E. ve Teker, S.K. (2014). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 24, 73-90.
- Özaydın, M.M. ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 6.1, 251-281.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 37.2, 79-97.
- Patterson, K. ve Winston, B.E. (2006). Integrative Definition of Leadership *International Journal of Leadership Studies*, 1.2, 6-66.
- Polatçı, S., Ardiç, K. ve Kaya, A. (2008). Akademik Kurumlarda Örgüt Sağlığı ve Örgüt Sağlığını Etkileyen Değişkenlerin Analizi. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*. 15.2, 146-161.
- Puni, A., Agyemang, C.B. ve Asamoah, E.S. (2016). Leadership Styles, Employee Turnover Intentions And Counterproductive Work Behaviours. *International Journal Of Innovative Research & Development*. 5.1, 1-7.
- Qadri, M.A. (2016). The Concept Of Applied Leadership İn The Contemporary World. *Journal of Education and Practice*. 7.4, 17-23. 17-23.
- Ryan, R.M. ve Deci, E.L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*. 25, 54-67.
- Sağır, M. ve Memişoğlu, S.P. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Algıları. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*. 1.2, 1-12.
- Sağlam Arı, G. ve Çına Bal, E. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 15.1, 131-148.

- Salleh, S.M., Zahari, A.S.M, Said, N.S.M ve Ali, S.R.O. (2016). The Influence Of Work Motivation On Organizational Commitment In The Workplace. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*. 6.5, 139-143.
- Serinkan, C. ve İpekçi, İ. (2005). Yönetici Hemşirelerde Liderlik ve Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10.1, 281-294.
- Sevinç, İ. ve Şahin, A. (2012). Kamu Çalışanlarının Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Maliye Dergisi*. 162, 266-281.
- Sezgül, İ. (2010). Liderlik ve Etik: Geleneksel, Modern ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme. *Toplum Bilimleri Dergisi*. 4.7, 239-251.
- Şahne Sözen, B. ve Şar, S. (2015). Liderlik Kavramının Tarihçesi ve Türkiye’de İlaç Endüstrisinde Liderliğin Önemi. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 19, 109-115.
- Şentürk, C. (2011). Eğitim Yönetiminde Etik Liderlik. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*. 142, 30-34.
- Taslak, S. (2008). Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 31, 121-144.
- Taş, Y.F. ve Aksu, A. (2011). Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3.2, 351-361.
- Tekin, Y. ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*. 24.6, 4007-4023.
- Tekingündüz, S. ve Tengilimoğlu, D. (2013). Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Belirlenmesi. *Sayıştay Dergisi*. 91, 77-103.

- Telli, E., Ünsar, A.S. ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanlarının Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Electronic Journal ve Vocational Colleges*. Aralık, 135-150.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 4.14, 1-16.
- Teyfur, M. (2015). Ortaokul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki (Erzurum İl Örneği). *International Journal of Human Sciences*. 12.2, 1002-1025.
- Theletsane, K.I. (2015). Dynamics Of Leadership, Issues, Trends And Options. *The Business and Management Review*.6.3,158-173.
- Töremen, F. ve Yasan, T. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri: Malatya İli Örneği. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 28, 27-39.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2013). Liderliği Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İşgörenler Tarafından Algılanması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 5.3, 184-209.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*. 80, 57-83.
- Uğurlu, C.T. ve Demir, A. (2016). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülü Olarak Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 15.56, 98-119.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 12.2, 121-156.
- Ünal, M. (2012). Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 32.1, 297-310.

- Ürü Sanı, F.O., Çalışkan, S.C., Atan, Ö. ve Yozgat, U. (2013). Öğretim Üyelerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 13.1, 63-82.
- Yatkın, A. (2007). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Liderlikte Kalite. " *İş, Güç* " *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 9.1, 127-146.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 1.2, 51-69.
- Yeniçeri, T. ve Yücel, İ. (2009). Müşteri İlişkileri, Örgütsel Bağlılık, Planlama, Öğrenme Yönlülük, Uyum Sağlayıcı Davranış ile Satış Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10.1, 137-157.
- Yenihan, B. (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 4.2, 170-178.
- Yeşiltaş, M., Türkmen, F. ve Ayaz, N. (2011). Otel İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Prestijin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 12.2, 171-189.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 17.2, 145-158.
- Yılmaz, K. ve Altınkurt, Y. (2012). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 20.2, 385-402.
- Yiğit, R. (2002). İyi Bir Lider Olmanın Yolları. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*. 6.1, 17-21.
- Zeb, A., Saeed, G., Rehman, S., HamidUllah. ve Rabi, F. (2015). Transformational and Transactional Leadership Styles and its Impact on the Performance of the Public Sector Organizations in Pakistan. *Abasyn Journal of Social Sciences*. 8.1, 37-46.

Zeynel, E. ve arıkcı, İ.H. (2015). Mesleki Motivasyonun İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 20.3, 217-248.

### ***Diğer Yayınlar***

Akdağ, M. (2011). SPSS’de İstatistiksel Analizler. <https://www.inonu.edu.tr/uploads/old/5/1328/spss-testleri.doc>

Akyıldız, M. (2006). Faktör Analizi-2. <http://istatistik.gen.tr/faktnalizi-2/> (20.05.2016).

Alkın, M.C. (2006). Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla ilgili Olarak Yapılan Bir Araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.

Bozkır, H.S. (2014). Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Örneklem Seçimi ve Hesaplaması, [www.baskent.edu.tr/~matemel/courses/ornekleme\\_notlari](http://www.baskent.edu.tr/~matemel/courses/ornekleme_notlari) (23.03.2016).

Taksim, B. (2014). Liderlik Davranışları. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini ile Firma Performansı Arasındaki İlişki: Kamu Personeli Üzerine Bir Araştırma. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.



## EKLER

### Ek 1. Anket Formu

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı Soyadı (zorunlu değil) :	
Çalıştığı Departman	: <input type="checkbox"/> Üretim <input type="checkbox"/> Muhasebe <input type="checkbox"/> Personel <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/> Satış/Pazarlama
Ünvanı /Statüsü	: <input type="checkbox"/> Orta düzey yönetici <input type="checkbox"/> Üst düzey yönetici <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>
Yaşı	: Cinsiyeti:
Eğitim Durmu	: <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksekokul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Çalışma Süresi	: Bu işyerinde çalışma süresi:

Aşağıdaki sorular sorular “ <b>Liderlik Türlerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma</b> ” konulu tezin yapısal analizini ölçmek amaçlı düzenlenmiştir. Soruları kurumunuzun mevcut durumuna göre cevaplayınız. <b>Bu ölçekte;</b> (1) Tamamen katılmıyorum (2) Çoğunlukla katılmıyorum (3) Kısmen katılmıyorum (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum (5) Kısmen katılıyorum (6) Çoğunlukla katılıyorum (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini <b>temsil etmektedir.</b>							
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>							
	1	2	3	4	5	6	7
Kurumun karşı karşıya kaldığı problemleri kendi problemlerim gibi görürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumun önemli gördüğü değerlerle kendi değerlerim birbirlerine çok benziyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu kuruma duygusal anlamda bağlılık duyuyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu kurum benim açımdan ayrı bir anlam ifade eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tekrar işe başlayacak olsaydım bu kurumu seçerdim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumda kendimi ailenin bir ferdi olarak görüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumdaki görevimi isteyerek yerine getiriyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Arkadaşlarıma kurumumu değerli bulduğumu ifade etmekten hoşlanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumda uzun zamandır çalıştığım bu alanda ilerleme ve yükselme olabilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Başka bir kuruma geçtiğim takdirde burada çalıştığım yıl kadar çalışmayı düşünmüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu kurumda mesleki eğitim aldım, mesleki tecrübelerimi başka bir yerde kullanam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumdaki mesai saatlerinden hoşnutum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şimdi ben bu kurumdan ayrılmak istesem dahi çok güç olurdu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumumun çalışanlarına tanıdığı imkanlar benim açımdan çok önem arzeder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu kurumda aldığım maaş oldukça iyi başka kurumlarda bu parayı alacağımı düşünmüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Başka bir kuruma geçersen ikametgahım da başka bir şehire geçeceğinden bu da yaşamımı düzensizleştirecek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kuruluşuma sağlamış olduğum faydalar kuruluşun devamı için önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şimdi kurumumdan ayrılısam yaşamım büyük olasılıkla berbat olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumumda çalışmamı sürdürmemin en önemli gerekçelerinden bir tanesi de şu anki iş imkanlarının az olmasıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu kurumda çalışmamı sürdürmemi sağlayan çok fazla mecburiyetimin olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benim lehime bir çok fayda sağlayacak olsa da şimdi kurumumu bırakmayı onaylamıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalıştığım kurum benim ona bağlı olmamı gerektiyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şimdi kurumumu bıraksam ona karşı bu davranışmdan suçluluk duyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumuma bir çok açıdan borçlu olduğumu hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalıştığım kurumumda görev yapan diğerlerine kendimi sorumlu gördüğümünden dolayı kurumumu bırakmayı düşünmüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşim bana yeterince doyum sağlıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki sorular “**Liderlik Türlerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma**” konulu tezin yapısal analizini ölçmek amaçlı düzenlenmiştir. Soruları kurumunuzun mevcut durumuna göre cevaplayınız. **Bu ölçekte;**

(1) Tamamen katılmıyorum (2) Çoğunlukla katılmıyorum (3) Kısmen katılmıyorum

(4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum (5) Kısmen katılıyorum (6) Çoğunlukla katılıyorum

(7) Tamamen katılıyorum seçeneğini **temsil etmektedir.**

#### LİDERLİK DAVRANIŞI

	1	2	3	4	5	6	7
Kurum yöneticilerinin kendi kurumlarında sergiledikleri yöneticilik davranışları yüksek oranda dönüşümsel liderlik türü özelliği göstermektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurum yöneticilerinin kendi kurumlarında sergiledikleri yöneticilik davranışları yüksek oranda etkileşimsel liderlik türü özelliği göstermektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dönüşümsel liderlik davranışı ile örgüt sağlığı açısından olumlu bir ilişki söz konusu mudur?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etkileşimsel liderlik davranışı ile kurumların örgüt sağlığı arasında olumlu bir ilişki söz konusu mudur?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etkileşimsel liderlik türü ile çalışanların iş doyumu arasında olumlu bir ilişki söz konusu mudur?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanın işten aldığı doyum ile kurumun örgütsel sağlığı arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusu mudur?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dönüşümsel liderlik türü ile çalışanların iş doyumunun kurumun örgütsel sağlığı üstünde olumlu bir etkisi söz konusu mudur?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Kaynak:** Taksim, 2014: 94-96.

## ÖZGEÇMİŞ

1981 yılında Adana’da doğdu. 2009 yılında Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F İktisat Bölümü’nden mezun oldu. 2010 yılında Maliye Bakanlığı’na bağlı Gelir İdaresi Başkanlığı Gelir Uzman Yardımcılığı Sınavını kazandı. 2011 yılında İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı’na bağlı Bahçelievler Uygulama Grup Müdürlüğü, Güneşli Vergi Dairesi Müdürlüğü’nde Gelir Uzman Yardımcısı olarak göreve başladı. 2014 yılında Gelir Uzmanlığı yeterlilik sınavını kazanarak Gelir Uzmanı oldu. 2016 yılı itibariyle halen Gelir Uzmanı olarak Güneşli Vergi Dairesi Müdürlüğü’nde çalışmaktadır. Yabancı dil olarak İngilizce bilmektedir. Evli ve bir çocuğu var. İstanbul/ Küçükçekmece’de ikamet etmektedir.

**Yasin KORKMAZ**