

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

**LİDERLİK DAVRANIŞININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE
BAĞLILIK DÜZEYİ İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ÜZERİNE ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
AYŞE GÜL BABALIK**

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

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Orhan AKOVA

HAZİRAN – 2016

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİDERLİK DAVRANIŞININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE
BAĞLILIK DÜZEYİ İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ÜZERİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
AYŞE GÜL BABALIK

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez/...../2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof.Dr. Mehmet Sarıoğlu	Ph. A	Bayarlı,
Doç.Dr. Osman Akar	Ph. A	Bayarlı,
Doç. Dr. Mahmut Hıncal	Ph. A	Bayarlı

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.

AYŞE GÜL BABALIK

.../06/2016



ÖNSÖZ

Bu çalışmamın planlanması ve uygulanması sırasında değerli katkılarını esirgemeyen, çalışmamın başından sonuna kadar bana yol gösteren, saygıdeğer hocam Doç. Dr. Orhan AKOVA hocama teşekkürlerimi ifade etmekten büyük mutluluk duyarım.

Araştırmanın gidişatına yakın ilgileriyle yanımda olan sevgili dostum Saniye BERBER'e, arkadaşlarıma ve yakınlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca yaşadığı müddetçe her daim yanımda olan benden maddi ve manevi hiçbir desteğini esirgemeyen merhum canım annem ve canım babama, bütün bu araştırma süreci boyunca yanımda olan ve sabrıyla bana destek olan eşim Necdet BABALIK' a ve oğullarım Doğukan ve Ahmet BABALIK'a teşekkür ediyorum ve bu çalışmamı onlara atfediyorum.

Son olarak da çalışmamın anket kısmındaki samimi cevaplarıyla sağlıklı veriler elde edilmesini sağlayan tüm katılımcılara katkılarından dolayı teşekkür ederim.

AYŞE GÜL BABALIK

.../06/2016

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
SUMMARY	x
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: LİDERLİK VE LİDERLİK DAVRANIŞLARI	3
1.1. Liderlik Kavramı	3
1.2. Liderlik Yaklaşımları	4
1.2.1. Özellikler Yaklaşımları	4
1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları	6
1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	7
1.2.2.2. Michigan State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	7
1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrizi	8
1.2.2.4. Likert'in Sitem Modeli	9
1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları	11
1.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımları	11
1.2.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	12
1.2.3.3. Robert House ve Martin Evans'ın Amaç- Yol Teorisi	14
1.2.3.4. Wroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımı	16
1.2.3.5. Reddin Yaklaşımı	18
1.3. Modern Liderlik Yaklaşımları	19
1.3.1. Dönüşümcü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı	19
1.3.2. Etkileşimci (Transactional) Liderlik Yaklaşımı	22
1.3.3. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	22
1.4. Liderlik Davranış Çeşitleri	24
1.4.1. Demokratik Liderlik Davranışı	24
1.4.2. Otoriter Liderlik Davranışı	25
1.4.3. Katılımcı Liderlik Davranışı	25
1.4.4. İlgisiz Liderlik Davranışı	25

1.4.5. Paternal Liderlik Davranışı.....	26
1.4.6. Vizyoner Liderlik Davranışı.....	26
1.4.7. Eğitici Liderlik Davranışı.....	27
1.4.8. İlişki Odaklı Liderlik Davranışı.....	28

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI, TEMEL UNSURLARI VE İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR.....29

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	29
2.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı.....	30
2.3. Örgütsel Bağlılığın Yararları.....	31
2.3.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	32
2.3.2. İlmli Örgütsel Bağlılık.....	32
2.3.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	33
2.4. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	33
2.4.1. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler Açısından.....	34
2.4.2. Örgütsel Bağlılığın Yöneticiler Açısından.....	35
2.4.3. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından.....	35
2.5. Örgütsel Bağlılığın Temel Unsurları.....	36
2.5.1. Duygusal Bağlılık.....	36
2.5.2. Devamlılık Bağlılığı.....	37
2.5.3. Normatif Bağlılık.....	38
2.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Temel Faktörler.....	39
2.6.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler.....	40
2.6.1.1. Yaş.....	40
2.6.1.2. Cinsiyet.....	40
2.6.1.3. Eğitim Düzeyi.....	41
2.6.1.4. Medeni Durum.....	41
2.6.1.5. Hizmet Süresi.....	42
2.6.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	42
2.6.2.1. İşin Önemi ve Niteliği.....	42
2.6.2.2. Yönetim ve Liderlik.....	43
2.6.2.3. Çalışma Ortamı.....	44

2.6.2.4. İş Arkadaşlığı	44
2.6.2.5. Ekip Çalışması.....	44
2.6.2.7. Ödül Sistemi	46
2.6.2.8. Denetim	46
2.6.2.9. İş Tanımı ve Rol Belirsizliği	46
2.6.2.10. Örgütsel Büyüklük	47
2.6.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler.....	48
2.6.3.1. Alternatif İş İmkânları	49
2.6.3.2. Profesyonellik.....	49
2.7. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılmaları.....	49
2.7.1. Mowday-Porter ve Steers Sınıflandırması.....	50
2.7.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	51
2.7.3. O'reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	52
2.7.4. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	53
2.7.5. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	53
2.7.6. Kanter'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	54
2.7.7. Buchanan II Sınıflandırması	55
2.7.8. Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	55
2.8. Örgütsel Bağlılığın Diğer Kavramlarla İlişkisi	57
2.8.1. Mesleğe Bağlılık İlişkisi	57
2.8.2. İşe Bağlılık İlişkisi	58
2.8.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık İlişkisi	60
2.8.4. İş Tatmini ile İlişkisi	61

BÖLÜM 3: LİDERLİK DAVRANIŞININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİ SEVİYELERİ.....62

3.1. Liderlik Davranışı ve Düşük Örgütsel Bağlılık Seviyesi	62
3.2. Liderlik Davranışı ve Orta Örgütsel Bağlılık Seviyesi	62

BÖLÜM 4: İŞTEN AYRILMA NİYETİ

4.1. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Etmenler	65
4.1.1. Genel Ekonomik Nedenler	67

4.1.2. İşletmeye Bağlı Nedenler	68
4.1.3. İşgörene İlişkin Nedenler.....	69
4.2. İşten Ayrılma Niyeti Sonuçları	70

BÖLÜM 5: LİDERLİK DAVRANIŞI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ.....	73
--	-----------

BÖLÜM 6: LİDERLİK DAVRANIŞI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLGİLİ DAHA ÖNCE YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	75
--	-----------

BÖLÜM 7: LİDERLİK DAVRANIŞININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIK DÜZEYİ İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	78
---	-----------

7.1. Araştırma Yöntemi.....	78
7.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	78
7.1.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları.....	79
7.1.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	79
7.1.4. Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Hipotezleri	79
7.1.5. Verilerin İstatistiksel Analizi.....	81
7.1.6. Bulgular ve Yorumlar	83
7.1.7. Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri.....	84
7.1.8. Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Üzerine Etkisi	88
7.1.9. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Tanımlayıcı İstatistiklere Göre Dağılımı	97
7.1.10. Çalışanların Liderlik Algılarının Tanımlayıcı İstatistiklere Göre Dağılımı	106

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	119
-------------------------------	------------

KAYNAKÇA	123
-----------------------	------------

EKLER.....	140
-------------------	------------

KISALTMALAR

- Arş. Görv** : Araştırma Görevlisi
Ç.Ü. : Çukurova Üniveristesi
KMU İ.İ.B.F : Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi İdari bilimler Fakültesi
Vb. : Ve benzeri
Vd. : Ve diğerleri



TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Liderlik Yaklaşımları	6
Tablo 2. Likert'in Sitem Modeli	10
Tablo 3. Fiedler'in Durumsal Yaklaşımları	12
Tablo 4. Kolmogorov Smirnov Normal Dağılım Testi	82
Tablo 5. Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri	84
Tablo 6. Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti	85
Tablo 7. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	86
Tablo 8. Çalışanların Liderlik Algıları	86
Tablo 9. Liderlik Algısı Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi.....	88
Tablo 10. Liderlik Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi.....	88
Tablo 11. Liderlik Algısı Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi	89
Tablo 12. Liderlik Algısı Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi	90
Tablo 13. Liderlik Algısı Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi	91
Tablo 14. Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık Genel Üzerine Etkisi.....	91
Tablo 15. Çalışanların İşten Ayrılma Niyetinin Cinsiyete Göre Ortalamaları.....	92
Tablo 16. Çalışanların İşten Ayrılma Niyetinin Liderlik Eğitimi Alma Durumuna Göre Ortalamaları	92
Tablo 17. Çalışanların İşten Ayrılma Niyetinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları....	92
Tablo 18. Çalışanların İşten Ayrılma Niyetinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları	93
Tablo 19. Çalışanların İşten Ayrılma Niyetinin İşyerinde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları	94
Tablo 20. Çalışanların İşten Ayrılma Niyetinin Toplam Deneyim Süresine Göre Ortalamaları	95
Tablo 21. Çalışanların İşten Ayrılma Niyetinin Yaşa Göre Ortalamaları.....	96
Tablo 22. Çalışanların İşten Ayrılma Niyetinin Ünvana Göre Ortalamaları.....	97
Tablo 23. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları	97
Tablo 24. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Liderlik Eğitimi Alma Durumuna Göre Ortalamaları	98

Tablo 25. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları	99
Tablo 26. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları	100
Tablo 27. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İşyerinde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları	101
Tablo 28. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Toplam Deneyim Süresine Göre Ortalamaları	102
Tablo 29. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları.....	103
Tablo 30. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ünvana Göre Ortalamaları	105
Tablo 32. Çalışanların Liderlik Algılarının Cinsiyete Göre Ortalamaları.....	106
Tablo 32. Çalışanların Liderlik Algılarının Liderlik Eğitimi Alma Durumuna Göre Ortalamaları	107
Tablo 33. Çalışanların Liderlik Algılarının Medeni Duruma Göre Ortalamaları	108
Tablo 34. Çalışanların Liderlik Algılarının Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları.....	109
Tablo 35. Çalışanların Liderlik Algılarının İşyerinde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları	111
Tablo 36. Çalışanların Liderlik Algılarının Toplam Deneyim Süresine Göre Ortalamaları	113
Tablo 37. Çalışanların Liderlik Algılarının Yaşa Göre Ortalamaları.....	115
Tablo 38. Çalışanların Liderlik Algılarının Ünvan Göre Ortalamaları	117

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	9
Şekil 2. Hersey ve Blanchard'ın Lideri'in Davranış Tipleri ile İzleyenlerin Olgunluk Tipleri Arasındaki İlişki.....	14
Şekil 3. Liderlik Katılım Modeli.....	17
Şekil 4. Lider Davranışlarında Etkinlik Boyutu	19
Şekil 5. Dönüşümcü Liderlik Davranışları ve Çıkış Noktaları	21
Şekil 6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları	39
Şekil 7. Örgütsel Bağlılık Faktörleri, İlişkileri ve Sonuçlarının Sınıflandırılması	48
Şekil 8. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Perspektifi	50
Şekil 9. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal perspektif.....	51
Şekil 10. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	52
Şekil 11. Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	56
Şekil 12. İşten Ayrılma Davranışını Etkileyen Değişkenler	66
Şekil 13. İşten Ayrılma Davranışının Sonuçla.....	71
Şekil 14. Çalışanların Liderlik Algıları, Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Diyagram	87

Tezin Başlığı: Liderlik Davranışının Çalışanların Örgüte Bağlılık Düzeyi İle İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi	
Tezin Yazarı: AYŞE GÜL BABALIK	Danışman: Doç. Dr. ORHAN AKOVA
Kabul Tarihi :/...../..	Sayfa Sayısı: x (ön kısım) + 193 (metin kısmı) + 4 (ekler)
Anabilimdalı: İşletme	Bilimdalı: İşletme Yönetimi
<p>Küreselleşmenin ve rekabetin arttığı günümüz dünyasında işletmeler için üretim, verimlilik ve bünyesinde bulundurduğu çalışanları da örgütte kalmasını sağlamak daha çok önem taşır hale gelmiştir. Örgütsel Bağlılık kavramı işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmesinde ve başarılarının devamlılığı açısından büyük önem arz etmekte son yıllarda hem akademisyenler hem de uygulayıcılar açısından kendine önemli bir yer edinmiştir. Yöneticilerin göstermiş oldukları lider davranış biçimlerinin çalışanları çeşitli şekillerde etkilemekte ve onların örgüte bağlılığı ile işten ayrılma niyetleri üzerinde etki bırakmaktadır.</p> <p>Bu bağlamda bu çalışmanın amacı liderlik davranışlarının banka çalışanlarının üzerinde örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda İstanbul ilinde 389 banka çalışanı üzerinde anket yöntemi ile elde edilen veriler analiz edilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır. Araştırma değişkenlerinin normal dağılım dağılmadığını belirlemek üzere normal dağılım testi uygulanmıştır.</p> <p>Çalışanların liderlik algıları, örgütsel bağlılık düzeyleri ve işten ayrılma niyeti ortalamalarına bakıldığında çalışanların “işten ayrılma niyeti” düzeyi zayıf olarak saptanmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ise “duygusal bağlılık” düzeyi orta, “devam bağlılığı” düzeyi orta, “normatif bağlılık” düzeyi orta, “örgütsel bağlılık genel” düzeyi ise orta olarak saptanmıştır. Çalışanların liderlik algıları “vizyoner liderlik” düzeyi yüksek, “katılımcı liderlik” düzeyi yüksek, “otokratik liderlik” düzeyi yüksek, “eğitici liderlik” düzeyi yüksek, “ilişki odaklı liderlik” düzeyi yüksek, “liderlik davranışından memnuniyet” düzeyi yüksek, “liderlik genel” düzeyi yüksek olarak saptanmıştır.</p>	
Anahtar Kelimeler: Lider Davranışları, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti	

Title of the Thesis The Effect Of Leadership Behaviour On Employees' Organizational Commitment Level And Their İntention To Leave The Job	
Author : AYŞE GÜL BABALIK	Supervisor : Doç.Dr. ORHAN AKOVA
Date :/...../.....	Nu.of pages: x (pre. text) + 193 (main body) + 4 (app.)
Department : Management	Subfield : Business Administration
<p>In todays world of globalisation and increased competition, manufacturing, productivity and to ensure the employees remain within the company has become more important. In terms of contunious success and achieveing their goals, the organisational commitment has gained an important place in enterprises, this also applies for academics and its practitioners. The forms of leadership behaviour have shown by managers, has an affect in various ways on employees' organizational commitment level and their intention to leave the job.</p> <p>In this regard, the purpose of this study is to investigate the relationship between organisa-tional commitment and intention to leave the job via bank employees. For this purpose, the questionnaire method were analyzed which data obtained by 389 bank employees in İstanbul. The data obtained in the study were analyzed by using SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 22.0 for Windows program. In the evaluation of the data; descriptive statistical methods have been used as number, percentage, average and standard deviation. Normal distribution test were performed to determine whether research normally distributed variables.</p> <p>If we look in to employees' perceptions of leadership, organizational commitment and intention to leave, the average workers 'intention to leave from work' level was found to be weak. The organizational commitment levels of employees are; "emotional commitment" medium level, "continued commitment" mid-level, "normative commitment" mid-level, "general organizational commitment" level is determined as medium. Employees' perceptions of leadership was determined as; high level of "visionary leadership", high level of "participative leadership", level is high, "autocratic leadership", high level of "instructional leadership", high level of 'relationship-oriented leadership', high level of "satisfaction with the leadership behaviours, high level of "general leadership".</p>	
Keywords: : Leader Behaviour, Organizational Commitment, İntention To Leave The Job	

GİRİŞ

Günümüz dünyasında rekabetin arttığı ve teknolojik gelişmelerin ve değişmelerin hız kazandığı bu çerçevede de faaliyet gösteren işletmelerin bu rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri oldukça zorlaşmaktadır. Ayrıca işletmeler nitelikli iş gücü ile beraber bu gücü elinde tutmak da işletmeler açısından karlılık ve verim kadar önem arz etmektedir. Nitelikli çalışanın işletmede devamlılık arz etmesi için yapılan pek çok araştırmada liderlik, lider davranışlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığa etki eden unsurlar dikkat çekmektedir. Söz konusu çalışmada da liderlik davranışının çalışanların örgüte bağlılık düzeyi ile işten ayrılma niyeti üzerine etkisini incelenmiştir.

Bugün modern organizasyonları geleneksel yapıdan çıkıp gelecek odaklı yönetim ve organizasyonel bir davranış stratejilerinden faydalanılarak rekabet üstü bir yaklaşım ortaya koymaya başlamışlardır. Bu bağlamda örgütlerin performansında parasal ve fiziki olanaklar kadar önem arz eden bir diğer durum da yöneticilerin taşımış oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerdir. Bir diğer değişle modern kompleks bir yapıya sahip işletmelerin verimli çalışabilmesi için uzmanlığı ve yeteneğe dayalı yönetim mekanizmalarının tasarlanması ve geliştirilmesi önemli yer tutmamaktadır.

Örgütsel yapının tasarlanması, stratejilerin tespit edilmesi, örgüt kültürünün oluşturulması ve izlenecek alternatiflerin tespit edilmesinde liderler oldukça önem arz etmektedir. İstenilen hedeflere kısa sürede ulaşmak adına bu araçların hepsini lider tarafından muhakkak tespit edilmesi gerekmektedir. Bunun nedeni ise örgütlerin kısa sürede amaçlarını gerçekleştirmesi sistemin araçlarını etkili bir biçimde kullanabilme ile ilgilidir. Bu da ancak liderler tarafından sağlanabilir.

Günümüzde liderlik kavramı incelendiğinde ise yönetsel bir süreç olarak baz almak daha doğru olabilir. Organizasyonlar faaliyetlerini teknik donanım gücü sayesinde sürdürmelerinin yanında entelektüel bir sermaye olarak adlandırılan ve günümüz yönetim tarzında rekabet üstünlüğü elde etmenin en etkin tarafını içeren çalışanın potansiyeli ve iş gücü, organizasyonlar için en önemli etken haline gelir.

Örgütsel bağlılık, örgütsel performansı olumlu yönde etkilemekte işe geç kalma, devamsızlık, iş gücü devri ve işten ayrılma niyeti gibi istenmeyen sonuçları azaltmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılık iş kalitesi, performans, müşteri odaklılık, verimlilik, değişme, çabuk

cevap verme ve değişim isteği yenilikçi fikirler üretebilme ve fazladan sorumluluk isteği de olumlu yönde etkilemektedir.

Araştırmanın birinci bölümünde "liderlik" kavramı ele alınarak; liderlik tanımı, liderlik yaklaşımları üzerinde durulmuş olup bunlar sırasıyla; Özellikler Yaklaşımları, Davranışsal Liderlik Yaklaşımları, Durumsal Liderlik Yaklaşımları, Modern Liderlik Yaklaşımları ayrı ayrı ele alınmış her birinin de ayrıntılarından bahsedilmiştir son olarak da lider davranış çeşitleri üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümünde örgütsel bağlılığın tanımı, yararları, önemi, temel unsurları, örgütsel bağlılığı etkileyen temel faktörler, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ve örgütsel bağlılığın diğer kavramlarla ilişkisi üzerinde durulmuş her bir başlık detaylandırılmıştır.

Üçüncü bölümünde liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi; Liderlik davranışı ve düşük örgütsel bağlılık seviyesi, liderlik davranışı ve orta örgütsel bağlılık seviyesi, liderlik davranışı ve yüksek örgütsel bağlılık seviyesi ayrı ayrı incelenmiştir.

Dördüncü bölümünde işten ayrılma niyeti; işten ayrılma niyetini etkileyen etmenler, genel ekonomik nedenler, işletmeye bağlı nedenler, çalışana ilişkin nedenler, işten ayrılma niyeti sonuçları ele alınmıştır.

Beşinci bölümünde ise liderlik davranışı ve işten ayrılma niyetine etkisi hakkında bilgilendirme yapılmıştır.

Son bölümde de liderlik davranışının çalışanların örgüte bağlılık düzeyi ile işten ayrılma niyeti üzerine etkisini gösteren bir araştırmaya yer verilmiştir. Bu bölümde de ise araştırmanın yöntemi, amacı ve önemi, araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve bulgular ortaya konmuş ve son olarak da araştırmanın sonuçları değerlendirilmiştir.

BÖLÜM 1: LİDERLİK VE LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Liderlik insanlık tarihi kadar eski bir kavram olup, sadece sosyal bilimlerde tartışılan değil günlük yaşamımızda da sıkça karşımıza çıkan bir olgudur. Sürekli olarak karşımıza çıkan bu kavramla ilgili tek bir tarif veya tanım bulunmamakla beraber her insan kendine has bir liderlik tanımı yapabilmektedir.

Ancak Liderlik konusunun daha iyi anlaşılması ve bilimsel ve deneysel yöntemlerle araştırılarak incelenmesi ancak bu yüzyılın başlarında mümkün olabilmıştır (Güney 2009:368).

1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı insanoğlunun varoluşundan günümüze kadar kendini gösteren bir davranış biçimi olarak ortaya çıkmaktadır. Birçok organizasyonda, örgütte, işletmelerde hatta devlet yönetimlerinde varlığı ortaya çıkar.

Günlük hayatta sürekli karşımıza çıkan bu kavram hakkında, genel kabul görmüş bir fikir bulunmamaktadır. Liderliğin ilgili temel tanımı ortak bir hedefe doğru bir grup insana rehberlik etmektir denilebilir. Liderlik ile ilgili çalışmaların son 80 yılda çok geliştiğini birçok farklı liderlik tarzları ortaya çıkmış her birin farklı özellik ve beceri barındırmaktadır aslında hepsi için tek bir gerçek geçerlidir: Etkin, başarılı ve ilham yeteneğine sahip bir kişiliktir (Martin, 2015:1).

Liderlik bir lisan oyunudur ve liderler başkalarının anlamlı faaliyetlerini en iyi biçimlendiren kişidir. Yönetimde sosyal unsurlar içeren gerçeklikleri oluşturabilmek için lisan, semboller, hikâyeler, kutlamalar yaratmak idarecilerin en çok kullandıkları yöntemlerdir. Aynı biçimde vizyon oluşturma ve stratejik planlar doğrultusunda etkili bir lisan kullanılmaktadır (Akdemir, 2009:321).

Başlıca liderlik özellikleri arasında zeka, öz güven, sosyallik, bütünlüğü sağlama öngörü gücüne sahip olma gibi unsurlar yer almaktadır bu da etkilediği gurubun kendisini takip etmesi açısından büyük önem arz etmektedir (Cramer, 2008: 10)

Literatürde liderlikle ilgili birçok tanımla karşı karşıya kalırız. Her araştırmacı ve yazar liderliği farklı biçimlerde tanımlamıştır. Bunlara bir kaç örneği şu şekilde sıralayabiliriz (Zel 2001: 70).

- Liderlik, başında olduğu grubun davranışlarını ortak bir amaca doğru yönlendirmek için kişinin yapmış olduğu tüm davranışlardır.
- Liderlik, iletişimin yoğun olarak yaşandığı bir sahada, daha önce belirlenen hedefleri gerçekleştirmek üzere harekete geçirilmiş kişiler arasında süren etkileşim sürecidir.
- Liderlik, aralarındaki fikir birliği ve karşılıklı davranış ile yapıyı yönlendirmek ve bunu devam ettirmektir.
- Liderlikle ilgili yapılan çalışmalarda ise birçok tanımlar ortaya atılmış ve bu tanımların birçoğu da benzerlikler içermekteydi bunların bazıları şu şekilde sıralanabilir (Dindar, 2001: 30).
- Liderlik, daha önceden belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmeye doğru, kişi veya grupların davranışlarını etkilemeyi içeren bir etkinliktir.
- Liderlik, belirledikleri hedefler için bir araya gelen insanları, hedeflerini gerçekleştirmek için onları etkileyen süreçtir.
- Liderlik, belli bir durumda bireylerin ya da grubun amaç geliştirmeye yönelik çabalarını etkileme sürecidir.

Liderlik kavramı ile ilgili günümüze kadar birçok çalışma yapılmış olup, ortaya çıkan her yaklaşım eleştirilere ve yeni sorulara zemin hazırladığından araştırmalarda devamlılık arz etmektedir.

1.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda liderlik ile ilgili yaklaşımlar dört ana başlık altında incelenmiştir. Bunlar; Özellikler yaklaşımları, davranışsal liderlik yaklaşımları, durumsallık liderlik yaklaşımları, modern liderlik yaklaşımları.

1.2.1. Özellikler Yaklaşımları

Liderlik üzerine yapılan ilk çalışmalardandır. Lideri diğerlerinden ayıran özellikleri tespit etmeye çalışmıştır. Bu yaklaşım liderlik ile liderin sahip olduğu bazı kişilik özellikleri ile arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Birinci dünya savaşı sırasında liderlerin özellikleri ordu psikologları tarafından araştırılmıştır. İnsan gruplarını yönetebilecek en uygun kişinin sahip olması gereken kişisel özellikleri bulmaya çalışmışlardır (Yıldız, 2013: 30).

Özellikler yaklaşımı, başarılı ve başarısız birçok liderin kişilik özelliklerini incelenmesi esasına dayanır. Bu gözlemlerin neticesinde ortaya konan özellikler liderin başarılı veya başarısızlıklarını açıklamak için kullanılmıştır. Bu yaklaşım, etkili ve etkili olmayan liderlerin özellikleri bakımından oldukça destek görmesinin yanında birçok araştırmacı tarafından da eleştirilere uğramıştır.

Birincisi; Başarılı liderin yüzden fazla özelliği sıralanırken tutarlı bir şablon ortaya konulamamıştır. Örneğin başarılı bir satış yöneticisinin stereotipi, iyimser, hevesli ve baskın olarak belirlenirken; başarılı bir üretim müdürünün stereotipi ilerici, içe dönük, işbirlikçi ve başkalarına karşı samimi ve saygılı olarak ifade edilmektedir. Fakat birçok satış ve üretim müdürlerine bakıldığında bu özelliklerin tümüne sahip olmadıkları görülmektedir.

İkinci eleştiri noktası ise, bu yaklaşımın başarılı bir lideri tanımlamada fiziksel karakteristiklere verdiği önemden dolayı olduğu görülmektedir. Çünkü bu yaklaşıma göre boy, kilo, fiziksel görünüm ve sağlık durumu liderlik için önemli özelliklerdendir. Bununla beraber başarılı liderin hepsi uzun boylu, kilo açısından formda ve sağlıklı olduğu söylenemez. Bu yaklaşıma getirilen en son eleştiri ise liderliğin kendi içinde karmaşık bir yapısının bulunduğu ve bu karmaşıklığın sadece ortaya koyulan özelliklerle açıklanamayacağı savunulmuştur.

Naoum ise bu yaklaşımla ilgili eleştirisini şu şekilde dile getirmiştir; “Seligman’ın duygusal olgunluk düzeyi ve duygusal zeka konseptinin, empati ve dolayısıyla liderlik yeteneği ile doğru orantılı olduğunu söylediği çalışması hariç, başarılı bir lider ile kişisel özellikler arasında belirgin bir bilimsel bağlantı bulunmamaktadır” (Naoum, S. 2001).

Tablo 1
Stongdill'in Lider Olanları Olmayanlardan Ayıran Özellikleri

Boy	Bilgi
Kilo	Karar ve Yargılama
Fiziksel görünüm	Uyum
Bireysel Enerji	Hâkim Olma
Sağlık	İnisiyatif Kullanma
Zekâ Düzeyi	Orjinal Düşünce
Eğitim Düzeyi	Kavrama
Dış Görünüş	Kararlı Davranış
Konuşma Yeteneği	İstek-Hırs
Kendisine Güven	

Kaynak: Erdoğan İşletmelerde Davranış 1994 Sayfa:334

Geleneksel bir yaklaşım olan özellikler yaklaşımı liderin öz güvenli daha zihinsel ve bilgisel uyumlu olduklarını koymuştur. Bu yaklaşımın ortaya koyduğu fiziksel özelliklerden yaş, boy, kilo kavrama yetenekleri gerektiği kadar açıklayıcı değildir. Katz vd liderlik özelliklerinin farklı işlere göre genellenebileceğini söylemişlerse de işletmenin yönetim açısından iş veya ortam türlerine göre liderin özelliklerinin belirlenmesi bazı genellemelerden daha ileri gitmeyecektir (Erdoğan, 1994:334).

1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Liderleri tanımlamak için özellikler yaklaşımı yeterli olmayınca gözlemlenebilir davranışların liderlikte etkili olduğu düşünülmüştür. Bu yaklaşıma göre ise doğuştan değil, sonradan öğrendikleri davranışlar geliştirilerek lider olunabilmektedir. Bu çalışmalar davranışsal okul başlığı altında Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Michigan Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi ve Likert'in sistem modeli olarak incelenmiştir (Yıldız, 2013: 31).

1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik yaklaşımlarının gelişmesinde önemli ölçüde katkısı olan araştırmalardan biride Ohio State Üniversitesinde gerçekleştirilen liderlik çalışmalarıdır (Dalay, 2001:362). Birçok yöneticinin üzerinde yapılan bu araştırmaların amacı, liderin nasıl tanımlandığını belirtmek için yapılmıştır (Tikici, 2005:413).

Bu araştırmaların sonucunda liderlik davranışlarını tarif etmede iki mühim etkenin önemli rol oynadığı anlaşılmıştır. Bunlar önemseme ve insiyatifdir.

Kişiyi önemseme etkeni, liderin kendisini izleyenler tarafından güven ve saygı oluşturarak onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını kapsar.

İnsiyatif ise liderin, sonuca varmak istediği hedefle ilgili olarak yapılacak olan işlerin zamanında yapılması için amacı belirleme, üyelerini örgütleme, haberleşme sistemlerini belirleme, yapılacak işin sürelerini belirleme ve bu yolda direktifler verme yönündeki davranışları ifade eder (Tikici, 2005:413).

Bununla beraber; Ohio araştırmalarında, yüksek anlayış ve yüksek yapıyı harekete geçirme üslubu liderliğin, diğer noktalardaki liderlik tarzlarına göre daha iyi hatta en iyi olduğu görüşünün her zaman uygulamadığını ortaya koymuştur. Diğer taraftan Ohio araştırmalarına diğer bir eleştiri ise veri toplama yöntem ve kaynaklarından dolayı gelmektedir (Serinkan, 2008: 39).

1.2.2.2. Michigan State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesinin araştırmalarının yanında Michigan Üniversitesinde de Likert'in başkanlığında da araştırmalar yapılmıştır.

Likert lider davranışları bakımından iki esas gruba ayırmıştır. Bunlar işe yönelmiş lider ve işçiye yönelmiş liderler (Dalay, 2001:365).

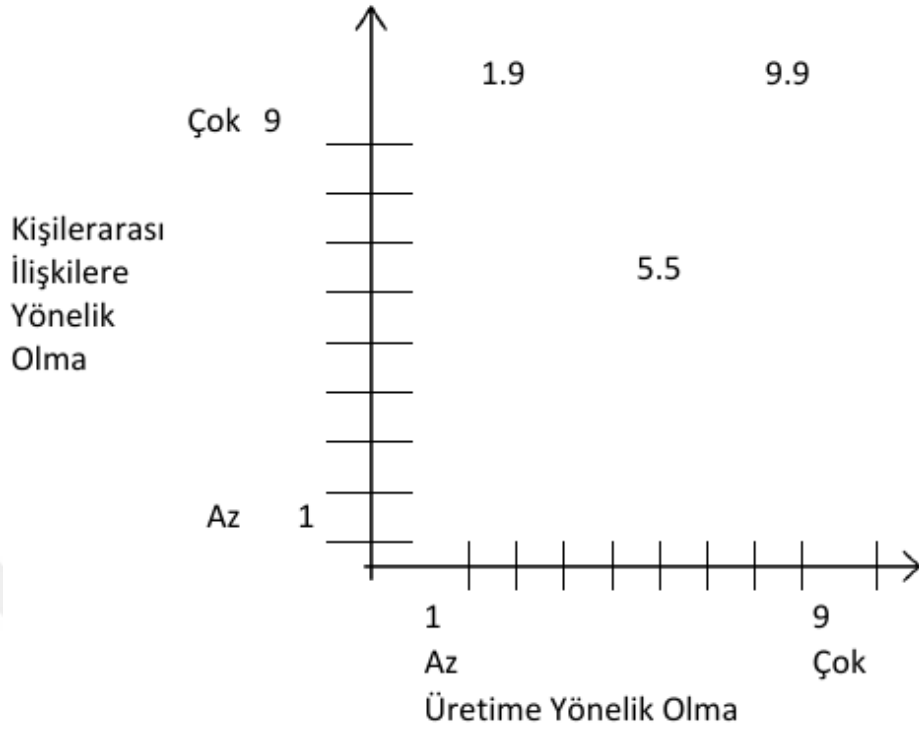
İşe odaklı bir lider, üyelerinin daha önce tespit edilen prensip ve metotlara ilişkin çalışıp çalışmadıklarını denetler, daha çok cezalandırma ve makamına dayanan resmi otoritesini kullanıldığı bir davranış şekli sergiler.

İşçiye odaklı lider ise yetki devrini önde ve tatmin düzeyini yukarıda tutan çalışma ortamının geliştirilmesine öncelik tanıyan aynı zamanda grup üyelerinin kişisel gelişimiyle de yakından ilgilenen bir davranış sergiler (Batmunkh, 2011:11).

Bu araştırmaların Ohio State araştırmalarından ayıran en göze çarpan özellik, lider davranışlarının şahıslara yönelik konumdan üretime dönük bir zıt konuma kadar genişleyen bir süreç olarak ele alınmasıdır. Ohio State araştırmalarının neticeleri olan insan ilişkilerine ve göreve yönelik unsurları tanım bakımından Michigan araştırmalarında ki bu iki uçla aynı yönde olsa da Ohio State araştırmalarının sonucu bu iki unsurun bağımsız olduğudur. Yani bir idarecinin her iki unsuru da yüksek veya alçak düzeylerde sahip olabileceği biçimindeydi. Bunun tersine Michigan araştırmaları, idarecinin ne kadar kişiye dönük bir eğilimi olursa bir o kadar da üretime dönüklükten uzaklaşacağından bahseder (Serinkan, 2008: 40).

1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrizi

Blake ve Mouton liderlikte çevresel unsurlara pek dokunmamış ve grup liderliğinin platformda etkili olacağını benimsemiştir. Sonraki dönemlerde oluşan durumsallık kuramları, her durumda geçerliliğini koruyan bir liderlik şeklinin olmadığını savunmuştur. Blake ve Mouton'un teorisi lider davranışının yönelimi izahı bakımından çok önemlidir. Ayrıca lideri takip edenlerin özelliklerini ve durumsal öğelerinin üzerinde durması bu teorinin temel sınırlılığını oluşturmuştur (Gümüş, 2010: 10).



Şekil 1: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Kaynak: Tamer Koçel, "İşletme Yöneticiliği", İstanbul, Beta Basım, 2003: 59.

Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisine göre; 1,9 tipi bir yönetici astlarının duygularına ve memnuniyetlerine önemsemektedir. 9,1 deki yönetici tipinin ilgi odağı, üretime ve işe önemsemesidir, fakat bu tip olan bir yönetici kişiye önem vermez. 5,5 tipi yöneticiler ise hem üretime hem kişileri önem verir.

Bu modelin en temel faydası yöneticilere sundukları davranışları kavramsallaştırma olanağı sağlamasıdır. Yönetimin nasıl olduğunu kavrayan bir idareci farklı kişisel gelişim ve eğitim seminerleriyle yönetim davranışlarında farklılıklar yaratabilir. Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisinde, lider kendini gözlemleyebilmektedir (Aygün, 2012: 23).

1.2.2.4. Likert'in Sitem Modeli

Rensis Likert, tarafından Michigan Üniversitesi liderlik araştırmalarının devamı olarak ortaya çıkan bir modeldir. Bu modelde liderlerin davranışları İstismarcı-Otokratik, Yardımsever-Otokratik, Katılımcı ve Demokratik olmak üzere dört grup altında incelemiştir. Lider ve takipçileri arasında etkileşimin, iletişimin ve liderin karar verme tarzına göre

lider davranış modelleri değişiklik göstermektedir. Bu lider davranış modelleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir (Yaman, 2011: 12).

Tablo 2

Likert Sistem 4 Modeli Liderlik Davranış Modelleri (Yaman 2011: 12)

Sistem	Tanımı
Sistem-1 (İstismarcı- Otokratik)	Bu sistem, liderliğe yukarıdan-aşağıya doğru otokratik bir yaklaşım sunmaktadır. İzleyicilerin değerlendirilmesi genellikle cezaya dayalıdır. Ödüllendirme nadirdir. Yukarıdan-aşağıya doğru iletişim vardır. Takım çalışması ve yanal etkileşim çok azdır. Kontrol ve karar verme mekanizmaları örgütün en üst noktasındadır.
Sistem-2 (Yardımsaver- Otokratik)	Sistem-1'i andırmakla birlikte yönetim daha paternalistiktir(Babacan). İzleyicilere Sistem-1'den biraz daha fazla özgürlük tanınmaktadır. Etkileşim, iletişim ve karar verme konusunda yönetim sınırları belirlemiştir.
Sistem-3 (Katılımcı)	İzleyicilerin, Sistem -2 'dekinden daha fazla iletişimi, etkileşimi ve karara katılımı söz konusudur. İzleyicilerin düşünceleri önemli ise de son karar yönetime aittir.
Sistem-4 (Demokratik)	Bu sistem izleyicilerin katılımını gerektirir. İzleyiciler amaç belirlerken, karar verme aşamasında, yöntem geliştirme ve değerlendirmelere katılırlar. Dikey ve yatay iletişim olmaktadır.

Likert'e göre, bahsi geçen dört sistem farklı davranış varsayımlarından oluşan liderlik tarzlarını yansıtmaktadır. Bir grup içinde bu varsayımlar kişilerin davranışları üzerinde değişik oranlarda sınırlamalara mahal verebilir (Güney, 2011:390).

Likert araştırmalarının sonucunda; Sistem-3 ve Sistem- 4 üslubunda çalışanların başarı oranlarının daha yüksek olduğu, Sistem -1 ve Sistem-2 tarzları altında çalışanların ise başarı oranlarının daha düşük olduğu tespit edilmiş, Likert bu sonuçların idarecinin iş alanlarından ve konumundan bağımsız olduğundan bahsetmektedir.

Likert'in sistemini kullanan örgütler çalışanların yüksek katılımı sağlayarak en etkili ve yüksek verimi elde etmişlerdir (Gonos vd, 2013:157-168)

1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Durumsal liderlik yaklaşımları, liderin yaklaşım veya davranışlarını o an ki koşullar ve durumlara göre değiştirmelerini önerir. Liderin kim olduğunu o an ki şartlar belirler. Lider, o andaki vaziyetin ürünüdür. Durumsal teoriler liderlik davranışlarının bir çırpıda açıklanamayacağından bahseder; durumun unsurlarının da dahil edilmesi gerekmektedir.

Durumsal Yaklaşımlar farklı şekillerde ortaya çıkar ve değişik teorilerle açıklanabilir. Bu teoriler aşağıda açıklanmaktadır (Akiş, 2004: 27).

1.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımları

Fred Fiedler'e göre tüm durum ve şartlar için geçerliğini koruyan bir liderlik davranışı yoktur. O anki koşullara göre etkili olan liderlik davranışları vardır. İçinde bulunulan durumu "Lider ast bağlantıları, görevin yapısı ve liderin mevkisinin verdiği yetki" şartları belirler. Fiedler'in etkin liderlik modeli, özellikle modelin akademik bir vasfı olduğu, uygulayıcıların bu durumdan fazla verim alamadığından ötürü önemli eleştirilere uğramıştır (Şimşek vd, 2010: 56).

Fiedler uygun lider davranışı olaydan olaya değişiklik gösterebilir. Bu teoride durumun müsaitliği önemlidir ayrıca durumun müsaitliği üç etkene bağlıdır bunlar:

- Lider- ast ilişkisi: Astların lidere yönelik davranışları ve lideri reddetme derecesidir. Astların lidere güven duyması ve saygı göstermesi durumlarında, lider- ast ilişkisi sağlıklı; astların lidere güven duymadığı ve saygı göstermediği durumlarda ise lider-ast ilişkisi sağlıklı bir hal alır.
- Görevin yapısı: Ekibin yapacağı işin hangi ölçüde tanımlanmış olduğu, belirli yöntemler gerektirip gerektirmediği, net amaçlara sahip olup olmadığıdır. Görevin yapısının hatları net belirlendiği zaman lider için daha uygun, görevin yapısının hatları net belirlenmediğinde lider için bu durum daha az uygundur.
- Pozisyonun gücü: Liderin astlarının üzerinde sahip olduğu şekilsel otoritenin seviyesi anlamına gelmektedir. Liderin astların işini programlayıp yönlendirdiği,

astları mükâfatlandırdığı veya cezalandırdığı hallerde pozisyonun daha güçlü fakat onların çalışmalarını değerlendirmeyip ödüllendirmediğinde ise pozisyonu zayıflar (Arıkan, 1997: 14).

Bu üç etken örgütlerde liderlik için gerekli en uygun şart olarak, lider-ast ilişkisinin "iyi" olması, "çok iyi tanımlanmış" bir görev yapısının olduğu ve de " güçlü" bir otorite gücü bulunduğunu göstermektedir (Akiş, 2004: 29).

Tablo 3
Fiedler'in Durumsallık Teorisi (Akiş 2004:28)

Durumsal şartlar								
Yönetici-ast ilişkisi	İYİ				ZAYIF			
Görevin yapısı	Çok iyi tanımlanmış		Az tanımlanmış		Çok iyi tanımlanmış		Az tanımlanmış	
Otorite gücü	Güçlü	Güçsüz	Güçlü	Güçsüz	Güçlü	Güçsüz	Güçlü	Güçsüz

1.2.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Bu kuram, özellikle Liderlik tarzının seçiminde astların özelliklerinin önemi üzerinde durmaktadır ve bu açıdan faydası görülmektedir. Bu kuramda önemli bir ayrıntı liderlik tarzını belirleyen durumda gruptaki üyelerin olgunluk düzeyleri kritik bir etken olarak düşünülmesidir. Bu kuramda ki olgunluk gruptaki üyelerin ya da bireylerin tüm özelliklerini değil yalnızca yapılacak iş açısından yeterli olduğunu ifade etmektedir (Aydın, 1991:250).

Olgunluk derecesini ihtiva eden unsurlar aşağıdaki gibidir(Can, 1992:194).

- Takipçilerin başarıya varma konusundaki arzuları.
- Takipçilerin mesuliyet alma arzusu ile yeteneği.
- Başarılabacak göreve ait eğitim, deneyim ve yetenek.

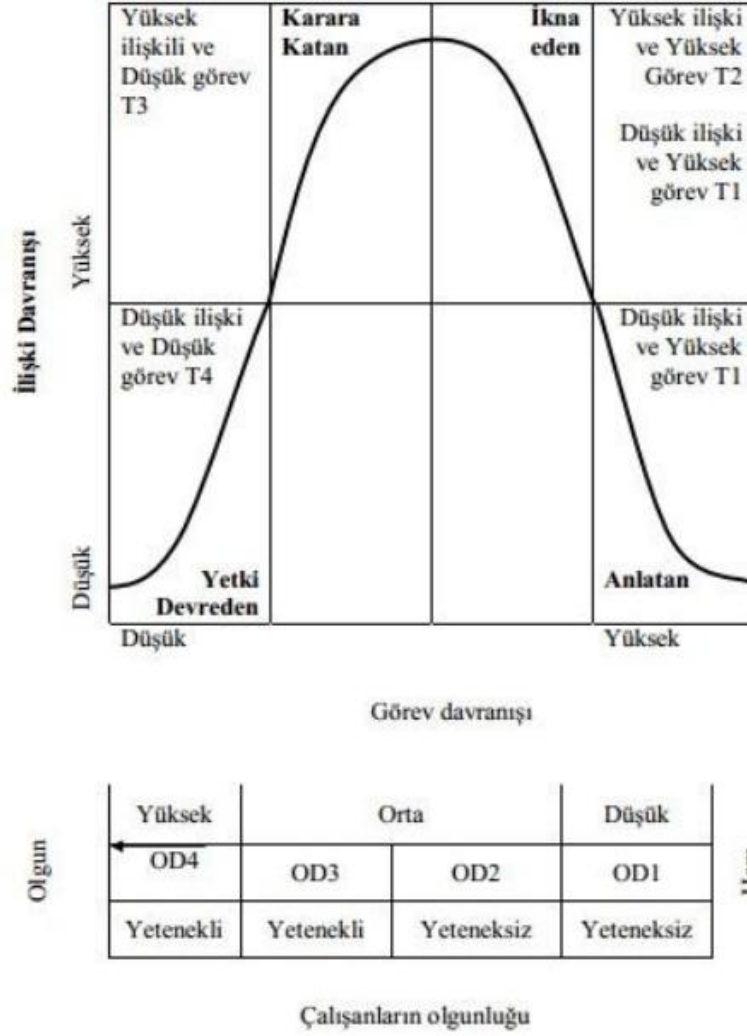
Bu yaklaşım modeli Fiedler'in öne sürdüğü davranışlar olan görev ve ilişki davranışlarının kapsamıdır. Her iki davranışı esas alarak onları yüksek görev, düşük görev, yüksek

ilişki, düşük ilişki olarak detaylandırıp dört farklı çeşit liderlik davranışı öne sürmektedir (Topçu, 1999: 71-72).

Belirlenen her olgunluk seviyesinde liderlik davranışı da farklılıklar göstermektedir. Bunları sırasıyla ele aldığımızda şunları söyleyebiliriz (Zel, 2001:123-124).

- **Anlatan (emir veren) Liderlik tarzı:** En düşük seviyede olgunluk gösteren astlara karşı gösterilen liderlik davranışıdır. Burada liderin bireyi dikkate almaktansa yapıyı harekete geçirme eğilimi gösterir. Lider astlarına emir vererek işin yapılmasını ister.
- **İkna Edici(satıcı) liderlik tarzı:** Astların olgunluk düzeyi ilk şıkta anlatılana göre biraz daha yüksek olsa da hala düşük seviyededir. Burada yapıyı harekete geçirme eğilimi ile bireyi dikkate alma eğilimi de yüksektir. Lider emir vermez astlarına açıklamalarda bulunarak ikna yolunu seçer.
- **Paylaşımçı Liderlik tarzı:** Astların olgunluk seviyesi orta seviyeye çıkmıştır. Burada Liderin bireyi dikkate alma eğiliminde artış olmakla beraber yapıyı harekete geçirme eğiliminde düşüş yaşanır. Lider katılımcı bir yol izler, astlarından verilecek kararlara katılmalarını ve görüş birliği içinde olmalarını ister.
- **Yetki verici liderlik tarzı:** Astların olgunluk düzeyi en üst seviyededir. Liderin hem kişiyi dikkate alma hem yapıyı harekete geçirme düzeyi düşük seviyededir. Çünkü astlar kendi kendilerini idare edebilecek konumdadırlar. Lider, planlama ve icra konusundaki bir kısım yetkisini astlarına devredebilir.

Sonuç olarak bu kuram Fiedler, Blake-Mouton ve Reddin modellerinin tamamlayıcı bir yapıya sahiptir. Lider davranışlarının astlarının olgunluğu ile doğru orantılı bir şekilde gösterdiği esneklik üzerinde durulduğundan daha işlevsel bir modeldir (Tunalı, 2006: 60).



Şekil 2: Hersey ve Blanchard'ın Lideri'in Davranış Tipleri ile İzleyenlerin Olgunluk Tipleri Arasındaki İlişki

Kaynak: Başaran, İ, Yönetimde İnsan İlişkileri, Gül Yayınevi, Ankara, 1992.

1.2.3.3. Robert House ve Martin Evans'ın Amaç- Yol Teorisi

Yol-Amaç kuramı Robert House ve Martin Evans tarafından oluşturulmuştur. Lider davranışlarının astların iş tatmini, başarı düzeyleri ile motivasyonları üzerindeki etkisini araştırmışlardır (Doğan, 2005: 52).

Bu kuram kısmen durumsallık yaklaşımı ile motivasyon teorisinden faydalanılarak oluşturulmuştur(Erdoğan, 1994:346).Yol-amaç kuramına göre, liderin hedefine motive olmasından ziyade astlarını motive etmesi daha önemlidir. Bir liderin davranışının motivasyon

etkisi, astların görev hedefleri ile kişisel hedeflerinin örtüşmesiyle sağlanır (Başaran, 1992:57-53).

Bu kuramın çıkış noktası, liderin işlevi astlara verilecek ödülün artırılması ayrıca bu ödüllerin edinilmesi yolunda onlara imkân sağlamasıdır. Astlar bir takım ihtiyaçlarının tatminini sağlamak için ve bunları elde etme şansının daha yüksek olarak algıladığı davranışları sergileyecektir. Yapılacak işin net olmadığı durumlarda var olan yapı ile astların amaç-araç tatmini arasındaki bağlantı pozitif hale getirilmelidir (Tikici,2005:421).

Bu kurama göre dört farklı şekilde liderlik davranışı bulunmaktadır;

- **Emredici(Yönlendirici) Liderlik Davranışı:** Bu Liderlik davranışında lider astlarına yapılacak işle ilgili her türlü bilgiyi verir, İş planlar, koordine ve kontrol ederek nasıl yapmaları gerektiğini net bir şekilde açıklar.
- **Destekleyici Liderlik Davranışı:** Burada ise Lider astlarına her türlü desteği sağlar ihtiyaçlarına ve isteklerine önem verir, Arkadaşça ilişkilerin olduğu bir iş ortamı sunar.
- **Başarıya Yönelik Liderlik Davranışı:** Bu liderlik davranışında lider astların önüne hedefler, amaçlar koyar ve onlardan en yüksek seviyede performans bekler. Onların yüksek standartları yakalamaları imkânını verir.
- **Katılımcı Liderlik Davranışı:** İş ilgili her konuda astlarına danışarak onları karar verme sürecine dahil eder (Eren, 1991:404).

Sonuç olarak bu kuramın mantıksal ve deneysel dayanaklara sahip gerçekçi bir kuram olduğu görülmektedir. Fakat diğer yapılan çalışmalar, bu kuramın aslının çok basit olduğunun, iş yerlerinde yeteri kadar değişken durumları ele almadığını ortaya koymaktadır. Bir takım insanlara motive edilmesi açısından uygun olabileceği ama bir kısmı açısından da aynı etkiyi yapacağı söylenemez.

Aynı zamanda örgütsel belirsizliği yok etmek için liderlerin teşebbüsü ele alıp hedefleri belirleme ve işin ve görevin net olmadığı durumları azaltma ya da tamamen ortadan kaldırma teşebbüsleri astlarının bazıları için olumsuz yönde davranışlara sevk edebilir (Eren, 2007:457).

1.2.3.4. Wroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımı

1970'li yıllarda diğer yaklaşımlara ek olarak Victor Vroom ve Pnilip Yetton tarafından ortaya atılan ve daha çok özgün karar verme durumlarında astların hangi ölçüde katılımlarının gerektiren bir liderlik davranışının daha etkili olacağını saptamaya çalışan bir model oluşturmuşlardır (Kılınç, 1995: 95).

Vroom, Yetton ve Jago daha çok belirlenmiş durumlar için, lider ve astların ortaklaşa katılımından doğan lider davranışı üzerinde durmuşlardır. Astlar tarafından benimsenen kararların daha pozitif etkiler doğurduğunu göstermek bu yaklaşımın amaçlarındandır (Erdoğan, 1994:351).

Vroom, Yetton ve Jago'nun ortaya çıkardıkları bu yaklaşımda liderin farklı durumlarda uygulayacakları karar verme ve liderlik evrelerini yedi farklı tarz yeklinde ele almışlardır. Bunlar sırasıyla;

- **Otokratik 1 (AI):** Lider, sahip olduğu bilgiler doğrultusunda tüm kararları astlarına danışmadan tek başına alır.
- **Otokratik 2 (AII) :** Lider, astlarından bilgi alır fakat yine kararları tek başına alır.
- **Danışmacı 1(CI) :** Lider, olayı astlarıyla paylaşır onlardan araştırma yapmalarını konuyu değerlendirmelerini ister ancak kararı yine tek başına alır.
- **Danışmacı 2 (CII) :** Lider kararını vermeden önce astlarından düşüncelerini ve isteklerini alır fakat kararı yine tek başına alır.
- **Grup 1 (GI):**Lider astlarıyla grup oluşturarak durumu tartışarak ortak bir karar alırlar.
- **Grup 2 (G2):**Lider astlarıyla oluşturduğu gruba kendi görüşlerini kabul ettirmeyi düşünmeden ortaklaşa demokratik bir karar alırlar.
- **Yetki Devreden(DI):**Lider astlarına yetkilerinin bir kısmını devrederek onların sorunun çözülmesini ver sonucundan kendisine bilgi verilmesini ister (Zel, 2001: 129-130).

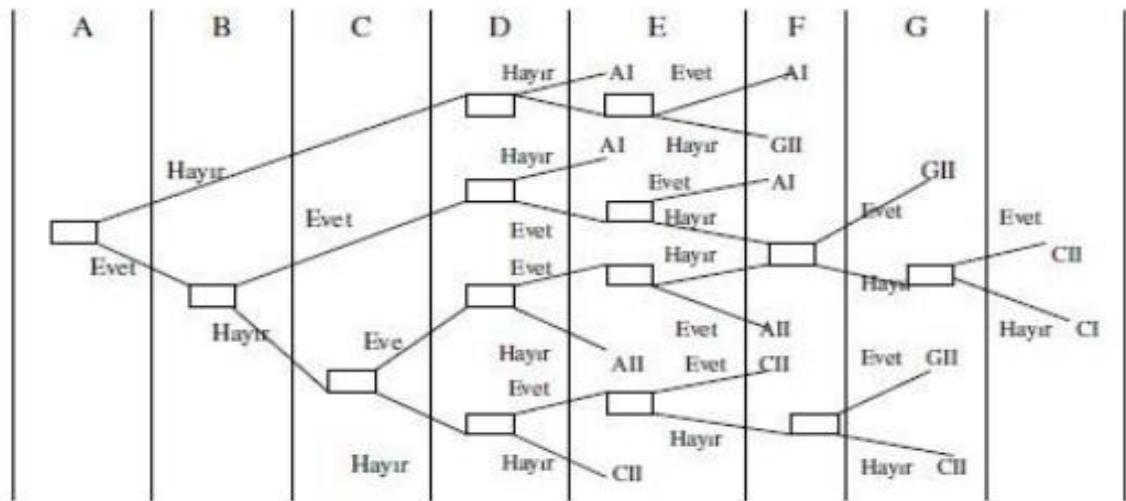
Lider ne şekilde karar vereceğini aşağıdaki sorulara cevap vererek belirler. Bunlar;

- Kararın kalitesinin önemi
- Karar vericinin sahip olduğu bilgilerin kapsamı

- Sorunun yapısı
- Astların kabul etmesinin önemi
- Otokratik kararların kabul edilebilme olasılığı
- Örgütsel amaçlara ulaşmada astların güdülenmesi
- Çözümler üzerinde astların anlaşmazlığı

Vroom, Yetton ve Jago yaklaşımında liderin karar alma ağacında takip ettiği yol ve karar verme sürecinde astların hangi zamanlarda ve ne kadar katılması gerektiği üzerinde durmuşlardır. Vroom, Yetton ve Jago yaklaşımında karar alma ağacını gerekli görür ve yönetici pek çok farklı durum için kendi durumunu belirler ve bu süreçte sonuca ulaşmaya kadar astlarını bu sürece nasıl katacağını belirler (Ergeneli, 2006:226).

Yaklaşımın bu özelliğinde, sorulan soruların iki uçlu olması ve tüm kararların sadece evet ya da hayır olarak değerlendirilmesi açısından bir takım eleştiriler almaktadır. Sorulan sorulara verilen iki uçlu cevaplar neticesinde oluşan karar ağacına göre belirtilen liderlik davranışları aşağıdaki gibidir.



Şekil 3: Liderlik Katılım Modeli

Kaynak: Enver Özkalp ve Çigdem Irel ,“Örgütsel Davranış”, A.Üni. Yayınları, Eskişehir, 2001:194.

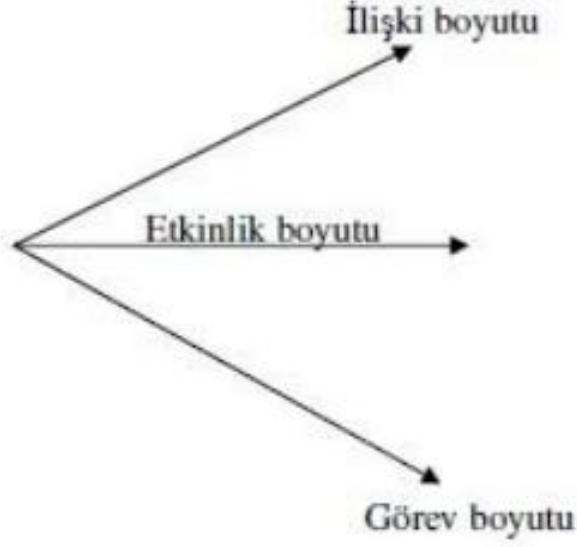
1.2.3.5. Reddin Yaklaşımı

Reddin Ohio State Üniversitesi'nin liderlik modeli olan göreve ve ilişkilere yönelik olma boyutuna etkinlik boyutunu da eklemiş, ona göre her durumda etkililiğini gösteren bir liderlik davranışının olmasının pek mümkün olmadığı olduğu durumlarda ise liderin etkisiz olduğunu öne sürmektedir. Bu yaklaşıma göre sekiz değişik liderlik davranışı mevcuttur (Kayapınar, 2007: 26).

Göreve yönelik davranış tarzında; Lider astların görevlerini açıklar ve örgütlenmelerini ister. Astlarının görevlerini ne şekilde, ne zaman, nerede ve nasıl yapacaklarını belirler.

İlişkiye yönelik davranış tarzında; Lider astlarıyla insani ihtiyaçları ile yakından ilgilenerek kişisel ilişkilerini geliştirirler. Astlarına sorumluluklarının bir kısmını devreder aralarında duygusal bir bağ oluştururlar.

Yukarıda da izah edildiği gibi liderin göreve yönelik ve ilişkiye yönelik davranış şekline bir de etkinlik boyutu ilave ederek üç boyutlu liderlik modeli oluşturulur. William J. Reddin üç boyutlu yaklaşımında ilk kez etkinlik boyutunu eklemiştir. Burada çeşitli davranış şekillerinin olaya bağlı olarak etkin olma veya etkin olamamayı göstermeye çalışmıştır. Reddin'e göre her şartta etkin olabilen tek bir lider davranış şekli olamayacağını savunmuştur. Göreve yönelik ve ilişkiye yönelik lider davranışlarını aşağıdaki şekilde görüldüğü üzere etkinlik boyutunu ilave ederek liderlik tipi yaklaşımların çevrenin durumsal istekleri ile birleştirmeye çalışmış ve liderlik şeklinin belirli bir duruma uygun olduğunda daha etkin, uygun olmadığında etkin olmadığını açıklamıştır (Eren, 2007:450-451).



Şekil 4: Lider Davranışlarında Etkinlik Boyutu

Kaynak: Erol Eren, Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 1993, s. 304.

1.3. Modern Liderlik Yaklaşımları

1980' ler den sonra insan kaynağına verilen önem artmış olup, çalışanların şirketin hemen hemen tüm kademelerinde söz sahibi olmasıyla beraber çalışanların yönetime olan bakış açıları da değişmiştir. Klasik liderlik ve yönetim şekillerinin yetersiz kaldığı anlaşılmış ve yeni gereksinimlere cevap olarak da yeni liderlik davranışları ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmalar takipçilerinin hedeflerini daha ileri taşımak onların amaçlarına ulaşmasını sağlamak ve onların lider olma yolunda önlerini açmak için yol gösterici olmuştur.

Bunlar Dönüşümcü liderlik, Karizmatik Liderlik, Etkileşimci liderlik gibi birçok farklı yapılar oluşmuştur (Çetin, 2009: 63).

1.3.1. Dönüşümcü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı

Dönüşümcü Liderlik ilk defa Burns ortaya atmış daha sonra da Bass tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşım modeli diğerlerine göre daha önemli bir yere sahiptir. Bu yaklaşıma göre, lider takipçilerinin ihtiyaçlarını, değer yargılarını, inançlarını değiştiren kişidir (Saruhan vd, 2009:247).

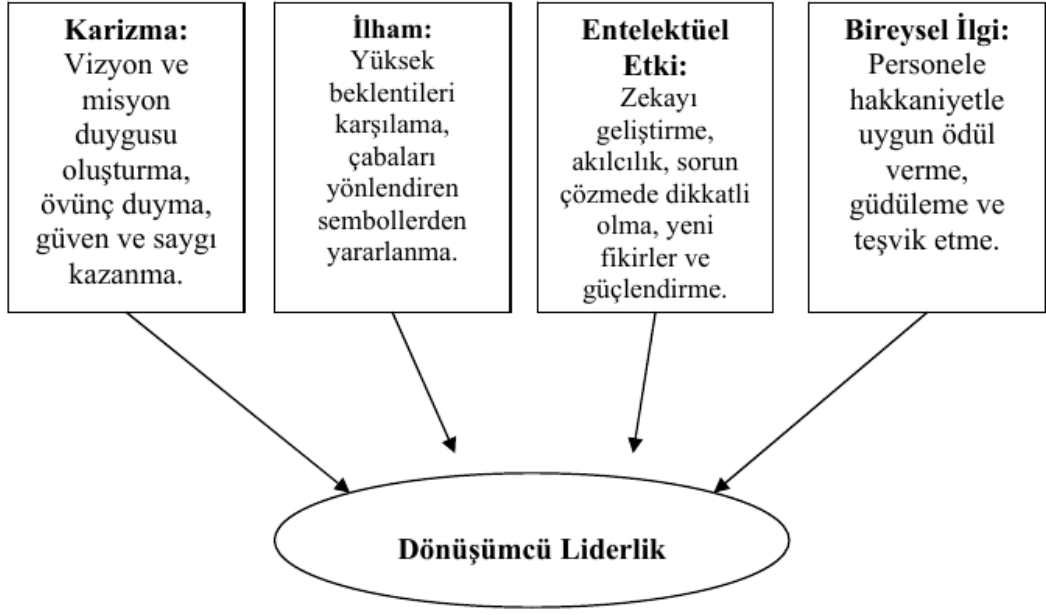
Bass'a göre duygusal etmenlere daha fazla yer vermiştir. Karizmatik özelliklere sahip olmanın dönüştürücü liderlik için görülmektedir. Bass'a göre dönüştürücü liderler astlarının motive ederken aşağıdaki hususlar üzerinde önemle durmaktadırlar (Güney, 2011:412).

- Astlarının tespit edilen hedefler ve paylaşılan değerler üzerinde bilgilendirirler.
- Takım ve örgüt amaçlarının astların amaçlarından daha önemli ve öncelikli hale getirirler.
- Astlarına daha yüksek hedefler koymaya yöneltirler.

Dönüşümcü liderlik, liderliğin takipçilerinin kişisel ihtiyaçları ve amaçlarından ayrılamayacağını savunur. Otorite gücü suistimal amacıyla değil ortak amaçlar doğrultusunda gerçekleşir. Bu liderlik teorisinin en önemli yanı ahlaki ögesidir (Akiş, 2004: 36).

Dönüşümcü Liderlik, liderin ve kendisini takip edenlerin arasında gelişen uzun süren ilişkiyi ifade eder. Çalışanın duyguları, değer yargıları ve motivasyonu unsurlarına dayanan uzun vadedeki amaçlar ile beraber kendisini takip edenlerin gereksinimlerini yerine getirmesi ve onları bir birey olarak değerlendirilmesidir (Northouse 2007:175).

Dönüşümcü liderler takipçilerinin esin kaynağı olurlar ve topluluk içerisinde bir sinerji oluştururlar. Astlarının ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılayarak onları harekete geçirirler. Dönüşümcü liderler günlük, rutin örgütsel işlerin yerine getirilmesinden ziyade idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve kişisel destek sağlayarak bir davranış sergiler (Güney, 2011:414).



Şekil 5: Dönüşümcü Liderlik Davranışları ve Çıkış Noktaları

Kaynak: Pınar Erdoğanca Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Yüksek Lisans Tezi.

Dönüşümcü liderlerler güvenilir, iletişim yeteneği güçlü, yaratıcı, ikna kabiliyeti yüksek, geleceği görebilen, takım ruhunu sağlayabilen, katılımcı, rasyonel ve yol gösterici, özellikleri içinde barındıran liderlerdir (Güney, 2011:416).

Kişisel Bilgisayar konusunda devrim yaratan Apple firmasının yöneticisi Steven Jobs, reformcu, yenilikçi, bir kimlik olan dönüşümcü bir lider profilidir. Devletler açısında yönettiği ülkeyi yaptığı reformlarla geliştiren ve büyüten dönüşümcü liderlerin sayısı oldukça fazladır. Bunların başında gelişmiş Türkiye'nin kuran Mustafa Kemal Atatürk' tür (Eren, 2007:461).

Sonuç olarak Dönüşümcü liderlik davranışında, liderin astlarına inanç aşılması önemli bir vurgudur. Böylece çalışanlarının örgütte daha verimli, daha gayretli ve yaptıkları iş ile ilgili daha özgün fikirler ve projeler ortaya çıkarmalarını sağlar.

1.3.2. Etkileşimci (Transactional) Liderlik Yaklaşımı

Burns tarafından öne sürülen ve Bass tarafından da geliştirilen etkileşimci liderlik yaklaşımında liderin amaç ve hedeflere ulaşırken astların bu amaca verdikleri hizmet sonucunda ödüllendirilmesi düşüncesini kapsar. Etkileşimci liderlik için düşünülen, liderin amaçlara ulaşılabilmesi için astlarının üzerinde olumlu bir değişim ile birlikte beklentilerinde üzerine çıkan bir süreç olarak izah edilebilir (Bozlağan, 2005: 44-45).

Değişik araştırmacılar tarafından, etkileşimci liderlik farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Bunlardan bazıları işlevsel liderlik işlemci liderlik şeklinde adlandırılmıştır. Etkileşimci liderlik ast ve üst arasında karşılıklı bağlılığa dayanır. Bu durumda etkileşimci liderlik, astlar liderlerinin isteklerini, liderler de astlarının beklentilerini yerine getirmesi olarak da açıklanabilir. Liderin astlarının ihtiyaçlarını ve isteklerini bilmesi hatta beklentilerindeki değişikliği de takip etmesine ve bu duruma uygun liderlik etmesine bağlıdır (Gümüş, 2010: 22).

Etkileşimci liderin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Kutunis, 2004:144).

- **Koşullu ödüllendirme:** Astlar iyi bir performans çıkarırsa ödüllendirilir. Liderler astlarını gözlemler ve onlara geri bildirimde bulunur.
- **İstisnalarla yönetim:** İşle ilgili kurallar ve kaideler belirlenir. Yapılan hatalar için gerekli müdahaleler uygulanır. Ancak Hatalar için müdahale yapılması astlarda strese yol açar.
- **Tam serbestlik yönetimi:** Lider herhangi bir yönlendirme yapmaz, gözlemlerle bulunmaz ve sonuçlara odaklanmaz.

1.3.3. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Karizmatik liderlik yaklaşımına göre, karizma liderin kişisel bir özelliğidir. Karizmatik bir yapıya sahip bir lider, astları üzerinde karizmatik etkisi olmayan bir liderden daha çok etkiye sahiptir (Kırel, 1996:197).

Karizmatik lider; Kendine has sahip karizma yaratan özellikleriyle astlarını kendi isteği doğrultusunda davranmaya ve üstün performansa sevk edebilen kişidir (Koçel, 2007:441).

Karizma, liderlere genellikle etkileri altına aldıkları kişiler tarafından yakıştırılır ve bu kişilerin duyguları ile liderin özelliklerine göre yaşanan şartlara ve gruptaki bireylerin isteklerine dayanır. Bu yaklaşımlar, lideri takip edenlerin duyguları, tercihleri, özlemleri, motive olmaları ve bağlılıkları üzerindeki etkilerini anlatır. Ayrıca liderin karmaşık örgüt yapılarına, kültürlerine ve başarılarına olan etkisini araştırır. Karizma teorisine göre güç, öz güven ve idealist olma karizmatik liderin en çok ihtiyaç duyduğu konudur. Kendisini izleyen kişileri etkileyebilmek adına güce ihtiyaç duyar. Bu durum kendisine duyulan güveni artırır. Kendisine güveni olmayan bir liderin başkalarını etkileyebilmesi ve hedeflerine ulaşması çok zordur (Akiş, 2004: 34).

Karizmatik lider kavramı özellikler yaklaşımlarında belirttiği gibi liderin bir özelliğidir demektir. Karizma bireyler arasındaki çekicilik biçiminde kabul görme ve desteklenmeyi önerir. Bazen denetleyicilere nispeten astları etkisi altına almada karizmatik üstler daha başarılıdırlar (Gül vd, 2012: 19).

Karizmatik liderlik yaklaşımı incelendiğinden bu liderlik türünün ortaya çıkışında bazı koşulların ortaya çıkmasıyla oluştuğu söylenebilir. Karizmatik liderlerin daha çok kriz ortamlarında ortaya çıkması bu değerlendirmeyi doğrulamaktadır.

Bu yaklaşımla ilgili birçok araştırma (House 1977, Burns 1978, Bass 1985, Bennis and Nanus 1985, Tichy and Devnna 1986, Boaland Bryson 1988, Conger and Kanungo 1987, Kuhnert and Lewis 1987, Sashkin 1988) kavramsal çerçevesi oluşturulan bu yaklaşımda izleyenlerin gayelerini, isteklerini değiştiren farklı amaçların benimsenmesine etken olan yeteneklerin neler olduğu sorusuna cevap vermektedir. Bu araştırmalar karizmatik liderin kendine has olan dönüştürücü yeteneğini ele alarak karizmatik liderin nasıl dönüştüğüne değil neleri dönüştürdüklerine odaklanmaktadır. Bu kavramsal çerçeve incelendiğinde üç farklı şekilde bahsedilebilir (Bozkur vd, 2014:171-172).

- Burns ve Bass karizmatik liderin izleyicilerinin isteklerini dönüştürdüklerinden bahsederek bu liderlik şeklinin Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisinde izleyicilerin ihtiyaçlarını alt basamaklardan üst basamaklara taşıdıklarını iddia etmişlerdir.
- Burns liderin izleyicilerin ahlaki değerlerini dönüştürdüğünü belirtmiş, izleyenlerin yargıların daha ilkeli bir hale dönüştürerek ahlaki değerlerini üst seviyeye çıkardıklarından bahsetmiştir.

- House ve Burns karizmatik liderlerin izleyenlerine takım ve örgüt için daha geniş amaçlar hususunda kişisel çıkarlarını aşmaları yönünde başarılı olduklarını belirtmiş ve dolayısıyla kişisel çıkarların örgütsel çıkarlara dönüştüğünü savunmuşlardır.

1.4. Liderlik Davranış Çeşitleri

Liderlik davranışları ile ilgili yukarıda açıklanan yaklaşımlardan başka birçok sınıflama yapılmıştır. İlk önemli çalışmalar farklı tarzları tanımlamak için Kurt Lewin tarafından 1939 yılında Amerikan ordusunda yapılan araştırmalar sonucu gerçekleştirildi (Clark, 1997). Bunlar demokratik, otoriter, ilgisiz, paternal, vizyoner, eğitici, ilişki odaklı liderlik davranışı olarak sıralanabilir.

1.4.1. Demokratik Liderlik Davranışı

Demokratik liderlik davranışında, lider idare yetkisini astlarıyla paylaşma eğilimi gösterir. Personel yaptıkları işle ilgili sorunlarla hakkında bilgilendirilir ve fikirleri alınarak öneri sunulması istenir ve bu şekilde yönetime dahil edilirler (Demir vd,2010:138).

Bu tarza sahip bir lider içinde buldukları örgütü çevreyi göz önünde olmasını sağlarlar. Her türlü eleştiriye karşı hoşgörülüdürler. Örgüt içinde meydana gelen sorularla ilgili kararları almak için açık bir şekilde tartışma ortamı oluşturur. Kişiler arası diyalog kendisi için büyük önem arz eder. Örgütte çalışanlarını her ortamda yanlarında olur her konuda destekler ve alınacak kararlarda söz hakkı tanır bu da yönetimin alt kadroya gücünü paylaşmasıdır (Stoner vd 1992: 417).

Bu liderlik tipi Blake ve Mouton'un yaklaşımındaki (9,9) noktasındaki ekip liderliği ve Likert'in sistem 4'üne, Demokratik yönetime uygun denilebilir (Demirel vd, 2014:696).

Bu liderlik tarzında uygulamada görülen en önemli sorunlar; Sonu gelmez tartışmalar, uzayan toplantılar, alınamayan kararlar ve herhangi bir görüş birliğinin sağlanamaması olarak söylenebilir. Demokratik liderin açık bir vizyonu olmaması yönetimin becerisinin zayıf olması astların da bilgisiz ve beceriksiz olması durumunda etkili sonuçları alınamaz. Demokratik tarzda örgütte kurumsal bir kültür yerleşmediği sürece taraflı uygulamaların farklı algılama ve yorumların sonu gelmeyecektir (Barutçugil, 2006: 303).

1.4.2. Otoriter Liderlik Davranışı

Eski olmasına rağmen daha sıklıkla karşılaşılan bir liderlik tipidir. Otoriter liderlik davranışında, tüm yetki liderdedir. Tüm kararlar lider tarafından alınır. Astların amaçların, planların ve politikaların tespit edilmesinde bir söz hakkı mevcut değildir. Lider astlarından koşulsuz emirlerine uyulmasını ve kendine güven duyulmasını bekler (Demir vd, 2010:138).

Otoriter lider davranışında lider elinde bulundurduğu güçlerine (cezalandırma gücü, ödüllendirme gücü, yasal güç,) güvenirlir, ama astlar bu durumdan rahatsız olurlar ve otoriteye karşı düşmanlık besleyebilirler. Otoriter liderlik Blake ve Mouton'un yönetsel diyagramında ki (9,1) yani görev liderliği tanımıyla ve de Likert'in sistem yaklaşımındaki Sistem 1 ve 2'ye yani duruma göre sömürücü veya babacan lider profiline uygun olduğundan söz edilebilir.

1.4.3. Katılımcı Liderlik Davranışı

Bu davranış şeklide, liderin çalışanlarıyla karar verme yetkisini paylaşması veya kararları ortaklaşa alma olarak şeklinde görülür. Bu şekilde yönetilen örgütler açısından birçok faydası vardır. Böylelikle çalışanların memnuniyet düzeylerinde artış görülür ayrıca motivasyonlarının da artmasını sağlar buda çalışma hayatlarında çalışanlara yeni özellikler kazandırılmasının mümkün olduğu bir durumu ifade etmektedir (Telli vd. 2012:136).

1.4.4. İlgisiz Liderlik Davranışı

Bu liderlik tarzında otoritesini kullanmayan, astlarını daha rahat bırakan onlara sunduğu imkânlar çerçevesinde planlar hazırlamalarına olanak sağlayan bir liderlik biçimidir. Liderin asıl sorumluluğu astlarına kaynak ve malzeme sağlamak ya da konu ile ilgili sorunu çözmektir (Demirel vd, 2014:697).

Bu liderlik tarzı astların plan, politika ve amaçlarını kendilerinin oluşturması, uygulama ile alakalı kararlarında yine kendilerinin alarak uygulaması çalışanların kişisel eğilim ve aktivitesini harekete geçirmesi açısından oldukça faydalıdır. Çalışanlar oluşan sorunlara karşı en iyi çözüm yollarını bulabilme açısından güdülenmişlerdir. Bu liderlik biçiminde meslekte uzmanlaşma durumlarında, bilim adamlarının araştırmalarında, işletmelerin

araştırma geliştirme bölümlerinde sorumluluk bilincine vakıf çalışanların olduğu durumlarda uygulanabilir aksi durumda eğitim düzeyi düşük, sorumluluk duygusu olmayan kişilerin bulunduğu gruplarda bu liderlik tarzının yürüyemeyeceği bir gerçektir (Demir vd, 2010:138).

1.4.5. Paternal Liderlik Davranışı

Paternal liderlik davranışında lider astlarına rehberlik eden, onları önemseyen, koruyan bir tavır sergiler. Astlar ise liderlerine karşı sadakatli ve saygılıdır. Daha çok Çin'deki işletmelerin yapılarında görülen bir davranış şeklidir. Aslında otoriter bir tavrı vardır ancak müdahalesini direkt değil uzaktan yapar. Bu liderlerin karakteristik davranışları; koruyucudur, evlat davranışı bekler, kararı alır ve olmasını ister, şartlı sevgi gösterir, duygusal yönlendirme ile motive eder, tek yetkilidir (Demirel vd,2014:697).

Paternalizm hakkında Himmelfarb'a göre “ Hiç şüphe yok ki paternalizm hemfikir olarak hem de gerçeklikte, aristokratların ve geleneksel mülk sahiplerinin alışkanlıklarına ve ihtiyaçlarına denk düşen bir "sosyal kontrol" biçimiydi. Fakat aynı zamanda toplum nezdinde paternalizm, yerine geçen sisteme kıyasla daha insani ve daha ahlaki bir sistemdi.” (Ayhan, 2010: 17-18).

1.4.6. Vizyoner Liderlik Davranışı

Vizyon kavramı ile ilgili birçok tanımlamalar yapılmış bunlardan birkaç tanesi şöyledir. Conger' e göre “gelecekte başarılı olabilmeyi sağlayan belirlenmiş hedefler”, Boal ve Bryson ise “ geleceğin resmidir ve değerli amaçları net bir şekilde ortaya koyan olgudur” son olarak Strange ve Mumford da “ uyarıcı etkiler yapan, yoğun verilerin ve araçların sezgili öncüsüdür ve kurucusudur.” Vizyon en genel manada insanların ve toplumların yaşamları ile alakalı olan yerlerde arzu edilen gelecek ile ilgili birbirleriyle ilintili uygulanabilir hedeflerin gerçekleşmesi için yeni fikirler, planlar, proje ve programların bütün bir şekilde başarıyı elde edebilecek bir yaklaşımlarla sunulması şeklinde de tanımlanabilir (Dikmen, 2012: 92).

Vizyoner liderlik davranışında lider, Astlarını ileriye yönelik hedeflere yönelmesini sağlar. Misyon ve hedefler için ortam oluşturur, iletişimi, katılımı ve istekliliği artırır. Bu faydalarından dolayı astlarının ilham kaynağı olur (Güney, 2012: 357).

Genel anlamda, vizyon sahibi bir liderin temel özellikleri olarak şunlar sıralanabilir (Aygün, 2012:40):

- Muhakeme ve analiz yapabilme gücü,
- Etkili stratejik düşünebilme,
- İçgüdü, dürüst ve adaletli olma,
- Zaman yönetimini iyi kullanarak seri çalışma,
- Hırslı ve mücadeleci olmadığı,
- Yenilikçi olma,
- Yeni fikirler yürütebilme ve sentez yeteneğini kullanma,
- Devamlı öğrenme eğiliminde olmak ve olayları diğerlerinden farklı algılama,
- İyi iletişim kurabilme
- Kendine güvenme ve sürekli kendini geliştirme,
- Başarısız olmaktan çekinmemek ve olası riskleri göze almak,
- Değişimden korkmamak ve her değişim sürecini öğrenme aracı gibi görerek kendini yenilemesi ve de tüm bunları yaparken mütevazı olması gerekmektedir.

1.4.7. Eğitici Liderlik Davranışı

Eğitici liderler, astlarının güçlü ve zayıf taraflarını tanımlarına yardımcı olur. Onların bireysel ve kariyeriyle ilgili isteklerine bağlı kalmalarını sağlar. Onları uzun vadedeki hedeflerine ulaşması için destek verir ve yardımcı olurlar. Bu davranış şeklinde astlarının yaptıkları işin başarıyla sonuçlanması ve kendi gelişimleri için gerekli bilgi ve becerilerini destekleyerek öğrenmenin ve değişimin benimsendiği bir örgüt yapısını oluşturmayı hedefler (Algın, 2008: 48-49).

Eğitici lider davranışını benimseyen liderin temel özellikleri aşağıdaki gibidir (Barutçugil, 2006: 205):

- Astların güçlü yönleri üzerinde durarak bunların ortaya çıkması için eğitim almalarını destekler.
- Astlarının iyi bir rol model olarak onlara örnek teşkil edecek hal ve hareketlerde bulunur.
- Astlarına performansları hakkında düzenli olarak geri bildirimde bulunur.

- Astlarına buldukları konumda kendilerini geliştirmelerine ve tecrübe edinmelerine olanak sağlayacak görevler yükler.

1.4.8. İlişki Odaklı Liderlik Davranışı

İlişki odaklı liderlik davranışında ise özellikle topluluk içinde sinerjiyi güçlendirmeye, morali yükseltmeye yönelik davranışlar, iletişimi kuvvetlendirirken güveni de arttıran bir davranış şeklidir. Bazı durumlarda astların kişisel ihtiyaçları performans hedefinin bile önüne geçebilir. Performansı artırma amacı etkisi sınırlı olsa da ilişkiye odaklı liderlik davranışında topluluk veya örgüt iklimi üzerinde oldukça olumlu etkilere yol açar (Barutçugil, 2006: 303).

İlişki odaklı liderin davranışları, astlara önem verildiğini ve çalışmalarına destek olduğunu hissettirir. Bu davranış şeklini uygulayan liderler, astlarıyla aralarındaki ilişkiyi en yüksek seviyede tutarak daha samimi ilişkiler oluşturur ve astlar arasında duygusal bir bağ oluşturarak güven ortamı yaratır ve bu şekilde iş ortamındaki gerilimi azaltarak iş verimini artırır (Eren, 2007:438).

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI, TEMEL UNSURLARI VE İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık kavramı ilk defa 1956 yılında Whyte araştırmış daha sonra çeşitli araştırmacılar tarafından farklı tanımlamalar ortaya konmuştur. Mowday ve ekibi çalışanların, işletmenin amaçlarına ve değerlerine inanması ve benimsemesi, bu amaçlar ve değerler için gayret göstermesi, örgütte kalıcı olmak ve görevini devamlılığı için gösterdiği azim ve istek olarak tanımlanmıştır.

Örgütsel bağlılık kişinin bağlı olduğu örgüt ile beraber kendi kişilik yapısı ve bağlılığının birlikteki gücü olarak tanımlanabilir (Leong vd, 1996:1345-1361). Veya örgütsel bağlılık kişinin bağlı olduğu örgütü ile kişilik derecesi ve örgütün devamlı bir çalışanı olmaya istekli davranmasıdır (Davis vd, 1989).

Örgüt kavramı, ortak bir hedef doğrultusunda bir araya gelen kurum ya da şahıslar olarak düşünüldüğünde, müşterek bir çalışma ortamının ve burada ki sosyal birçok faktörün varlığı da kabul edilmelidir. Bu ortamda bulunanların aynı hedef için çaba sarf ediyor olmaları ve bu hedefler doğrultusundaki davranışlar sonucu oluşan sinerji, örgüt kavramını oluşturan en önemli unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Saldamlı, 2009: 78).

Örgütsel bağlılık kavramı, kişinin bağlı olduğu örgüte karşı duyduğu özdeşleşme ve bütünleşme durumunu ifade eder (Sağlam vd 2003: 22). Bu yönden ele alındığında örgütsel bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır. Bu bağlamda, çalışanın örgüt amaçlarını kabul etmesi ve gerçekten inanması, örgüt için çaba sarf etme isteği ve örgütte kalıcı olma konusundaki isteği örgütsel bağlılığın göstergesidir (Balay, 2000: 18).

Bir örgütün devamlılığı, çalışanların örgütteki devamlılığına bağlıdır. Çalışanlar örgüte bağlılık derecesi örgütün gücünü gösterir. Örgüt, devamlığı için çalışanlarının örgütten ayrılmalarını engellemek için çaba gösterir (Ölçüm vd, 2004: 90).

Özetle "Örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel davranış, endüstriyel ve örgütsel psikoloji literatüründe oldukça ilgi görmüş popüler olmuştur. Bu ilgi örgütsel bağlılık ile ona yol açan unsurlar ve sonuçları arasındaki bağlantıları inceleyen birçok çalışmanın varlığı da bunu göstermektedir. Konuya ilginin yüksek olmasının birçok sebepleri bulunmaktadır.

Bunlardan biri, örgütsel bağlılığın teoriye dayalı geniş bir alana odaklanan, önemli ölçüde bütünüleyici potansiyele sahip ve yönetilebilir olmasıdır. Bir başka neden, örgütsel bağlılığın iş gücü devrini diğer iş tutumlarından, özellikle iş tatmininden daha iyi öngörebileceği şeklindeki anlayıştır. Ayrıca, üyeleri daha yüksek düzeyde bağlılığa sahip olan örgütlerin daha yüksek bir performans ve verimlilik seviyelerine ve daha düşük devamsızlık ve işe geç kalma düzeylerine sahip olacağı öngörülerdir."(Doğan, 2013: 65).

2.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Bağlılık terimi, kelime anlamı olarak birleştirmek olan Latince bir kökten türemiştir. Sözlük anlamı mecbur olma, duygusal olarak harekete geçirme hali olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık hissine sahip insanlar, kendilerini bir şeye ait hissederler ve bu bağı sürdürmek için motive olurlar (Doğan, 2013: 66).

Örgütsel bağlılığı açıklarken birçok farklı görüş tanımlar ortaya çıkmaktadır. Konu ile ilgili bazı tanımlar aşağıda yer almaktadır.

Örgütsel Bağlılık;

- Buchanan'a göre bağlılık, örgütle kaynaşma, verilen işi kabullenme ve örgüte sadık olma öğelerinin bir bütündür.
- Bağlılık, örgütün bir üyesi olarak devam etme isteği, örgüt adına fazlaca gayret gösterme isteği ve örgütünün amaçları ve değerlerine inanan bir kişi olma öğelerinin bir bütündür.
- En geniş anlamda ile bağlılık, kişinin bağlılık ve sadakat düşüncesini içermektedir." (İnce vd, 2005:4-5).

Görüleceği üzere bağlılığın tanımı olarak literatürde birçok farklı tanımlamalar bulunmakta olup herhangi bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bu tanımlamalardan her biri bir diğerinden daha doğru ya da kabul görmüş olduğunu söylemek çok doğru değildir. Bu bağlamda Allen, çeşitli tanımların üç grupta toplanabileceğini söylemiş ve buna göre; bağlılık , "*örgüte karşı duygusal bir yönelim ve örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farında olma ve örgütte kalmayı sağlayan manevi mecburiyet*" olarak görülebilir. Mayer ve Allen'e, farklı örgütsel bağlılık tanımlarının buluştuğu ortak nokta, bağlılığın; çalışanın örgütle olan ilişkisini nitelendiren; örgütün bir üyesi olarak kalma kararı gösteren bir psikolojik durum olmasıdır. Bu nedenle hangi tanım olursa olsun, bağlılık duygusu

hisseden çalışanların örgüt içinde kalma olasılıkları, bağlılık duymayanlara göre daha yüksektir (Doğan, 2013: 66-67).

Ayrıca örgütsel bağlılığın, kişinin örgütün doğru sadakat duygusu olarak bireyin ilişkileri ve deneyimlerinin derecesi olarak da tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık bir örgütün hedefleri ve bireyin amaç ve değerleriyle uyuşması halinde daha güçlenir (Redmond, 2016).

2.3. Örgütsel Bağlılığın Yararları

Günümüz dünyasının rekabet şartlarında yönetim uygulamaları büyük bir değişim göstermektedir. Organizasyonların başarılı bir şekilde bu değişime uyumları ve yönetimlerinin başarılı bir şekilde idaresi geleceğe dönük güçlü adımlarla ilerlemelerine olanak sağlar. Bu hızlı değişime uyum sağlamalarında işletmelerin personelleri ile arasındaki ilişkilerini onları işletmeye bağlamak için irdelemeleri ve yeniden yapılandırmaları gerekir. Çünkü örgütlerin işletmelerin devamı için etkin birey faktörüne dayanmaktadır (Altun, 2013: 23).

Örgütsel bağlılığın hem işletmeler hem de çalışanlar bakımından faydaları büyüktür. Örgütsel bağlılığın sonuçlarına bakıldığında, davranışsal sonuçların bağlılıkla daha kuvvetli bir bağa sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bununla bakıldığında özellikle iş tatmini, motive olma, katılım ve işletmede devam etme isteği örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değişikliği ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir bağlantısı bulunmaktadır (Balay, 2000: 83-84).

Bütün organizasyonlar çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını üst seviyeye çıkarmak isterler. Çünkü çalışanların işletmeye bağlılık göstermeleri işletmeye karşı her anlamda pozitif bir anlayışa sahip olduklarının göstergesidir. Bu anlayış da çalışanların işletmeye ve üretime dahil olmalarının artmasına ve örgüt içerisinde daha iyi bir sonuç ortaya çıkartmalarına neden olur. Ayrıca da örgütsel bağlılığı daha çok olan çalışanlar, işletmenin diğer çalışanlarıyla da iyi iletişim kurarak, işlerinden daha fazla doyum sağlamaktadır. Tüm bu etmenlere örgüte bağlılık işletmeler açısından bir zorunluluktur ve yönetim bunu temin etmek için gereken gayreti sarf etmelidir. Artık günümüzde yöneticiler ve işletmeler örgütsel bağlılığın önemini kavrayıp üst seviyelere çıkarmanın yollarını aramaktadırlar (Soykan, 2012:8).

2.3.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Örgütler, yapısı gereği çalışanlarından yüksek verim bekler, çalışanlar ise örgüt içerisinde hem maddi hem de manevi anlamda beklentilerinin karşılanmasını isterler. Fakat bu beklentiler zaman içerisinde karşılanamaz bir hal alırsa çalışanlar da yaptıkları işle ilgili isteksizlik, stres ve yorgunluk gibi durumlarla karşı karşıya kalırlar... Bu da örgütsel bağlılıklarının zayıflamasına neden olacaktır. "Örgüte bağlılıkları düşük olan çalışanlar, kişisel görevleriyle ilgili daha az gayre gösterdikleri gibi, gurubun bütünlüğünü sağlamakta da az çaba harcarlar. Bu nedendir ki, örgütün içerisinde değerli olmayan çalışanlar olarak tanımlanırlar. Düşük örgütsel bağlılık gösteren bireylerin mesleki durumları bundan olumsuz etkilenmektedir. Yöneticiler görevlendirdikleri diğer iş görenleri tercih ettiklerinden, düşük bağlılık gösterenleri gözden çıkarmış olmaktadır." (Balay, 2000: 86). Örgüt yüksek verim gösteren çalışmalarında gösteren örgütün hedeflerini gerçekleştirme yönünde hevesli olan çalışanların ilerlemelerine olanak sağladıklarından düşük bağlılık gösterenlerin bu hakkı diğerlerine göre daha az olup, terfi gibi birçok sosyal haktan geri kalarak örgüte olan bağlılıklarını daha da azaltmış olacaklardır.

2.3.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

Çalışan tecrübesinin yüksek, ancak örgütsel bütünleşmenin ve birlikteliğin az olduğu bir bağlılık seviyesidir. Bu bağlılık türünde çalışanlar, örgütün kendilerini yeni bir şekil vermesine tepkilidirler ve bu nedenle fert olarak kendilerini korumak için gayret gösterirler. Bu seviyedeki çalışan, örgütün tümü için değil fakat bazı değerlerini onaylar, örgütün beklentilerine cevap verirken, örgütle bütünleşerek kişisel değerlerini de korur (Özbakır, 2015: 37). Bu seviyede bağlılık gösteren çalışanlar, içinde buldukları sistemin kendileri için yeni bir şekil oluşturmasına olumsuz bir tavırla yaklaşarak kişisel kimliklerine dokunmalarını istemezler (Randall, 1987:463).

Bununla beraber örgüte olan ilimli düzeydeki bağlılık, her vakit iyi neticeler ortaya koyamayabilir. Bu seviyedeki çalışanlar, toplum karşısındaki sorumlulukla beraber bağlı oldukları örgüte bağlılık arasında bir kararsızlık ya da çatışma yaşayabilirler. Bu durum, örgütte kararsızlığa ve verimsiz bir işleyişe neden olabilir (Altun, 2013: 26).

2.3.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Çalışanın kendisi için çalıştığı örgütün amaçlarını tam olarak benimseyerek, tüm değer yargılarını kabul ederek, örgütüne bağlandığı ve örgütü için her türlü fedakârlığı yapabilecek kadar bütünleştiği bir bağlılık türüdür. Bu tür bir bağlılığın bu derece yüksek bir seviyede hissedilmesi Allen ve Meyer'e göre duygusal bağlılık olarak adlandırılabilir (Koç, 2008: 206).

Bu tür bir bağlılık derecesindeki çalışanlar, örgüte güçlü bağlanırlar. Çalışanlar, mesleklerinde başarı ve yeterli bir ücret tatmini elde edebileceği gibi örgütte çalışanın bu bağlılığına karşılık ona yetki verir ve onu terfi ettirerek ödüllendirir (Balay, 2000: 89).

Yüksek bağlılık düzeyinin yukarıda belirtilen olumlu hallerin dışında olumsuz haller de ortaya çıkabilmektedir. Örneğin; yenilikten ve kendini geliştirmekten uzaklaşarak, değişime karşı koyar buda bir bireysel tehlike olan stres yaratabilir. (Solmuş, 2004: 221).

2.4. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütlerin belirlemiş oldukları hedeflere daha etkili bir şekilde ulaşmaları, örgütlerdeki çalışanların örgüt amaçlarını kendi amaçları gibi benimseyerek büyük bir istek ve gayretle bu amaçları yerine getirmek için daha fedakâr olmalarıyla bağlantılıdır. Örgütün önceden belirlenen hedeflerine bağlılık, örgütsel bağlılıkla yakından alakalıdır. Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların bu hedefleri gerçekleştirmede daha hevesli ve gayretli olmaları istenir (Ertan, 2008: 7)

Örgütsel bağlılık seviyeleri yüksek düzeyde olan çalışanlar örgütleri için daha etkili ve verimli olurlar. Örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanların, işi bırakma, işe geç kalma, devamsızlık gibi olumsuz davranışları gösterme ihtimali daha azdır. Örgütün amaçlarını benimseyen ve bu amaçları yerine getirmek için gayret gösteren çalışanlar örgüte rekabet gücü kazandırmaktadırlar. Bu çalışanlar olumlu geri bildirim yaptıkları için örgüt daha kalifiye personeli bünyesine dahil etmekte zorluk çekmez (Cengiz, 2001: 51).

Örgütsel bağlılık farklı nedenlerden dolayı örgütler için son derece mühim bir konu haline gelmiştir. Bundan sebeple örgütsel bağlılığı örgütler için hayati bir konu haline getiren nedenler üzerinde durularak, örgütsel bağlılığın önemi hakkında çalışmalar yapılmıştır (Saldamlı, 2009: 27).

Örgütsel bağlılık son yıllarda

Örgütsel bağlılık, aşağıda belirtilen beş sebepten ötürü örgütler için büyük önem arz etmektedir (Balay, 2000:1). Bunları ana hatları ile ele almak gerekirse:

- İlki, örgütsel bağlılık, devamsızlık, işi bırakma, iş arama faaliyetleri ve geri çekilme ile;
- İkincisi, işe sarılma, iş doyumu, duygusal ve bilişsel, moral ve performans gibi tutumsal, yapılarla;
- Üçüncüsü, sorumluluk, katılım, özerklik, görev anlayışı gibi çalışanın işi ve rolüyle alakalı özelliklerle;
- Dördüncüsü, cinsiyet, yaş, hizmet süresi ve eğitim gibi çalışanların demografik ve kişisel özellikleriyle;
- En son olarak beşincisi ise; kişilerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakından ilişkili olarak görülmektedir.

Bütün örgütler için, kendisine sağlanan kaynakları verimli kullanımı ve maliyetlerin azaltılarak performansın artması en önemli unsurdur. Bunların en önünde deneyimli bir iş gücü gelmektedir. Aslında iş gücü kendisi bir kaynaktır ve bununla birlikte kendisinde olan bu niteliği, aynı zamanda diğer kaynakları da kullanabilecek olan bir gücüdür. Öyle görünüyor ki iplerin ucu bu kişilerdedir (Çetin, 2004: 93).

Sonuç olarak örgüte bağlılık gösteren bir kişi şu davranışları göstermektedir. İyi ve kötü günde çalışmayı sürdürür, işine düzenli olarak gider, zamanın büyük bir kısmını iş yerinde geçirir, örgüt varlığını korur, örgütün amaçlarını paylaşır vb. Örgüt açısından bağlı bir iş gücüne sahip olmanın bir avantaj olmasının yanında bir takım sıkıntıları da olabilir. Örneğin dona Randall (1987), bir örgüte körü körüne bağlılığın çalışanların statükoyu kabul etmelerine yol açtığını, bunun ise, örgütün yenilik yapma ve değişikliklere uyum kabiliyetini kaybetmesi anlamına gelebileceğini ileri sürmüştür (Doğan, 2013: 70).

2.4.1. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler Açısından

Birçok araştırmaya göre, bağlılıkları yüksek olan çalışanları bünyelerinde bulunduran örgütlerin daha etkin olduğu görülmüştür. Adil ödüllendirme, çalışanların güçlendirilmesi ve uyumu gibi uygulamalar çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha güçlenmesine neden

olur. Bu uygulamalar neticesinde performansın yükselmesine ayrıca standartlarda bir üretim ve hizmetin gerçekleşmesi örgütler açısından olumlu bir hal yaratacaktır. Örgüt hedefleri yönünde gayret gösteren, işten ayrılmaların, geç kalmaların devamsızlıkların daha az olması bir ortamda örgütteki etkinliğin arttığı görülecektir (Cengiz, 2001: 82-83).

Hiçbir örgüt verimsiz olan iş gücü ile yola devam etmek istemez, çünkü verimsiz olan iş gücünün varlığı, işletmeyi her an zarara uğratabilecek bir durumla karşı karşıya getirmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle örgütler, verimsiz iş gücünü ortadan kaldırılabilmemesi, verimliliğin sağlanması ve hedeflere en kısa zamanda ulaşabilmesi için örgütsel bağlılığın önemini benimser ve bu bağlılığın oluşabilmesi için yapılabilecek tüm çalışmaları uygulamaya çalışırlar (Aygün, 2012: 49).

2.4.2. Örgütsel Bağlılığın Yöneticiler Açısından

Yöneticilerin başarıları, bünyesi altında bulunan çalışanların isteyerek ve örgütün hedefleriyle bağlantılı olarak kazandırdıkları performansla ilişkilidir. Üst yöneticileri tarafından örgüt içinde diğer kişilerin beraberinde takdir ve onure edilmesi ile birlikte daha gayretli olmasını ve üstüne saygısını arttırmaktadır. Bu çalışan üstünün kendisine verdiği tüm görevleri severek ve isteyerek yerine getirecektir (Aygün, 2012: 49).

2.4.3. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından

Örgütsel bağlılığın örgüte sağlamış olduğu faydaların yanında çalışana da sağlamış olduğu faydaları beraberinde getirmektedir. Çalışanlarda oluşan güçlü bağlılık, kendini güvende hissetme ve ait olma gibi duygularla ilişkilendirilir. Çalışanlar gelecek ile ilgili planlar yaparken genelde kurumsal örgütlere üye olmak isterler. İşverenler, örgütlerindeki kariyer dağılımının ve ödüllerin tarafsız ve adil yapılmasına önem verirler. Kariyer dağılımı ve ödüller tarafsız ve adil yapılması profesyonellik ve bağlılık zihniyetiyle uyumlu olarak örgütün tutarlı ve kararlı bir yol izlemesine katkı sağlayacaktır (Aygün, 2012: 50).

2.5. Örgütsel Bağlılığın Temel Unsurları

Örgütsel bağlılığı meydana getiren unsurlar şu şekilde sınıflandırılabilir (Çetin, 2004: 94);

- Duygusal bağlılık
- Devamlılık bağlılığı
- Normatif (zorunluluk) bağlılık

Bu bağlılık modelinde Allen ve Meyer'in 1990 yılında öne sürdüğü üç farklı örgüte bağlılık modelini içermektedir. Her üç bağlılık unsuru da, kendi içinde örgütsel bağlılığı temsil ettiği gibi örgütsel bağlılığa bakış açıları kendi içerisinde değişiklik göstermektedir (Saldamlı, 2009: 31).

Duygusal bağlılık, çalışanların duygusal anlamda kendi inisiyatifleri doğrultusunda işletmede kalma isteği ve devam etme olarak tanımlanmaktadır. Devamlılık bağlılığı da, çalışanların işletmeden ayrılmasıyla beraber kendisine yansıtacak olan zorlukları düşünerek bir zorunlu olarak işletmede kalması veya devam etmesi olarak tanımlanmaktadır. Normatif bağlılık ise, kişinin işletmeden ayrılmaması gerektiğini düşündüğü için örgüte bağlı hissetmeleri olarak ifade edilmektedir (Özdevecioğlu, 2003:113). Bunlar sırayla "“arzu” (duygusal), “ihtiyaç” (devamlılık) ve “yükümlülük” (normatif) ekseninde değerlendirilir." (Durna vd, 2005:212). Bu üç bağlılığın arasındaki kesiştiği nokta, kişi ile örgütü arasında örgütten vazgeçme ihtimalini düşüren bir bağın olmasıdır. Yani, bu üç bağlılıkta da çalışanlar örgütlerinde çalışmaya devam ederler (Yüceler, 2009: 449).

2.5.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık kişinin duyguları ile ilgili bir bağlılık türüdür. Kişinin çalıştığı kuruma karşı uyduğu duygusal bağlılık gösterdiği davranışlar sonucunda ortaya çıkar. "Duygusal bağlılık; bireylerin duygusal bağlılığını ifade etmektedir ve bireylerin örgütsel objelere sarılması ve onlarla özdeşleşmesi anlamına gelmektedir." (İnce vd, 2005: 87). Buradan anlaşılacağı gibi, çalışan kendisini özdeşleştirdiği örgüt ile aynı anda bütünleştirmektedir. Duygusal bağlılık, tutumsal kaynaklıdır bu nedenle bağlılığın ileri seviyede olduğunu görmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanların örgütüne karşı duyduğu bağlılığın en üst en yoğun seviyesidir. Çalışan örgüt ile özdeşleştirmekte ve bütünleştirmektedir.

Çalışanlar karşılaştıkları işin cazip gelmesi ile işe girmek isterler. Eğer çalışan işe isteyerek girmiş ise, örgütte yaşadığı olumlu izlenimlerin etkisiyle çalıştığı kurumda kalma eğilimi gösterir ve zamanla duygusal bağı güçlenir. Bu durumda işin, çalışanların kişiliklerine, değerlerine ve kişilik özelliklerine uygunluk derecesi duygusal bağlılıklarını belirlemektedir (Balay, 2000: 74-75).

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili çeşitli araştırmacılara ait, duygusal bağlılığa etki eden faktörler aşağıdaki sıralanabilir (İnce vd, 2005: 88).

- Zenginleştirilmiş işlerin duygusal bağlılığı arttırdığı kabul edilmektedir.
- Çalışanların yönetime ve karar almaya katılmaları duygusal bağlılığı arttırmaktadır.
- Özerklik ve işin zorluğu duygusal bağlılığı pozitif anlamda etki ettiği düşünülmektedir. Özellikle işin zor olması ilerlemek ve de güçlenmek isteyen çalışanlar daha çok duygusal bağlılık göstermektedir.
- Liderliğin yapılandırıcı ve anlayış gösteren her özelliklerinden biri duygusal bağlılıkla orta seviyede pozitif bir ilişkisinin bulunduğu görülmüştür. Liderin etkin, çift yönlü ve iyi zamanlı bir iletişim kurmasının bağlılığı arttırdığı söylenebilir.
- Rol çatışması ve rol belirsizliği sorunu olmayan çalışanlar, diğerlerine nazaran daha çok bağlılık gösterdikleri görülmüştür.

2.5.2. Devamlılık Bağlılığı

Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların kişisel beklentileri ve çıkarlarını önemseyerek, çalışanın işletmeye olan sorumluluğunu idame ettirmesi sürecidir. Bu bağlılık türü çalışanın kendi çıkarı ve örgüt arasında gerçekleşen bağlılık türüdür. Çalışanın örgüte bakışı, çalışmış olduğu sürede yapmış olduğu maliyet ve yatırım sonucunda, örgütte devam etmesini bir gereksinim gibi görmesidir. Bu şekilde olması halinde, çalışanın işten ayrılmasının kendisini maddi anlamda zarara uğratması olarak düşünülmektedir. Aynı zamanda bu kişiler iş bulamadıklarından veya başka bir iş bulabilecek vasıfta olmadıklarını düşündüklerinden dolayı zaruri olarak örgütte kalma yolunu seçerler. Devamlılık bağlılığı boyutunda olan çalışanların bazılarının da kişisel nedenlerden dolayı örgütte kalmayı tercih etmektedirler. Burada çalışan isteyerek değil buldukları ortam şartlarından dolayı örgüte olan bağlılığını sürdürmektedir (Aygün, 2012: 52).

Devamlılık bağılılığında, çalışanın devam etme niyetini belirlemeye yönelik ölçek sorular aşağıda maddeler halinde sunulmuştur (Aygün, 2012: 52-53).

- Çalışan, örgüt içinde göstermiş olduğu gayret ve uğraşlardan dolayı örgütte devam eder. Gayret göstermemiş olanlar başka örgütte çalışmayı isterler.
- Çalışan örgütten ayrılmak istese bile karşılaşacağı bir takım zorluklardan dolayı örgütte kalmaya devam eder.
- Çalışan, örgütten ayrıldığında yaşamında negatif yönde etkileşimler olması sebebiyle örgütten ayrılamaz.
- Çalışan, örgütten ayrılmanın kendisine maddi zararlar getirebileceği olasılığı üzerinde düşünür.
- Çalışan, örgütte isteyerek değil, zorunluluktan dolayı çalışmaya devam eder.

2.5.3. Normatif Bağlılık

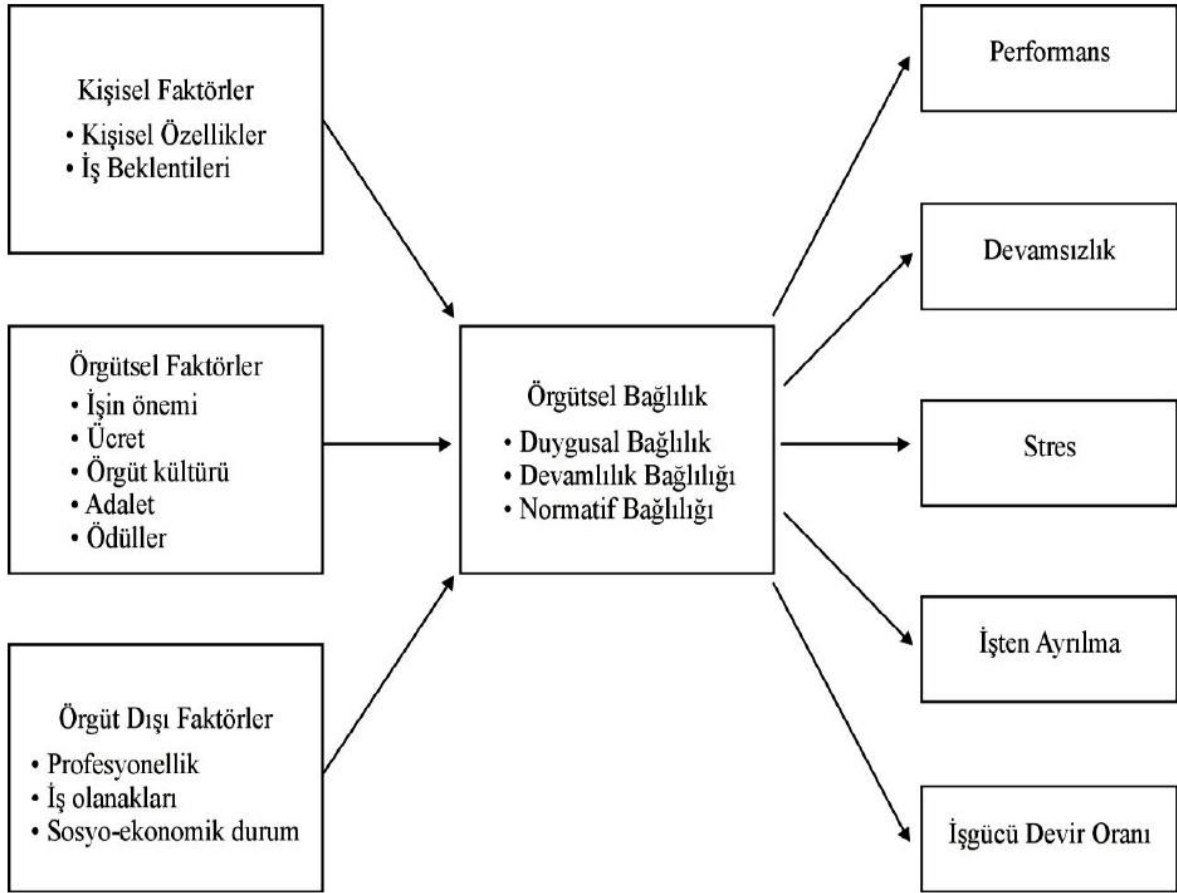
İnce, Gül'ün normatif bağılılığa ilişkin yaklaşımları, çalışanların örgütlerine karşı duydukları sorumluluk hakkındaki inançlarını göstermektedir. ...normatif bağlılık bu örgütte kalmayım şeklinde sloganlaştırılabilecek bir değer yargısını ve sorumluluk bilincini içermektedir." Şeklinde (İnce vd, 2005: 41). Bu bağlılık türünde kişi, örgütün içinde mecburiyetten dolayı kalmak ve bu yönde gayret göstermektedir. Normatif bağlılık, ahlaki boyutta gerçekleşen bir bağlılıktır.

Normatif bağlılık, Çalışanın örgütten ayrılmamasını mecburiyet olarak görmesiyle, örgütüne göstermiş olduğu bağılılığın doğruluğunu hissetmesi ve örgütten ayrılmanın kendisine vereceği maddi zararlar gibi hesapların yapılmamasından ötürü, devamlılık bağılılığından ayrı tanımlanmaktadır. Normatif bağlılık derecesinin belirlenmesine ilişkin ölçek sorular aşağıda maddeler halinde sunulmuştur (Aygün, 2012: 53-54).

- Örgütte kalmak için çalışan, herhangi bir zorunluluk ve mecburiyet hissetmez,
- Çalışan, örgütünden ayrılmasının kendisine faydası olabileceğini düşünse bile, bağlı bulunduğu örgütten ayrılmak istemez,
- Çalışanın örgütünden ayrılması, kendisinde suçluluk hissine kapılmasına sebep olur,
- Çalışan, almış olduğu eğitim ve yetiştiriliş şekline örgütüne sadık olmasının gerekliliğini

2.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Temel Faktörler

Örgüte bağlılık hisseden kişi, performansını artırarak işletmeye fayda sağlar. Dolayısıyla bir işletme, çalışanlarının işletmeye bağlılığını arttıran ya da azaltan unsurların dikkatinde olması önemli konudur (Çetin, 2004: 98). Örgütsel bağlılığa etki eden belirleyen çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen bu unsurları şu başlıklar altında incelemek mümkündür.



Şekil 6: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları (Suliman, 2002: 170).

Bu çalışmada örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri literatürdeki genel kullanımı yönünde, kişisel faktörler (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, hizmet süresi), örgütsel faktörler (işin önemi niteliği, yönetim ve liderlik, çalışma ortamı, iş arkadaşlığı, ekip çalışması, örgüt kültürü, örgüt kültürü, ödül sistemi, denetim, iş tanımı ve rol belirsizliği ve rol çatışması, örgütsel büyüklük) ve örgüt dışı faktörler (alternatif iş imkânları, profesyonellik) olmak üzere üçe ayrılarak incelenmiştir (İnce vd, 2005: 59).

2.6.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

Çalışanların örgütsel süreçlere daha faydalı olacak şekilde katılımı ve örgüt için gönüllü gayret etmelerinin sağlanması temelde birçok unsurun etkisinde gelişir. Söz konusu unsurlar gerek kişinin kendi özellikleri gerekse işe ve örgüte bağlı etkenlerden oluşur.

Konunun daha net anlaşılabilmesi için söz konusu unsurlar aşağıda incelenmiştir.

2.6.1.1. Yaş

Araştırmaların sonucunda kişinin yaşı ile örgütün pozitif bir iyi ilişkisinin olduğu bulunmuştur. Yaş, zamanla ilişkili bir unsur olup, çalışanın örgüte bağlılığının en önemli göstergesidir (İnce vd, 2005: 59). İlerleyen yaş ile birlikte kişilerin örgütte geçirdikleri zaman ve bununla doğru orantılı olarak da örgüte yaptıkları yatırım ve hizmet artmaktadır (Gümüş vd, 2012: 108).

Meslekleri ne olursa olsun yaşça genç ve doyumsuz olanların daha çok iş bırakma eğilimi gösterdikleri görülür (Balay, 2000: 56).

2.6.1.2. Cinsiyet

Kaynaklarda kadın çalışanlar ile erkek çalışanlar arasında hangilerinin örgütlerine daha bağlı oldukları konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Bazı araştırmacılara göre kadın çalışanların aile ve evle ilgili sorumlulukları nedeniyle örgütsel bağlılık düzeylerinin erkek çalışanlara göre daha alt düzeyde olduğunu savunmaktadırlar. Bazıları ise kadınların sürekli olarak iş değiştirmeyerek kararlı bir tutum göstererek ve önlerine çıkan engellerinde isteklerini artırması sebebiyle örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha üst düzeyde olduğunu savunmaktadırlar (İnce vd, 2005, 62-63).

Türkiye’de ilaç firmalarında çalışan satış görevlileri üzerinde çalışılan bir araştırmada burada çalışanlarda örgütsel bağlılıklarının cinsiyetlerine göre değiştiği görülmüş bununla beraber Ankara’da ki ilk ve orta dereceli öğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları cinsiyetlerine bağlı olarak değişmediği saptanmıştır (Ağca vd., 2008: 393).

2.6.1.3. Eğitim Düzeyi

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen diğer bir faktör de, çalışanların eğitim düzeylerindeki farklılıklardır. Eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılığın arasında negatif bir ilişki vardır. İşiyile ilgili yeterli düzeyde eğitim alan bir iş gören, çalıştığı örgüt dışında mevcut olan çeşitli alternatiflere de hitap edebileceğini ve uyum sağlayabileceğini düşünür. Bu iş görenler çalıştıkları örgütten daha çok yaptıkları işe bağlanmaktadır. Çünkü yaptıkları iş; bilgi, beceri ve deneyimi geliştirme, kendilerini kanıtlama ve daha iyi olanaklar sağlayan başka bir örgüte geçme aracı olarak görülmektedir. Buna göre daha az eğitilmiş iş görenler daha yüksek düzeyde bir örgütsel bağlılık içinde olacaklardır. Çünkü bu iş görenler iş güvenliğini öncelikle düşündüğü ve dikkate aldığı için örgütte kalmayı ve örgütsel bağlılığı temel amaç olarak düşünmektedir (Uygur, 2009: 24).

Eğitim seviyesi arttıkça, çalışanların beklentileri de artmaktadır. “ İş görenler yüksek düzeyde eğitime sahip olduklarında bunun iş görenler örgütteki beklentilerin artmasına neden olduğu ve örgütlerin bu beklentileri karşılayamamasında ise bunun iş görenler örgütsel bağlılıklarını azaltıcı bir unsur olabileceği belirtilmektedir. Ancak, örgütün faaliyette bulunduğu ülkenin ekonomik koşullarının ve iş olanaklarının kısıtlı olduğu bir takım ülkelerde, eğitilmiş çalışanların örgütsel bağlılıkları yüksektir.” (Güçlü, 2006: 67).

2.6.1.4. Medeni Durum

Çalışanların medeni durumu da, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında bulunmaktadır. “... evli ya da ayrılmış olan bireyler –özellikle kadınlar- örgütlerine daha çok bağlılık göstermekte ve örgütlerinden ayrılmayı daha maliyetli görmektedirler. Buna karşılık bekâr iş görenler ise, örgütlerine daha az bağlanmakta ve cazip iş seçeneklerine daha olumlu bakmaktadırlar.” (Uygur, 2009: 25). Evli veya ayrılmış bireylerin bağlılık düzeylerinin, bekâr çalışanlara göre daha fazla olmasının nedeninin, çalışanın iş hayatı dışında kalan özel yaşamındaki sorumluluklarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Ayrıca Powell ve Meyer’in yaptığı bir çalışmaya göre evli çalışanların örgütten ayrılma maliyeti nedeniyle örgüte bağlılıkları bekâr çalışanlara göre daha fazladır. Medeni duruma göre evli olanların bekâr olanlara göre daha yaşlı ve da hizmetlerinin çok olması da örgüte bağlılıkları yönünden göz önünde bulundurulması gereken faktörlerden biridir (Saldamlı, 2009: 34).

2.6.1.5. Hizmet Süresi

Örgütte geçirilen hizmet süresi ve kıdem, örgütsel bağlılık adına mühim bir göstergedir. Örgütte geçirilen süre arttıkça, çalışanın örgüte yaptığı hizmetlerde artmaktadır ve kazançlarını kaybetmemek adına örgütte kalmak kendisi için daha önemli bir hal alır. Doğal olarak örgütsel bağlılık ve çalışılan hizmet süresi arasında olumlu bir bağın olduğu söylenebilir (Çöl vd, 2000: 295-296). Örgütte geçirilen tüm yıllar boyunca elde edilen statü, elde edilen konum, maaşlar, tatil olanakları, saygı gibi faktörlerin çalışanın örgüte bağlılığı ve kıdemi arasında pozitif sonuçlar ortaya çıkardığı görülmektedir (Özkaya vd, 2006: 80). Örgütte geçirilen toplam hizmet süresi ve görev yaptığı pozisyondaki çalıştığı zaman ve örgütsel bağlılık arasında da bir ilişkiden söz edebilmek mümkündür. Buna göre geçirilen süre ile örgütsel bağlılık arasında doğru, aynı pozisyonda geçirilen yıl ve bağlılık arasında ters orantı olduğu söylenebilir. Bunun nedeni kişi aynı pozisyonda çalıştığı zaman içerisinde daha iyi pozisyonda devam etme şansını kaybedebilmektedir ve bu da çalışanın davranışlarına yansıtılabilmektedir. Sonuçta aynı pozisyonda geçen zaman bağlılık tarafından bakıldığında ters orantılı olacaktır (Yalçın vd., 2007: 489).

2.6.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı belirleyen örgüt yapısına ilişkin unsurlar genel olarak işin önemi ve niteliği, yönetim ve liderlik, çalışma ortamı, iş arkadaşlığı, ekip çalışması, örgüt kültürü, ödül sistemi, denetim, iş tanımı ve rol belirsizliği ve rol çatışması ve örgütsel büyüklük gibi temel başlıklar altında değerlendirilecektir.

2.6.2.1. İşin Önemi ve Niteliği

İşin önemi ve niteliği Örgütsel bağlılığı etkileyebilen önemli bir faktörlerdendir. İşin önemi örgütte veya örgüt dışında, işin kişilerin yaşantıları üzerinde bıraktığı etki olarak da ifade edilebilir. Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak yapılan çalışmaların günümüze kadar olan kısmında işin niteliği ile ilgili değişken her dönemde geçerli olmuştur. Bu konu ile ilgili olan çalışmalarda örgütsel bağlılık-örgütsel özellikler arasındaki ilişki daha da kuvvetlenmektedir. Düşük seviyede çalışanlar için kişinin yaşı, medeni hali, eğitimi gibi kişisel unsurlar örgütsel bağlılığı daha çok etkilediği görülmüş, yüksek pozisyonda çalışanlar için ise örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemediği görülmüştür. Bu

tür çalışanlar için alınan kararlara katılma, rollerin net olmaması ve özerklik gibi değişkenler, bağlılık anlamında önemli bir unsur olarak görülmektedir (Bülbül, 2007: 43).

Örgütsel bağlılığa etki eden örgütsel faktörlerden biri olan işin niteliği ve önemi, çalışanlardaki örgüte bağlılıkta olumlu yönde etkili olabilmektedir. Çalışanların işine bağlılığı, kazandığı tecrübeler örgüte bağımlılığı artırmaktadır(Uyar, 2015: 45).

2.6.2.2. Yönetim ve Liderlik

Yönetimin tanımı hakkında farklı farklı tanımlamalar yapıldığı görülmüştür. "Yönetim; kurumun ihtiyaçları, amaçları ve politikalarını gerçekleştirirken mevcut durum analizini gelecekte olmak istediği yeri ölçülebilir değerlendirmelerle tespit etmesi gerekmektedir. Bu tespitin yerinde yapılması ile yol haritası çizilir. Böylece yönetim kavramının çerçevesini oluşturan para, zaman, insan kaynağı, donanım verimli kullanılmış olur. Kurumun ya da grubun genel ya da özel belirlenen politikasına ulaşabilme olanağı da artabilir." (Özdemir, 2015:4).

"Yönetim kavramı, davranışsal bilimlerin öncelikli araştırma konularından olması, ilkelere, felsefesi ve politikalarının bilimsel incelenmesinin çok eski olmamasından dolayı literatürde birbirinden ayrı fikirler görülmektedir. Bu nedenle, araştırmacılar arasında uzlaşmayı sağlayan, geniş kesim tarafından kabul görmüş bir tanımlama yapmayı güçleştirmekte ve bu sebepten terminolojide ve kavram karmaşalarının doğal görülmesi gerektiği ifade edilmektedir (Koçel, 2007: 11).

Yönetim şekli örgütün değerlerine ve amaçlarına bağlılığı güçlendirmektedir. Ancak yöneticiler örgütsel kültür ve değerlere önem verdiğinde, performans ve yenilikçilik arttığı görülmektedir (Uslu, 2012: 38).

Örgüte olan bağlılığı etkileyen bir diğer faktör Liderlik tarzıdır. "Liderlik, çalışanları yönlendiren bir araç olup, başı çekme, klavuz olma, yöneltme ve önder olma manasında da kullanılmaktadır. Önceden belirlenen ortak bir amacı gerçekleştirmek adına organize olmuş bir ekibin faaliyetlerini etkileme süreci ya da grubun faaliyetlerini yöneten bireyin davranışlarıdır." (Bakan, 2011:179). Liderlik bir örgütün hedeflerini, ortak amaç ve vizyonunu oluşturmada etkili olduğundan örgütsel bağlılığı artırmada önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır.

Yönetim ve liderlik şekli, alınan kararlar ile ilgili olarak çalışanların da katılımını sağlamak örgütsel bağlılıkla ilgilidir. Daha elastik ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzları örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkiler ancak otokratik yönetim biçimi sürece dahil olmaya mani olarak bağlılık hissini etkilemektedir (İnce vd, 2005:72). Liderlik şekilleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalarda liderlik tarzının örgütsel bağlılığı etkilediğini göstermektedir.

2.6.2.3. Çalışma Ortamı

Örgütsel bağlılığı arttırmanın bir yolu da, çalışılan ortamda adaletli bir yönetici olmaktır. Çünkü adil yöntemlerin oluşturulması ve uygulanması, çalışanların kişisel haklarına verilen önemi ortaya koymaktadır. Ayrıca, bu yöntemlerin adil olarak uygulanması çalışanların algılarının, örgüte bağlılık ve yöneticiye güven gibi hem çalışan hem de örgüt düzeyinde olumlu sonuçları ortaya çıkarır. Kısacası çalışma ortamında adaletin sağlanması, örgüte olan bağlılığı kuvvetlendirir.

2.6.2.4. İş Arkadaşlığı

Kişinin diğer çalışanlarla özdeşleşmesi Örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir. Birbirleriyle yakın olan kişiler, kişisel hırslardan uzak olur ve örgüt adına hareket edenlerle ortak amaçlar yönünde birleşirler.

Birbirlerine yakın olan çalışma arkadaşları işle ilgili her türlü zorluğa karşı birbirlerine yardımcı olurlar bu bilinçle çalışanlar birbirlerine daha da yakınlaşarak dayanışma duygusu içerisinde hareket ederler bu da örgütsel bağlılığı daha güçlü kılmaktadır (Wallace, 1995:236).

2.6.2.5. Ekip Çalışması

Ekip çalışması, örgütsel bağlılığı etkileyen diğer önemli bir faktördür. “Takım, bir görevi tamamlamak için birbirlerinin bilgi ve yeteneklerine ihtiyaç duyan en az iki ve daha fazla sayıda insandan oluşur. Takımın başlıca özelliklerini de ifade eden bir tanımlama ile takım; ortak benimsenen ve net bir hedef etrafında, belirlenen görev ve sorumlulukları yerine getirmek için, kabul görmüş bir takım üyesinin liderliğini altında çalışan, uygun

büyükteki çalışanlar topluluğudur.” (Barutçugil, 2004:278). Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, çalışanlar kararlaştırılan bir amacı gerçekleştirebilmek adına işbirliği yapmak üzere bir araya gelerek ekip oluştururlar.

Yukarıda da bahsedildiği gibi örgütlerde çalışanların ekip çalışması içinde olması örgüt hedef ve amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunacak ve örgüte bağlılığı güçlü olan çalışanlar, örgüte yarar sağladıkları düşüncesiyle daha mutlu çalışacaklardır.

2.6.2.6. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü hakkında kaynaklarda farklı farklı tanımlamalar bulunmaktadır, bunlardan birkaçı aşağıda sıralanmıştır;

- "Örgüt kültürü; bireyin örgütsel işleyişi algılamasına yardımcı olan ve onun örgüt içindeki hal ve hareketleri ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzenidir." (Eren, 2007, :135).
- "Örgüt kültürü, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan ve örgüte yeni üye olanlara net ve doğru bir şekilde öğretilen temel değerler varsayımlar, anlayışlar ve normlar setidir. Bir örgüt içinde ortaklaşa paylaşılan (örgüt üyelerinin paylaştıkları), örgüt üyelerinin hareketlerini yönlendiren, daha çok farkında olmadan türetilen, organizasyonunun kendisi ve etrafında kabul gören ve görel olarak durağan inançlar, tutumlar, değerler, standartlar, normlar ve anlayışlar topluluğudur." (Bakan, 2011:159).
- Örgüt kültürü, iş görenlerin kendilerini örgütün içinde anlamlandırmalarına olanak veren, onların inanışlarını, düşüncelerini ve davranışlarını biçimlendiren normlardan ve değerlerden oluşan bir bütündür (Özalp, 2010:472).

Örgüt kültürü, örgütlerin farklı durumlara karşı verdikleri tepkilerin belirlenmesinde, çalışanların davranışlarının şekillenmesinde ve örgütlerine ne kadar uygun olduklarının tespitinde çok önemli bir yere sahiptir. Bunların yanında örgüt kültürü, çalışanların kişisel ve profesyonel hedeflerini belirlerken ve bu hedefleri gerçekleştirirken ne şekilde hareket ettiklerini gösteren bir etkidir. Ayrıca örgüt kültürü, çalışanların amaç ve hedefleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü vazifesi gördüğünden örgütsel bağlılığa olumlu etki etmektedir (Eren, 2007: 13).

2.6.2.7. Ödül Sistemi

"Çalışanı ödüllendirmek örgütler için çalışanına değer verdiğini ve çalışanın yaptığı işi takdir ettiğini göstermenin bir yoludur. Bu ödüller ücret dışı yan gelirler gibi maddi olabileceği gibi takdir, teşvik, tanınma, övgü, aidiyet, güvenlik ve statü gibi içsel de olabilir" (Gümüş vd, 2012:116).

Bireyin örgüte yaptığı katkıların hizmet alanlar, iş arkadaşları, yöneticiler vd tarafından fark edilmemesi çalışanın performansını düşürmekte ve kendini yetersiz hissetmesine neden olmaktadır. Yapılan iş ve çalışan arasındaki ödülün tutarlılığı hem maddi hem de takdir noktasında örtüşmesi gerekmektedir. Onurlandırıcı ödüller maddi ödüller kadar kritik öneme sahip olmakla birlikte çalışana memnuniyet ve iş tatmini edinmesini de sağlamaktadır (Yılmaz, 2014: 68).

Örgütsel etki eden unsurlar üzerine yapılan bir çalışmada demografik unsurların etkisinin daha az, ödüllerin ve iş değerlerinin arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu görülmüştür. Bu anlamda daha fazla katılımcı değer davranışı gösteren çalışanın daha çok örgüte bağlılık gösterdiği sonucu ortaya çıkmıştır (Yusein, 2013: 35).

2.6.2.8. Denetim

Örgüt yönetimin çalışanlar üzerinde yapmış olduğu denetim, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biridir. Çalışanların sorumluluk bilinçleri ile denetimleri arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Örgütlerde yapılan baskıcı ve sıkı denetimler, örgüte olan bağlılık derecesini azalttığı belirtilmiştir. Bu nedenle herhangi aktif bir rol üstlenmeden, üstlerin varlıklarını hissettirmesi, çalışanların performansları sonucunda bildirimde bulunmaları, bireylerdeki sorumluluk bilincini artırmaktadır (Demirgil, 2012: 209). Örgüte bağlı ve görevlerini yerine getiren çalışanlar için denetim sorun teşkil etmez iken, örgüte karşı bağlılığından az olan ve görevlerini eksik yerine getiren çalışanlar bu konudan rahatsız olurlar.

2.6.2.9. İş Tanımı ve Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği kişinin işiyle ilgili olarak kendinden ne beklendiğinin net olmadığı durumdur, rol çatışması da çalışanların örgüt içerisinde algıladıkları rol ile kendilerinden beklenen rol arasındaki uyumsuzluğu ifade etmektedir. Örgüt içerisinde çalışanlar için

belirlenen rollerin net olmaması ve rol çatışmasının yüksek olduğu durumlarda çalışanlarda üzerinde baskı oluşturur ve bu durum da örgütte olumsuz sonuçlar yol açabilir (Akar ve Yıldırım, 2008: 100).

Kişinin aynı anda farklı farklı birçok rolü üstlendiği durumda kalması halinde ve bu rollerden bir tanesini diğerinden daha fazla benimserse kişinin kabullendiği rol ile bireysel özellikleri örtüşmemesi gibi hallerde rol çatışması meydana gelmesi kaçınılmazdır. Rolün açıkça belirlenmediği veya üstlenilen o rolün yeterince algılanmadığı durumlarda ise rol belirsizliği görülmektedir (Gümüştekin vd,2005: 274). Bu nedendir ki rol çatışması kişinin kendisine has nedenlerle oluşmakta olup, Rol belirsizliği ise kişinin dışında örgütsel nedenlerden oluşmaktadır.

2.6.2.10. Örgütsel Büyüklük

Örgütün büyüklüğü, çalışanlara sunulacak çalışma şartları, imkânları ve ödülleriyle yakından ilgilidir. Sunulan şartlar ve imkânlarda yapılan iyileştirme çalışanın örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır. Buna karşın örgütün büyüklüğü, örgüt içinde bürokrasiyi arttıran bir unsurdur. Daha küçük örgütlerde çalışanların örgüte olan bağlılıkları daha çoktur. Çünkü bu örgütlerde çalışanlar yöneticileriyle ve beraber çalıştıkları arkadaşlarıyla daha yakın ilişkiler kurduklarından, daha net, direkt ve manevi anlamda doyurucu ödüller aldıklarını hissederler (Balay, 2000: 67).

Ayrıca örgütsel büyüklüğü şu şekilde de açıklanabilir; "Girişim sonucunda bir araya getirilmiş olan üretim araçlarının tümünün hacmi olarak yorumlamak mümkündür. Bu durum sonrasında üretim araçlarının sayısı ne kadar büyürse, örgütte bir o kadar büyümüş olacaktır. Üretim araçlarından biride iş gücüdür, iş gücünün örgütteki artışı ise bürokratik yapının artışına neden olacaktır. Büyük olan örgütlerde iş görenlerin denetimlerinin ve yönetimlerinin esnek olmayan yapısından dolayı oldukça ciddi ve en üstün bir biçimde yapılması gerekmektedir. Bu durumun en büyük nedeni olarak da, hiyerarşik yapıda bulunan büyük örgütlerde tüm iş görenler arasında iletişimin ve haberleşmenin sağlanmasının zor olmasıdır (Güner, 2007: 44). Bu durum örgütsel bağlılığı olumsuz anlamda etkilemektedir.

2.6.3.1. Alternatif İş İmkânları

İşe yeni başlayan çalışanın bağlılığını alternatif iş imkânları önemli ölçüde etkiler. Kendi ülkemiz gibi gelişmekte olan ve işsizlik oranının da oldukça yüksek olan ülkeler bu unsuru daha önemli kılmaktadır. İş bulma imkânının sınırlı olması, örgütsel bağlılığı artırdığı yönünde ortak görüşler vardır (Balay, 2000: 85).

Çalışanların işten ayrıldıktan sonra bulabilecekleri işler hakkında sahip oldukları düşünceler örgüte karşı olan bağlılık derecelerini etkilemektedir. Alternatif iş imkânları olmasına karşılık örgütte kalan ve örgütte kimlik birliği oluşturmuş çalışanların, alternatif bir iş imkânı olmadığı için örgütteki pozisyonunu kaybetmemek adına daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenebilir (Yılmaz,2015: 36).

2.6.3.2. Profesyonellik

Profesyonellik, mesleki bağlılıkla ilgili bir kavram olmakla birlikte, çalışanın mesleği ile bütünleşmesi ve mesleki değerleri benimseyip özümsemek olarak tanımlanabilmektedir.

Profesyonelleri tanımlayan 4 özellik bulunmaktadır (İnce vd, 2005: 85):

- Profesyoneller örgütler kurarak, seminer ve kongre gibi çeşitli toplantılara katılırlar.
- Sosyal sorumlulukları bulunur.
- Kendi kuralları olduğuna inanırlar.
- Özerklik talebinde bulunurlar.

Örgütsel bağlılıkta profesyonel kişilerde rastlanılan çelişkiyi azaltmak için mesleki değerleriyle örgütsel değerlerin bütünleştirilmesi önerilmektedir. Böylece profesyonellerin örgütsel bağlılığını negatif anlamda etki edem devamsızlık ve örgütten ayrılma gibi olumsuz sonuçların önüne geçilebilmesi mümkündür (İnce vd, 2005: 85).

2.7. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılmaları

Örgütsel bağlılık ilk başta tek boyutlu incelenmiş fakat birçok araştırma sonucu örgütsel bağlılığın çok boyutlu olduğu sonucuna varmıştır. Örgütsel bağlılık kişinin örgütüne duyduğu duygusal bir bağlılık olarak ifade edilmiş, çalışanın örgütünün değerlerini ve amaçlarını kabullendikleri nispetinde bağlılık duydukları düşünülmüş, ancak daha sonra bu

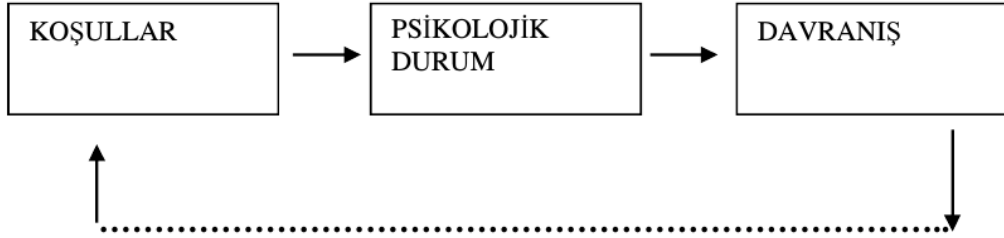
bağlılıkta sadece duygularla değil başka faktörlerin de etkili olabileceği sonucuna varılmıştır.

Örgütsel davranış üzerinde çalışanlar, tutumsal bağlılığı önemserken sosyologlar ise davranışsal bağlılığın üzerinde durmuşlardır. Tutumsal ve davranışsal bağlılık arasındaki farkları örgütsel bağlılıkla ilgili kaynaklarda açık bir şekilde ortaya koymuşlardır (Doğan, 2013: 71).

Aşağıda bu konu ile ilgili olarak önemli çalışmalarda bulunan araştırmacıların görüşlerine yer verilerek bakış açıları incelenmiştir.

2.7.1. Mowday-Porter ve Steers Sınıflandırması

Mowday Porter ve Steers örgütsel bağlılığa ilişkin tutumsal ve davranışsal boyutunu geliştirmişlerdir. Her ikisinde de dönüşümcü (dairesel) bir bağın olduğu ileri sürülmüştür. Bu karşılıklı ilişkiden ötürü her hangi bir ayrıt gözetmemiş, sadece tutum bağlılığını temel aldıklarından bahsetmişlerdir (Akten, 2014: 52-53). Ancak çoğu kaynakta geliştirdikleri yaklaşım tutumsal ve davranışsal olarak ele alınmıştır. Bu yüzden bu çalışmada da iki başlık halinde incelenmiştir.

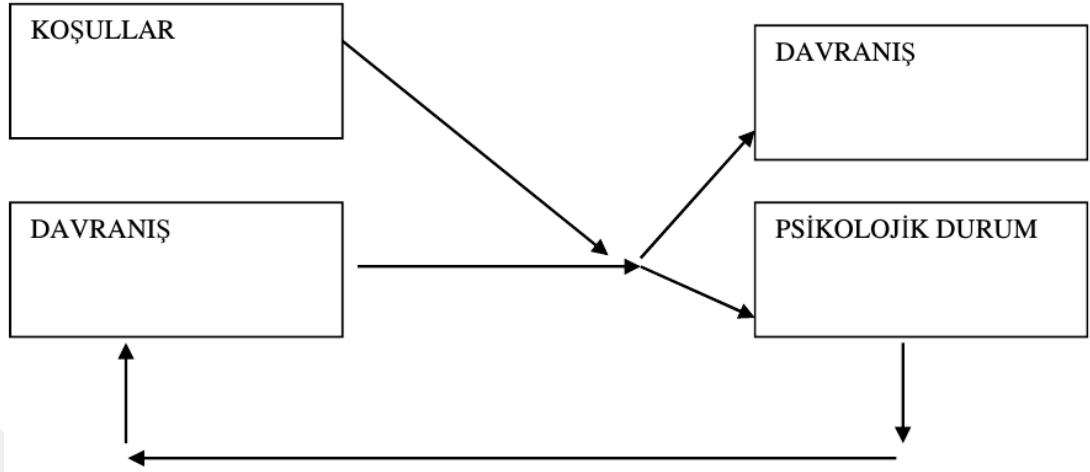


Şekil 8: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Perspektif

Kaynak: Yrd. Doç, Dr. Ebru Şengül Doğan, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık S:71.

- Tutumsal bağlılık: "İnsanların örgütle olan ilişkileri hakkında düşüncelerini sağlayan süreç üzerinde odaklanır. Birçok bakımdan bu bireylerin ne derece kendi değer ve hedeflerinin örgütünkilerle uyumlu olduğuna inandıkları bir düşünce yapısı olarak görülebilir." (Doğan, 2013: 71).

- Davranışsal bağlılık: "Bireylerin belirli bir örgüte kenetlendiği ve problemi nasıl ele aldığını gösteren süreç ile ilgilidir." (Doğan, 2013: 71).



Şekil 9: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Perpektif

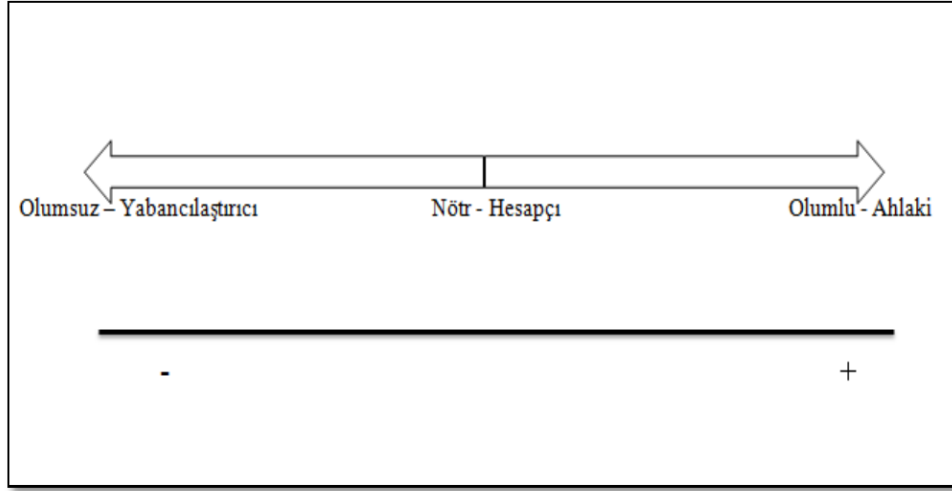
Kaynak: Yrd. Doç, Dr. Ebru Şengül Doğan, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık S:72

Her iki yaklaşım arasındaki fark ise " Her biriyle ilgili araştırma geleneklerine de açık bir şekilde yansımaktadır. Tutumsal yaklaşımda, araştırmalar büyük ölçüde bağlılığın gelişimine katkıda bulunan koşulların tamamına ve bağlılığın davranışsal sonuçlarına yönlendirilmektedir. Davranışsal yaklaşımda ise araştırmalar, esas olarak bir davranışın bir kere sergilendikten sonra tekrarlamaya eğilimi gösterdiği koşulları tanımlama yanında, bu davranışın tutum değişikliği üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır." (Doğan, 2013: 72).

2.7.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmalardan biride Etzioni'ye aittir. Etzioni bağlılığı (İnce, Gül, 2005: 32):

- Ahlaki bağlılık
- Hesapçı (Çıkarıcı)bağlılık
- Yabancılaştırıcı Bağlılık olarak üç ana başlıkta incelenmiştir.



Şekil 10: Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm End. İnc. ", Doktora Tezi:28 Eskişehir, 2014.

- Ahlaki Bağlılık: Örgütün temel amaçları ile beraber normları ve değerlerinin özümseyerek otoriteyle özdeşleşmesi esasına dayanır. Kişiler, topluma yararlı amaçları izlediklerinde örgütlerine daha fazla bağlanmaktadır. Bu sınıflandırma da, örgüt ile çalışanın amaç ve değerleri bir bütün olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000: 32).
- Hesapçı bağlılık (Çıkarıcı): Örgüt ve çalışanları arasındaki karşılıklı alışveriş ilişkisi esasına dayanır. Çalışanlar, örgütlerine sağladıkları katkılar sonucunda kazanacakları ödüllerden ötürü bağlılık duymaktadırlar. Çalışanlar, çıkarlarını düşünerek bağlılık göstermektedirler (Güney, 2001: 27).
- Yabancılaştırıcı bağlılık: Yabancılaştırıcı bağlılıkta birey, örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman ortaya çıkar ve örgüte karşı olumsuz bir yöneliş içerir (Balay, 2000: 19).

2.7.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, kişinin örgütü için duyduğu psikolojik bağ diye tanımlamış ve üçe ayırmıştır, bunlar;

- Uyum Bağlılığı: Buradaki esas amaç paylaşılan değerler değil de birtakım ödülleri almak için bağlılık geliştirmektir. Bu bağlılıkta, cezanın iticiliği ve ödülün çekiciliği üzerinde durur (Bayram, 2005:130).
- Özdeşleşme Bağlılığı: Örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutundaki esas amaç, kişinin örgütün bir parçası olma isteğidir. Kişi, davranışlarını örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleştirir (Geri, 2010: 43).
- İçselleştirme Bağlılığı: Çalışanın kendi değerleri ile örgütün değerlerinin arasındaki uyuma dayanır (Yılmaz, 2015: 37).

"O'Reilly ve Chatman(1986), örgütsel bağlılığın boyutları ile birlikte şu iki bağımlı değişkeni de araştırmışlardır. Birincisi örgütte çalışan herkesten yapması istenen ve beklenen davranışlar, ikincisi ise belirlenen resmi davranışların ötesinde ve örgüt yararına olan rol üstü davranışlardır. Araştırma neticesinde uyuma dayalı bağlılık ve rol üstü davranışlar arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığıdır. Sadece çıkarları için örgütle ilgilenen üyelerin kalma istekleri de çok az olacaktır. Ayrıca iş gücü devrinin de anılan bağlılık türünde yüksek olacağı sonucuna varılmıştır." (Bulut, 2003: 14-15).

2.7.4. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

"Katz ve Kahn, örgütsel bağlılığı bir örgütteki çalışanların, işi ile ilgili yapılması gerekeni yapıp çalışanlarını örgüte bağlılık hissedilmesine yönelten farklı ödüllerin olduğu önemler olduğundan bahsetmiştir. Çalışanlar sistem içindeki hal ve hareketleri iç ve dış ödüllerin birleşiminden oluşan bir sonuçtur. Anlatımsal devreyi iç ödüller, araçsal devreyi ise dış ödüller tanımlamaktadır. Anlatımsal ve araçsal devrelerin ayırımı, çalışanların kendilerini sisteme adayışlarının ya da verişlerinin niteliğini belirtmektedir. İçsel anlamda ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusu olur. Bunun gibi dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise, araçsal devre söz konusudur (Bayram, 2005: 131).

2.7.5. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Wiener'in örgütsel bağlılık sınıflandırması ile ilgili araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık ayırımını önemseyen kuramsal bir örnek oluşturmuştur. Araçsal bağlılık; kendi çıkarını

gözeten, yararçı, hesapçı bir bağlılığa dikkat çekerken, örgütsel bağlılık ise değer ve maneviyat temelini esas alan güdüleme ile oluşmaktadır. Örgütsel bağlılığı meydana getiren inançlar, içselleşmiş baskılar ortaya çıkararak kişinin, örgütsel amaç ve çıkarlarını karşılayacak şekilde davranmasını sağlamaktır. Bu sebeple araçsal güdüleyici hareketler, kişinin kendisine yönelimli iken, örgütsel eğilimler taşımaktadır (Balay, 2001:193).

Kısaca örgüt, çalışanın birtakım güdülerini tamamlarken bunun karşılığında ise çalışandan örgüte katkı yapmasını ister. Bu ilişki, bir raddeye kadar çalışanın yararına olduğu sürece çalışan, tabidir ki örgütten ayrılmayı istemeyip aynı zamanda ona bağlılık hissedecektir (Balay, 2001:193).

2.7.6. Kanter'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık Kanter'e (1968) göre " İki ayrı sistemden oluşur. Bunlar; sosyal ve kişilik sistemlerdir. Kişilerin bağlılıkları sosyal sistemlerde üç esas alandan oluşmaktadır. Bunlar; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelmektedir. Kanter, örgütçe üyelere yansıtılan davranışsal isteklerin farklı bağlılık çeşitlerini ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadırlar. Bu istekler üç farklı bağlılık oluşturur (Gül, 2002: 42). Buna göre Kanter örgütsel bağlılığı üç şekilde incelemektedir.

- Devama yönelik bağlılık: Kişinin hedefi, örgütte kalmak ve örgütün devamlılığını sağlamaktır. Ayrılmanın getireceği maliyetin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu düşüncesine dayanır. Üyeler örgütte kalabilmek için büyük fedakârlıklar yapmışlarsa sistemin kalıcılığı adına önemli ölçüde bağlılık göstermiş olurlar (Gül, 2002: 42).
- Kenetlenme bağlılığı: Kişinin gruptaki üyelerle olan ilişkilerine bağlılığıdır. Grubun her üyesi ile bağlantıda olmak, onlara yardımcı olmak ve gruba ait olduğunu bilmek kişiye duygusal olarak bir tatmin sağlar (İlsev, 1997: 10).
- Kontrol bağlılığı: Kontrol bağlılığında grup üyelerinin lider tarafından verilen görev ve sorumlulukları kaidelerini devam ettirmesidir. Kontrol bağlılığı kişinin örgütün normlarına bağlı olmasını ifade eder. Kontrol bağlılığı, üyenin örgütün norm, amaç ve değerlerinin, pozitif davranışları için, kendisi için önemli olduğuna inandığı durumlarda ortaya çıkar (İnce vd, 2005: 43).

Kanter'in geliştirdiği bu üç farklı bağlılık türünde farklı sonuçlar doğmaktadır. Devama yönelik bağlılığın görüldüğü örgütlerde çalışanların örgütte kalma olasılıkları daha çoktur. Kenetlenme bağlılığın fazla olan örgütlerde ise örgütün dışından gelebilecek her türlü olumsuz durumlara karşı kendisini savunma gücü daha yüksektir. Kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde de üyeler kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde olduğu görülmektedir. Kanter, bu üç bağlılık türünün birbirleriyle ilişkili olduğu, örgüt üyelerinin bağlılıklarını sağlamak için her üç yaklaşımı da kullanmalarını gerektiğini savunmaktadır (Gül, 2002: 42).

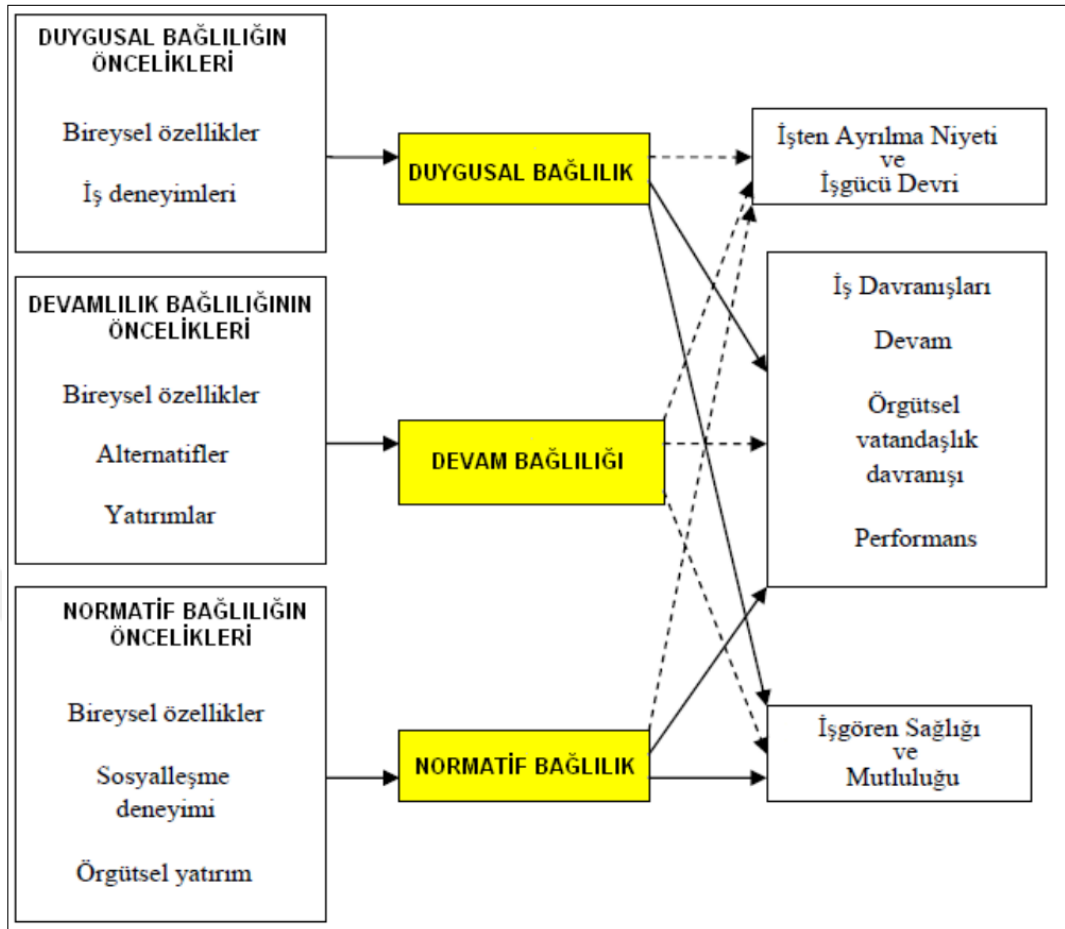
2.7.7. Buchanan II Sınıflandırması

Bağlılığın örgütün amaç ve değerlerine kendini adama olarak nitelendiren Buchanan II kişinin rolüne, örgüte bir fayda sağlaması adına bağlılık hissetmesi olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık üç gruba ayrılmıştır (Balay, 2000:4).

- Özdeşleşme: Çalışanın örgütün amaçlarını ve değerlerini kendi amaç ve değerleri ile bir tutmasıdır.
- Sarılma: Çalışanın işteki rolünün gerektirdiklerine psikolojik bir bağlılıktır.
- Sadakat: Çalışanın Örgütüne duyduğu duygusal hislerle beraber içten bağlılık göstermesidir.

2.7.8. Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Allen ile Meyer'in duygusal bağlanma tanımı, çalışanların örgütle ilişkilerini ifade eden psikolojik bir mevzudur ve çalışanların davranışlarıyla ilgilidir. Ortaya çıkış biçimi ise, çalışanların örgütteki işlerine devam etmeleriyle olmaktadır. Allen ve Meyer bunu, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık başlıkları altında incelemişlerdir (Gül, 2002:45).



Şekil 11: Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Yrd. Doç, Dr. Ebru Şengül Doğan, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık :94.

- Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılıkta bireyin örgütün değerlerini ve normlarını kendi değerleri ve normları olarak, zorlanmadan kabul etmesi ve benimsemesidir (Balcı, 2000: 29-30). Duygusal bağlılığı yüksek olanlar, ekonomik nedenlere göz yumarak, sadece örgütün değerlerini benimsediklerinden örgütte kalmak isterler. Bu durumda da örgütün performansı ön plandadır, birey kendi çıkarlarını geri plana atar. Örgütün başarısı veya başarısızlığı kendi başarı ve başarısızlığı gibi hissetmektedir (Baysal vd,1999: 227).
- Devamlılık Bağlılığı: Allen ve Meyer, Becker'in yan bahis teorisinden esinlenerek geliştirmişlerdir. Kaynaklarda "Rasyonel bağlılık" veya "Algılanan maliyet"

diye anılmaktadır. Devamlılık bağıllığı, örgütten ayrılmanın kişilere olan maliyetinin yüksek olacağı düşünüldüğünden örgüt üyeliği devam ettirilir. Bu tür bağıllıkta, kişi ayrılmak istese bile örgütten ayrılamaz (Sökmen, 2000: 44).

- Normatif bağıllık: Normatif bağıllık türü, çalışanların yükümlülük duygularını ifade etmekte olup, zorunluluk unsuru içermektedir. Çalışanların bu şekilde davranış göstermelerinin nedeni, yaptıklarının doğru ve etik olduğuna inanıyor olmalarıdır. Kısaca normatif bağıllık, zorunluluk duygusundan oluşmaktadır (Saldamlı, 2009: 21). Normatif bağıllıkta kişi örgütte çalışmaya devam etmesine neden olan unsur, örgüte ya da çalışma arkadaşlarına karşı olan sorumluluklarının bulunduğu ve yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanırlar. Doğuracağı örgütsel sonuçlar yönünden istenen bağıllık tipidir (Benligiray vd,2011: 53).

Üç bağıllık boyutunun 3 ortak yanı vardır (İnce vd,2005: 42-43);

- Çalışanların örgütleri arasındaki ilişkiyi yansıtır.
- Örgüte olan üyeliği devam ettirme kararını yansıtır,
- Örgütten ayrılma olasılığını azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmaktadır.

Normatif bağıllıktaki zorunluluk, devamlılık bağıllığında ki gibi herhangi bir çıkar söz konusu değildir ahlaki duygular söz konusudur (İnce vd,2005: 43).

2.8. Örgütsel Bağıllığın Diğer Kavramlarla İlişkisi

Örgütsel bağıllık ile yakın özellikleri taşıyan başka kavramlar da var olmakta olup ve bu kavramlar da bazen örgütsel bağıllığı yerine de kullanılır. Bunlar; mesleğe bağıllık, işe bağıllık, çalışma arkadaşlarına bağıllık, iş tatmini, yöneticiye güven.

2.8.1. Mesleğe Bağıllık İlişkisi

Mesleğe bağıllık, örgütsel bağıllık ile ilişkili bir kavramdır. Çalışanların farklı farklı eğitimler ve deneyimler neticesinde sahip oldukları mesleklerinde kazandıkları bağıllığın gücü, çalışanların örgütsel bağıllıklarının incelenmesinde önemli bir yer tutmaktadır. Mesleğe bağıllık, kişinin mesleğinin yaşamında önemli bir yer tutması, mesleğin kişi açısından giderek daha önemli hale gelmesi ve kişinin mesleği ile bütünleşmesi ve kişinin bağıllığı meslekte kendisine verilen rolü en iyi şekilde gerçekleştirmek için sahip olduğu güdünün gücüdür (Bakan, 2011: 14).

Yüksek bağlılığa sahip çalışanların meslekleri, diğer çalışanlara oranla kendileri için daha önemlidir. Bu çalışanlar, çalışma hayatlarında, mesleklerine daha çok yatırım yaparak mesleki gelişim konusunda daha çok gayret gösterirler. Mesleki bağlılığı yüksek çalışanlar, mesleklerinin gerektirdiği her türlü eğitimle kendilerini donatırlar ve mesleklerini daha iyi şekilde icra etmeye çalışırlar bu yüzden meslekleri ile özdeşleşmeleri daha yüksek seviyededir. Mesleğin kazanılma süreci ve mesleğe yapılan yatırımlar, mesleki bağlılığın düzeyini belirleyen önemli faktörlerdir. Morrow'a göre mesleki bağlılık, iş veya örgüte beslenen hislerden daha güçlüdür. Bir kişi mesleği için yıllarca emek verip, mesleği hayatında giderek daha önem arz etmeye başladığında ise mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlamaktadır (İnce vd, 2005: 16).

Mesleğe yapılan yatırımın miktarı arttıkça, çalışanların mesleklerini sahiplenmeleri ve daha iyi icra etme konusundaki istekleri de artar. Kısa sürede edinilen bir mesleğe olan bağlılık ile uzun yıllar süren ve çeşitli eğitimler sonucu edinilen mesleğin bağlılık derecesi doğal olarak farklılık gösterecektir.

Çalışanların mesleki bağlılıkları, yürüttükleri işe bağlılıklarından farklı bir kavramdır. Bir çalışan, her zaman sahip olduğu mesleğinin ile ilgili bir işte çalışmayabilir. Bu anlamda bu iki kavramın birbirinden ayırt edilmesi çok önemlidir. İşe bağlılıktan ayrı bir kavram mesleğe bağlılık, kişinin bir alanda tecrübe kazanmak için yaptığı uğraşlar neticesinde mesleğinin hayatında ne kadar önemli bir konumda olduğu ile ilgilidir (Baysal vd,1999:8).

Bir örgüt içinde görev yapan çalışanların, örgütsel bağlılıkları ile mesleki bağlılık düzeyleri birbirlerini etkileyebilmektedir. Mesleki bağlılıkla örgütsel bağlılık birbiriyle karşılaştırıldığında, bu iki kavramın birbirinin zıttı olduğu yönünde görüşler bulunmaktadır. Esas olarak, bu iki kavramın normlarının ve değerlerinin birbirleriyle uyumsuz olduğu, mesleklerine önem veren çalışanlar için, mesleki bağlılığın örgütsel bağlılıktan daha kalıcı olduğu belirlenmiştir (İnce vd, 2005: 18).

2.8.2. İşe Bağlılık İlişkisi

Çalışanların, işlerine önem verme düzeylerini gösteren işe bağlılık, örgütsel bağlılık kavramı ile yakından ilişkili olan bir diğer bağlılık çeşididir. işe bağlılık, çalışanın işiyle arasında kurmuş olduğu bir bağ ve işe olan inancıdır. Bu durum örgütsel bağlılıktan ayrı

tutulmalıdır. Lodahl ve Kejner işe bağlılığı, çalışanın işe verdiği değerin içselleştirmesi ve kişinin karakterini işe bağlayan, işi ile ilgili edindiği davranışlar ve tutumlar olarak değerlendirilmiştir (İnce vd, 2005: 18-19).

Çalışanın, yaptığı işine karşı hissettiği bağlılık, işinin hayatındaki önem derecesini belirler. Yüksek iş bağlılığı duyan çalışanlar, işleri ile kendilerini bütünleştiren, yaptıkları işe kendilerini adayan, kişisel saygınlığını ve kimliğini işiyle özdeşleştiren çalışanlardır. Bu çalışanlar, işlerini bir bütün olarak kabul etmekte ve işi tüm yönleriyle sahiplenmektedir. Çalışanların işe bağlılıkları, onların işten ne umdukları ile yakından alakalıdır. Farklı kişilik yapılarına ve birbirinden farklı ihtiyaç ve beklentilere sahip çalışanlar işe bağlılık dereceleri değişiklikler gösterebilir. Çalışanların yaptıkları işin, beklentilerine ve ihtiyaçlarına cevap verme oranı, işe bağlılıklarının düzeyini belirleyen önemli bir faktördür. İşe bağlılıkları fazla olan çalışanlar, yapılan iş, ilgilerinin merkezinde yer almakta ve kimliklerinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Uygur, 2009: 34).

Yaptıkları işe bağlılık duyan çalışanlar, işlerini yalnızca örgütte sürdürülmesi gereken bir görev olarak görmezler, işlerini hayatının her alanına yayarak hayatlarının önemli bir parçası haline getirirler. Bakan, kaynaklarda ele alınan işe bağlılığa ilişkin özellikleri çalışmasında aşağıdaki şekilde aktarmaktadır:

- Kişinin kendisine ilişkin sahip olduğu kişisel imajla işi arasındaki ilişkisi,
- Kişinin işine verdiği önem ve işine sarılma derecesi,
- Kişinin kendine gösterdiği değerin algıladığı performans seviyesinden etkilenme derecesi,
- Kişinin psikolojik olarak işiyle özdeşleşme seviyesidir (Bakan, 2011: 13).

Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık kavramları birbirleri ile ilişkili olmakla beraber, farklı anlamlara sahiptir. İşe bağlılık, kişinin işiyle özdeşleşmesi, işine önem vermesi ve duygusal bir bağ ile bağlanmasıdır. Örgütsel bağlılık ise, kişinin örgütle özdeşleşmesi, örgütün amaç ve değerlerini onaylaması, örgütün yararına gayret göstermesi ve örgütteki üyeliğini sürdürmek istemesidir. İş kişinin içsel gelişme gereksinimlerini karşılamaya yardımcı olurken, örgüt bireyin sosyal ve diğer dışsal ödül gereksinimlerini karşılamaya yöneliktir. Bu bağlamda kişinin işini daha iyi algılayabilmesi ve daha etkili yapabilmesi, iş

süreçlerini geliştirmesi işe bağlılığın bir göstergesi olup, bağlılığın artmasını da sağlamaktadır (Uygur, 2009: 38).

Kısaca işe bağlılık kavramı kişinin çalıştığı işten duyduğu hazdan ziyade işi ile hem beyin olarak hem de duygusal olarak bir bütün oluşturması şeklinde açıklanmıştır (Türköz, 2000:4-6).

2.8.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık İlişkisi

Çalışma arkadaşlarına bağlılık, çalışanların sosyalleşme seviyeleri ile yakından ilgili bir bağlılık türüdür. Örgütte sosyalleşme ortamı bulan çalışanların, bu ortamın sağlayıcıları olan çalışma arkadaşlarına bağlılıkları, onların örgütte devamlılıklarını sağlayan bir kavram olarak incelenmektedir. Kişiler örgütün kendisine, yöneticilerine veya çalışma arkadaşlarına farklı seviyelerde bağlılık duyabilmektedir. Örgütsel bağlılığın oluşmasında sosyal katılımın önemine dikkat çeken Seldon, sosyal katılımın kişilerin örgütün diğer üyeleriyle özdeşleşme ve etkileşimini esas aldığını belirtmektedir. Seldon'a göre bu etkileşim, örgütten ayrılmanın sevilen iş arkadaşlarından ayrılmak anlamına gelecek olmasından ötürü kendi içerisinde değerlidir (Gümüş, Sezgin:85).

Örgütte işe yeni başlayan çalışanlar, örgüte ve işe yönelik ilk izlenimlerini çalışma arkadaşlarından elde ederler. İşin büyük bir kısmını çalışma arkadaşlarından öğrenen çalışanlar için, örgüte uyum sağlamada en büyük destek yine çalışma arkadaşlarından gelmektedir. Eski çalışanlar, işe yeni başlayanlara rehberlik yaparak onların işe ve örgüte uyum sağlama sürecini hızlandırmaktadır. Bu bağlamda çalışma arkadaşlarına bağlılığın, işe ve örgüte bağlılıktan daha çabuk gerçekleştiğini söylemek mümkündür. Bu sonuç, olumlu ilişkilerin yaşandığı ve çalışanın çalışma arkadaşları ile ilişkilerinin iyi olduğu durumlarda geçerlidir. Aksi durumlarda, yani çalışma arkadaşları ile ilişkilerin kötü olduğu durumlarda, çalışanların işe ve örgüte uyum süreçleri daha zor ve yavaş gerçekleşecektir. Çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılık sayesinde, dayanışma duygusu sürekli olarak korunur. Bu nedenle, güçlü arkadaş bağlılığı, güçlü mesleki ve örgütsel bağlılığa yol açarken, örgütte sosyal katılım eksikliği düşük örgütsel bağlılığa neden olmaktadır. Bir çalışanın örgütsel bağlılığının çalışmaya ilk başladığı dönemde biçimlenmeye başladığı düşünüldüğünde, çalışma arkadaşlarına olan bağlılığının, örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi oldukça önem kazanmaktadır (Balay, 2000: 47).

2.8.4. İş Tatmini ile İlişkisi

Günümüzde, yönetim alanında iş tatmini oldukça önemli bir konu haline dönüşmesindeki neden, işle ilgili olumlu sonuçlara ulaşmanın büyük kısmı iş tatmini ile ilgilidir. Tanımını yapmak istersek Bingöl (1992) çalışanların yaptıkları işe olan duyguları, aynı zamanda işin kendisine edindirdikleri ile beklentilerinin birbirini karşılaması olarak da ifade edilebilir. Başaran(2000), iş tatminine bağlı olan unsurların işi çekici bulma, iş ile bütünleşme, güdülenme ve kişinin işine karşı hissettiği pozitif duygular olarak bahsetmiştir (Aygün, 2013: 42).

Aynı zamanda iş tatmini ve örgütsel bağlılık beraber ele alındığında işe ve iş yerine karşı hissettiği duygu ve düşüncelerin tamamı olarak bahsetmektedir. İş tatmini çalışanın yaptığı iş ile ilgili duygu ve düşünceleri ile alakalı iken örgütsel bağlılık bağlı olduğu örgüte karşı hissettiklerinden ibarettir (Çetinkanat, 2000: 45).

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkinin irdelenmesi için dört unsur ortaya çıkmıştır. Bunlar:

- İş tatmini örgütsel bağlılığın sebebidir
- Örgütsel bağlılık iş tatmininin nedenidir
- Örgütsel bağlılık iş tatmini karşılıklı bağlantılıdır.
- Örgütsel bağlılık iş tatmini birbirinden bağımsızdır.

Bu konu ile ilgili yapılan araştırmalar örgütsel bağlılık ve iş tatminini meydana getiren iki modeli desteklemiştir. Bunlardan ilki iş tatminini örgütsel bağlılığın sebebi görürken diğeri de, karşılıklı oluşan bir ilişki modelidir. Porter, Steers, Mowday, ve Boulian ile Steers ve Steven (1978) tatminin bağlılığın sebebi olabileceğini savunmuşlar, çünkü tatminin çalışanın tutumları üzerinde daha etkili olacağını, süreklilik arz eden bağlılıktan daha seri değişiklik göstereceğini savunmaktadırlar (Nauman1993, s. 8). Bluedrn (1982), Michael, Spector (1982), Williams ve Hazer (1986), Mathieu (1991) ise, karşılıklı ilişki modelini benimseyen bir tutum içinde olmuşlar ve bu konu ile deliller ortaya atmışlardır (Aygün, 2013: 43).

BÖLÜM 3: LİDERLİK DAVRANIŞININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİ SEVİYELERİ

Örgütsel bağlılığı etkileyen etmenleri belirlemek adına yapılan birtakım çalışmalarda lider davranışlarının da bir unsur olarak ele alınmıştır. Bir kısmı, liderin davranışının ve uygulamalarının, çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilediğinden bahsetmiş örgütün lideri tarafından destek görmediğini düşünen ve hisseden çalışan, örgütüne karşı gösterdiği bağlılık seviyesinin nispeten düşüktür. Çalışanlar bağlı oldukları örgütlerde açık bireyler konumunda ve de özellikle çalıştıkları işletme donanım ve kaynakları eksik olan bir işletme ise, örgüte bağlılık seviyeleri düşüktür (Çetin, 2004: 99).

3.1. Liderlik Davranışı ve Düşük Örgütsel Bağlılık Seviyesi

Örgütsel bağlılık seviyelerinden düşük örgütsel bağlılık seviyesini incelediğimizde, bu bağlılık seviyesinde örgüt değiştirme ya da ayrılma olasılığı daha yüksektir bunda da lider davranışlarının etkisi büyüktür.

Liderlik davranış şekillerinden otokratik liderlik davranışı sergileyen lider çalışanlarının duygu ve düşüncelerine önem vermediğinden iş tatminsizliği maksimum, örgüte olan bağlılık düzeyi de minimum seviyededir. Başka bir deyişle otokratik liderler otoritelerini ve yetkilerini devretmeden bütün kararları kendileri alırlar ve astlarını karar verme sürecine dahil etmezler (Serinkan, 2008:156).

Otoriter liderlik davranışında da liderin fazlaca bencil olması, çalışanların inanç ve duygularını önemsememesi ve dolayısıyla olarak çalışanlarda tatminsizlik duygusu açığa çıkar buda örgütlerde yönetime karşı negatif duyguların oluşması ve örgüt içi çatışmaları arttıracığından liderin grup üzerindeki etkisi zamanla azalır (Eren, 2007:382).

Bu nedenledir ki yukarıda açıklanan liderlik tiplerinin sergilendiği örgütlerde çalışanların üzerinde olumsuz etkiler oluşturduğundan örgütsel bağlılık seviyeleri düşük olur.

3.2. Liderlik Davranışı ve Orta Örgütsel Bağlılık Seviyesi

Bu kavram kişisel deneyimin yüksek, ancak örgütsel bütünleşmenin ve bağlılıktan söz edilmediği bağlılık seviyesidir. İlimli bağlılık düzeyinde bulunan çalışanlar bu durumun kendilerini biçimlendirmesine tepki koyarlar ve bu yüzden kişisel olarak karakterlerini

korumak adına uğraş verirler. Bu seviyedeki çalışanlar, örgütün tümünden ziyade bir kısmını kabul eder, örgütün beklentilerine cevap verir, bir taraftan örgütle bir bütün olmayı bir taraftan da kişisel değer yargılarını korumayı sürdürür (Aygün, 2012: 88).

Burada da ilgisiz lider davranış şekliyle karşılaşılmaktadır. İlgisiz lider davranışının görüldüğü yerlerde bir yönetim tarzının olmadığı bir liderlik yaklaşımı söz konusudur. Bu liderlik şeklinde belli bir düzeyde üretim sağlanamadığı gibi çatışmaların da önüne geçilemez (Aksel, 2008: 42). Bu liderlik tarzında hem üretime ilgi düşük hem de insana ilgi düşüktür bu yüzden de bu şekilde davranış sergileyen liderin çalışanları üzerinde örgüte karşı orta derece bir bağlılık seviyesi oluşturmaktadır.

3.3. Liderlik Davranışı ve Yüksek Örgütsel Bağlılık Seviyesi

Yüksek düzeyde bağlılığın örgüt için olumlu neticeleri vardır. Çalışanın yüksek derecedeki ki bağlılığı örgüte güven duygusunu artırır ve bundan ötürü örgüt içinde kararlı çalışma grubunun oluşur. Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişi başarı ve ücrette tatmin sağlayabildiği gibi örgüt de, çalışanın bağlılığından dolayı kendisine bir takım yetkiler vererek ve de onu üst mevkilere getirerek ödüllendirir (Saldamlı, 2009: 42).

Liderlik davranışlarından birisi olan demokratik davranış biçiminde insanın merkez alındığı örgütlerde görülür. Bu örgütlerde kararların oluşturulması ve uygulanmasında çalışanların da katkısı sağlanır. Bu şekilde çalışan örgütlerde lider ve astları arasında tam bir uyum içerisinde çalışırlar. Çalışanın düşünce, duygu, inanç ve talepleri önemsenmekte, dolayısıyla çalışma istekleri artmaktadır (Eren, 2007:383).

Paternalist liderlikte ise çalışanlar görmüş oldukları ilgi ve koruma karşılığında liderine sadakat, itaat ve bağlılık gösterir. Lider de gösterdiği ilgi karşılığında çalışanlarının kendilerini adanmalarını bekler(Köksal, 2011: 106). Ayrıca bir aile gibi çalışanlarıyla ilgilenir. Çalışanlarının yaşantılarının her yönüyle ilgilenir, onlara rehberlik eder ve kişisel sorunlarıyla ilgili olarak profesyonel olarak öğüt verir (Aycan vd, 2003:131).

Yüksek örgütsel bağlılıkta, örgütte kalmayı gerçekten isteyen bu çalışanlar örgüt amaçlarına uygun davranışlarda hareket ederler ve örgütün hedeflere ulaşabilmesi için en çok performans gösteren çalışanların olduğu grubu oluştururlar (Köksal, 2011: 105).

BÖLÜM 4: İŞTEN AYRILMA NİYETİ

İşten ayrılma niyeti, kişinin bulunduğu örgütte çalışmaya devam etmeme kararının bir neticesidir ve “çalışanın iş yerindeki işini bırakma ile ilgili niyeti” olarak tanımlanabilir. İşten ayrılma ise “gönülsüz (istemeyerek) ayrılma” ve “gönüllü (isteyerek) ayrılma” olarak iki şekilde incelenmektedir. Kendi isteği doğrultusunda ayrılma, işletmeden ayrılmak konusunda bireyin kendi özgür iradesi ile karar almasını ifade eder. Gönülsüz ayrılmada ise “işten çıkarılma ya da atılma” olarak ifade edilebilir (Yıldız, 2013: 318). Dolayısıyla işten ayrılma niyeti kavramı, bireyin kendi özgür iradesiyle işten ayrılmak istediğinin önemli bir işaretidir. Aslında işten ayrılma niyeti, “İşten ayrılma durumunun en mühim habercisi” olarak nitelendirilmektedir. Benzer bir tanımda da işten ayrılma niyetinin “bir kişinin kendi kararı ile sosyal bir sistemden ayrılma eğilimi” olduğu şeklinde tanımlanmaktadır. İşten ayrılma niyetinin kişinin bu kararı almasında etkili olabilecek şartlar açısından da tanımlandığı görülmektedir. Benzer bir tanımda da işten ayrılma niyetinin “İş tatmini gibi motivasyonel bir kavram” olduğu şeklinde ifade edilmiştir (Kitapçı vd, 2013: 53).

İşten ayrılma niyeti, “işten ayrılma davranışının bir öncülü” ve işten ayrılma davranışı üzerinde en fazla etkili olan unsurdur (Polat vd, 2010: 153). Ancak işten ayrılma niyeti, bir çalışanın işten ayrılmasını ifade etmez; yani davranışı göstermez. Sadece uygun bir ortam oluştuğunda hemen işten ayrılabilceğini ifade eder (Özdevecioğlu, 2003: 99). Ayrıca işten ayrılma niyeti, mutlak surette işten ayrılma davranışıyla da sonuçlanmayabilir (Yürür vd., 2011: 89). Çalışanların işten kendi istekleri doğrultusunda ayrılma davranışlarının altında, aslında işten ayrılma niyetleri bulunur. İşten ayrılma niyeti, gönüllüdür ve planlıdır. Plansız kişi davranışlarında ise niyet bulunmamaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 98). Dolayısıyla bu şekilde alınan işten ayrılma kararlarını işten ayrılma niyeti ile birlikte değerlendirilemez.

Kaynaklar incelendiğinde işten ayrılma niyetiyle alakalı değişik araştırmacılar tarafından birçok tanım yapılmaktadır bunların birkaçı;

- İşten ayrılmanın önemli bir habercisidir (Tett vd, 1993:259).
- Çalışanların ileriki zamanlarda örgütlerinden ayrılma ihtimali üzerinde hesaplama yapmasıdır (Vandenberg vd, 1999:1315).

- Kişinin kendi isteğiyle sosyal bir sistemden çıkma eğilimidir (Gaertner, 1999: 479).
- Her hangi bir örgütte çalışan kişinin gelecekte işi bırakma ile ilgili düşüncesidir (Mobley, 1982).

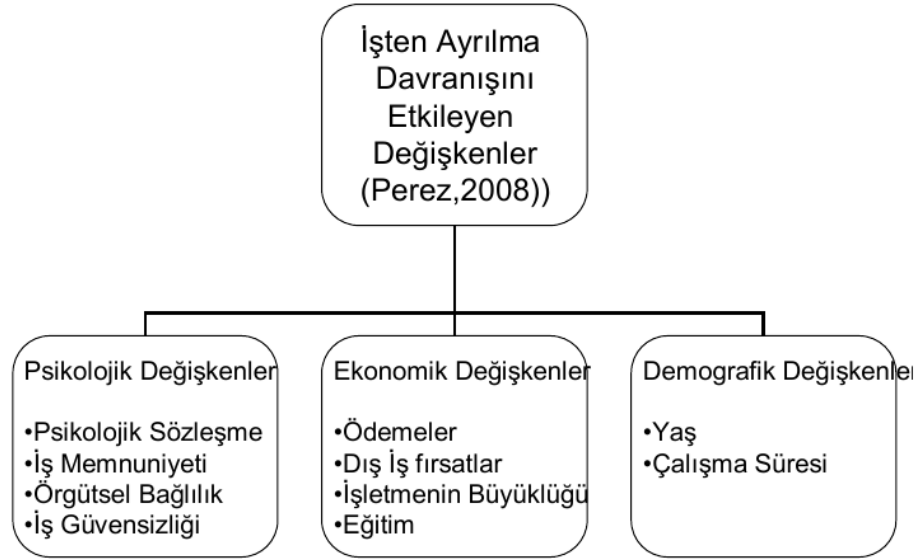
Ayrıca işten ayrılma niyetinin oluşmasına kadar geçen zaman ile ilgili yapılan bazı araştırmalar sonunda, işten ayrılma niyeti üzerinde kişiler aşağıda belirtilen süreci takip ettikleri belirtilmiştir (Gürpınar, 2006: 51).

- İş tatmini/ İş tatminsizliği
- Ayrılma düşüncesi
- İşten ayrılma karar süreci
- Alternatiflerin araştırılması
- Ayrılmanın fayda ve maliyetlerinin düşünülmesi
- Alternatifleri araştırma niyetinin oluşması
- İşin değerlendirilmesi

4.1. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Etmenler

İşlerinden memnun olmamalarının günümüz koşullarında çok önemli bir yer tuttuğu ve bu alandaki araştırmaların oldukça önemli sonuçlar alındığı göz önünde bulundurulduğunda işten ayrılma niyetinin ortadan kaldırmak için onu oluşturan unsurların incelenmesi gerekmektedir (Özer vd, 2012: 71-80). İşten ayrılma üzerine yapılan birçok çalışma işten ayrılma hareketinin daha çok kişilerin ne kadar bağlı olduklarının bir işareti olan iş tatmini ile yakından ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Kişi eğer örgütün değerlerine bağlıysa ve bu değerlerin hayata geçirilmesine bir katkısının olmasını istiyorsa örgütten ayrılmayı istemeyecektir (Çekmecelioğlu, 2005: 23-39).

İşten ayrılma davranışı, Perez (2008) tarafından işten ayrılma davranışını açıklamaya yönelik yapılan çalışmada birçok değişkenin üç grup altında incelendiğine işaret ederek bunların psikolojik, ekonomik ve demografik olduğunu belirtmiştir (Yener, 2014: 85).



Şekil 12: İşten Ayrılma Davranışını Etkileyen Değişkenler

Kaynak: Serdar YENER "Özel Ortaöğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenlik Algısının Aracı Değişken İlişkinin Araştırılması" Doktora Tezi Sayfa:85.

Kişilerin iş tatminsizliği karşısında farklı tepkiler vermektedir. Kişi, iş tatminsizliğine karşı olumsuz bir tepki olan işten ayrılma veya olumlu bir tepki olan sorunlarını ifade etme ve sorunlara çare bulma gibi daha etkili eylemlerde bulunur (Çekmecelioğlu, 2005: 23-39). Kaynaklarda her iki kavram (işten ayrılma niyeti ile iş tatmini) arasındaki ilişkinin olumsuz olduğu şeklinde hem teorik hem de deneysel kanıtlar yer almaktadır. İş tatmininin üst seviyelerde seyrettiği hallerde çoğunlukla işten ayrılma niyetinin düşük seyrettiği görülmüştür (Gül vd., 2008:1-11).

Örgütsel verimliliği, işten ayrılma niyetinin etkilediği konusunda kuvvetli görüşler bulunmaktadır. Bu faktörlerin tespit edilmesiyle beraber bu konuda çalışma yapanlar işten ayrılma ile ilgili davranışları önceden tahmin etmeye çalışmışlar yöneticiler de çalışanlarını elde tutmak için tedbirler almışlardır. İşten ayrılma niyetini tetikleyen birçok unsurun arasından iş tatmininin bu unsurların arasında en başı çektiği görülmektedir (Gül vd., 2008:1-11).

İşten ayrılma niyetine ilişkin yapılan çalışmaların birçoğunda işten ayrılma niyeti ile ücret tatmini arasındaki bağlantıya yoğunlaşsa da, çalışanın işten ayrılma davranışı göstermesi

örgütsel, kişisel ve ekonomik olmak üzere çeşitli faktörlere de dayanmaktadır. Hali hazırda çalıştığı ortamından tatmin olmayanların, işten ayrılma niyetinde olduğu tahmin edilmektedir. Dolayısıyla, insan kaynakları yönetiminin çalışanlar üzerindeki uygulamalarından memnun olmayan çalışanların işten ayrılma niyetinde artış gösterebilir. Örgütler açısından yüksek performans gösteren ve kaliteli çalışanların işten ayrılmak istemesi, göz ardı edilemeyecek bir durumdur (Gürbüz vd, 2012:194).

4.1.1. Genel Ekonomik Nedenler

Yüksek istihdam ve ekonomik krizlerin yoğun yaşandığı zamanlar, çalışanların farklı iş imkânlarını olumsuz bir şekilde etkileyebileceğinden, işten ayrılmaların nispeten daha aşağı seviyelerde olduğu görülmektedir (Gürbüz vd,2012:194).

Şirket birleşmeleri sırasında, örgütsel eşitliğin ne şekilde sağlanacağı, daha önceki sistemlerin süre gelip gelmeyeceği, devam ederse ne kadar olumsuz etkileneceği halen netleşmemiştir. Bu sebeple çalışanların, bu net olmayan gidişatın devam etmesi ve kaygılarını gidermek adına sorunlarına her hangi bir çözüm bulunamamış olması, çalışanlarda örgüte olan güvenlerini ve işe bağlılıklarını zedelemekte, motivasyon ve performanslarını düşmesine aynı zamanda da işten ayrılma niyetlerinin sebep olmaktadır. Çalışanların çoğu olumsuz yönde etkilenmekte ve aşırı stresle baş başa kalmaktadırlar. Bunun sonucunda çalışanların işverenlerinden beklentilerinin karşılanamaması durumunda şirkete bağlılıklarının azalabileceğini bunun da işten ciddiye almama hatta daha fazlası işten ayrılmayla sonuçlanabilir (Özer, Yurdun, 2012: 71-80).

Çalışanlar işten çıkartılma endişesiyle ve baskıdan ötürü işe gitme isteğini yitirmekte, niteliği düşürmekte, daha az performans göstermekte ve yeni iş arayışına girmektedirler. Armstrong-Stassen'e göre karşılanamayan beklentilerin sonucunda iş tatminlerinin ve verimliliklerinin azaldığı ve işten ayrılma niyetlerinin arttığını belirlemişlerdir (Ay vd, 2009: 57-71).

Kısaca ekonomik ve sosyal nedenler çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olmaktadır. Aşağıda belirtilen nedenlerden dolayı işten ayrılmaların önüne geçmek çoğu zaman işletmeler için mümkün olamamaktadır. Çünkü var olan bu sorunların büyüklüğü işletmeleri de aşmaktadır (Kaya, 2008: 46-47).

- Genel ekonomik konjonktürün ve iş gücü piyasasına yansımaları

- Genel ekonomik konjonktürün ve refah seviyesinin artması.
- Mekanikleşme, otomasyon nedenlerinden dolayı daha kolay farklı işleri benimseme ve iş değiştirme olanaklarının fazlalaşması.
- Özellikle tarımsal bölgelerde mevsimlik çalışma ortamının etkisi.

4.1.2. İşletmeye Bağlı Nedenler

İşten ayrılma niyetine neden olan bir diğer unsur da işletmeden kaynaklanan nedenlerdir. Bu nedenler işletme dışından kaynaklı oluşan nedenlerin tam tersine kontrol altına alınabilen, tahmin edilen, zamanı ve sebebi belirli olan etkenlerdir. Bu durumda, işletmenin çabası sonucunda sonlandırabilecek etkenlerdendir (Halis vd, 2011: 52-66).

Çalışanların işten ayrılması problemini, çalışanların hal ve hareketleri ve bu bunların bağlı olduğu sebeplerin araştırılmasına devam ettirildiği halde örgütler için hala önemli bir sorundur (Çekmecelioğlu, 2005: 23-39).

Örgütlerde ücret eşit değilse ve dış piyasa ile paralel seyretmiyor ise verimli ve kaliteli çalışanlarda, alınan ücretten tatmin olamama ve farklı seçeneğe göre işten ayrılma niyeti oluşur (Gürbüz vd, 2012:194). Ayrıca iş güvencesinin bulunmaması, örgüt açısından iş doyumsuzluğunun azalmasına, örgütlerine olumsuz tavırlar takınmasına ve veriminin düşmesine sebep olmaktadır (Dığın vd, 2010:133-145). Dığın ve Ünsar yaptıkları araştırmada iş memnuniyeti ile iş güvencesi ve işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir (Dığın vd, 2010:133-145)

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen etkenlerden bir diğeri de iş yükünün fazla olmasıdır. Çalışanların fazlaca yüklendiği roller olarak tanımlanan aşırı iş yükünün, uzun süre çalışmayı, ağır ve zorlayıcı görevleri kapsadığı ifade edilmektedir. Elloy ve Smith (2003), aşırı iş yükünün nitel olarak işten dolayı oluşan talebin ya da yapılacak işin zor olması ile oluşurken, nicel olarak işin çok olması kişinin kendi işinden farklı olarak çeşitli işleri de üstlenerek ve bunları layıkıyla yapamamasından doğduğunu belirtmektedir (Çelik vd, 2013: 11-20).

Başka bir deyişle İşletmelerin yönetim süreçlerinde oluşan nedenlerdir ve bu nedenlerin oluşmasında yöneticilerin etkisinin büyük göz ardı edilemez ve de giderilmesi de yine yöneticiler tarafından mümkündür. Bu nedenler sırasıyla (Kaya, 2008: 46-47);

- İşletmenin yeri (şehrin merkezinde veya dışında olması)
- Örgüt ile ilgili olumsuz koşullar
- Yapılan işin çeşidi ve zorluk durumu (ağır ve pis işler vb.)
- Ulaşım imkânları (servis veya kamu taşıtlarından yararlanabilme, kendi araçlarını park yapabilme imkânları)
- İyi olmayan iş şartları (iş yerindeki fiziki şartların uygun olmaması, kaza olma ihtimali ve iş zamanlarının düzensiz oluşu)
- Üretim sürecinde oluşan aksaklıklar(niteliksiz personel çalıştırılması, iş yükünün fazlalığı, vb.)
- İş yerinde sosyal hizmet eksikliği veya olmaması (dinlenme alanları, kantin vb.)
- Personel yönetiminin iyi uygulanamaması(haksız hareketler ve çalışan için ilerleme ve gelişme imkânlarının tanınmaması vb.)
- Çalışanların, fiziki ve psikolojik olarak zorlanmaları
- Ücret sisteminin eşit olmaması (eşit ücret ve performansların doğru değerlendirilmemesi vb.)

4.1.3. İşgörene İlişkin Nedenler

Kişilerin meslekleri ile ilgili davranışları örgüte yönelik davranışlarını direkt etkileyebilmektedir. Kişi mesleğine bağlı olabilirken örgütüne bağlı olmayabilir. Örgüt kişinin mesleği ile alakalı ihtiyaçlarını tatmin ediyorsa örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olacaktır. Aksi halde kişinin örgütten ayrılma niyetinde artış görülebilir. Örgüte bağlılık düzeyi yüksek olan kişiler ise örgütün içinde farklı mesleklere yönelebilir ve örgütten ayrılma niyeti göstermeyebilir (Ceyla vd,2006:105-120).

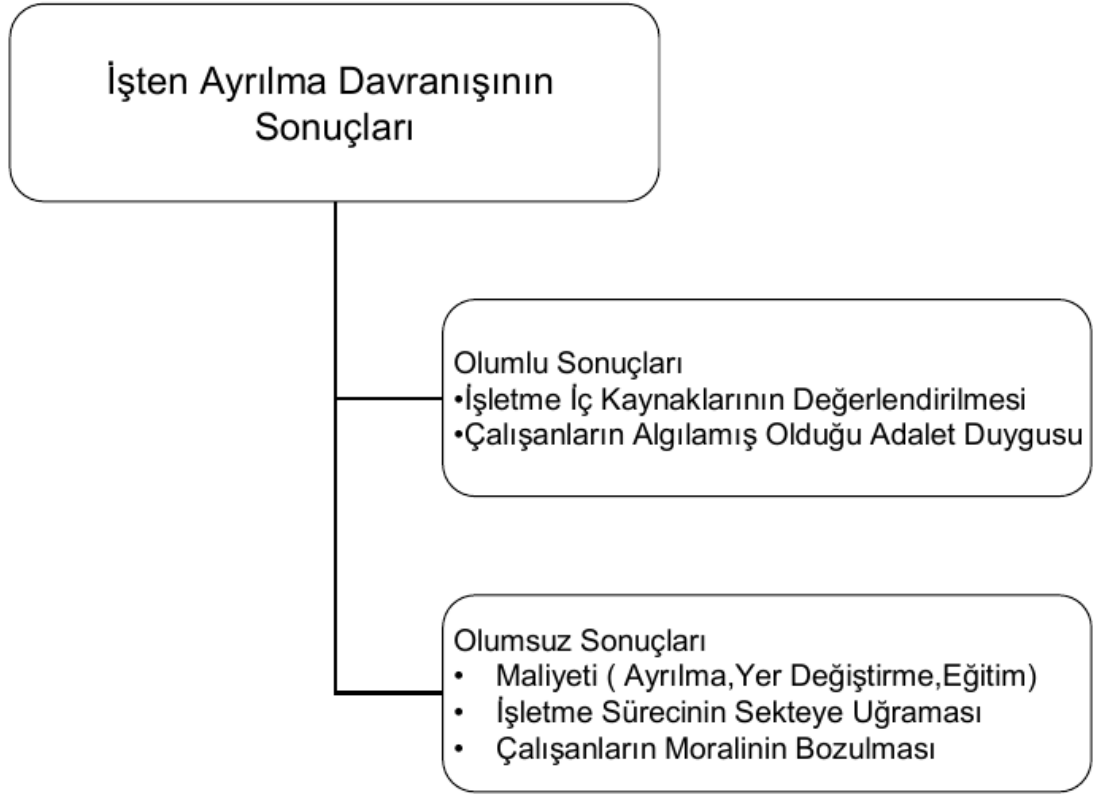
Çalıştıkları işten memnun olmayan çalışanların çoğunun işten ayrıldıklarında kişisel veya hastalık gibi nedenlerle daha fazla izin isteme ya da işe gelmeme gibi sonuçların doğduğu belirtilmiştir (Özgen vd, 2010:1-19). Kişiden kendisinden kaynaklanan işten ayrılma niyeti nedenleri: çocuk sayısı, ailenin aylık geliri, eş çalışma durumu, vefat eden çocuk sayısı, ev taşıma sayısı, çalışılan son görev bölgesi, alınan ödüller ve barınma yardımı vs (Eren vd, 2011:1-15).

Kısaca genel ekonomik nedenlerden ayrıca işletmeden kaynaklı nedenlerin haricinde kalan işten ayrılma nedenlerini, çalışan ile alakalı nedenler olarak sıralanabilir bunlar (Kaya, 2008: 48);

- Farklı işlere duyulan sempati
- Kişinin ailesinde meydana gelen değişiklikler (evlenme, ölüm vb.)
- Kişisel fiziki ve psikolojik sebepler (sağlık durumu, iş çevresi vb.)
- Hayat şartlarındaki değişiklikler
- Eğitim ve öğrenim alanındaki ihtiyaçlar (kendisi veya çocukları için)
- Yaşla ilgili zorunluluklar (emeklilik, maluliyet vb.)

4.2. İşten Ayrılma Niyeti Sonuçları

Perez (2008), çalışmasında Morrell (2001) modeline vurgu yaparak işten ayrılma davranışının özelliklerinden ötürü işletmeye olumlu etkileriyle de karşılaşıldığını savunmaktadır. Fakat genelde vurgulanan negatif etkileri işletmeye maliyeti, sürecin sekteye uğraması ve diğer çalışanların moralinin bozulmasıdır (Yener, 2014: 83).



Şekil 13: İşten Ayrılma Davranışının Sonuçları

Kaynak: Serdar YENER "Özel Ortaöğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenlik Algısının Aracı Değişken İlişkisinin Araştırılması" Doktora Tezi Sayfa:84.

İşten ayrılmanın pozitif etkisinde, işletme ortamında ayrılan çalışanın yerini doldurabilecek kalitede personelin görevlendirilmesi veya yeni yeteneklere olanak verilmesi gibi bir sonucun yanında, işten ayrılma davranışını gösteren personelin diğer çalışanlar üzerindeki etkisi olumsuz ise bu davranış işveren tarafından gerçekleştirildiğinde diğer çalışanlarda hakkaniyet algısı oluşacaktır (Yener, 2014: 84).

İşten ayrılma niyetinin yol açabileceği işten ayrılmaların işletmelere direkt ve indirekt maliyetleri bulunmaktadır. Yeni bir personel arayışı içine girilmesi, işe alınması ve işi öğrenmesi gibi bir takım durumlar direkt maliyetleri etkilerken diğer çalışanların moralinin düşmesi, işin çoğalması ve sermayenin azalması indirekt maliyetler manasına gelmektedir. İşten ayrılmanın yüksek olması durumunda örgütlerin karşılaştıkları maliyetler dört başlık altında toplanabilir (Demirbaş, 2014: 49):

- Ayrılma Maliyeti: Çıkış mülakatları, tazminatlar ve idari maliyetler, ayrılma sonucu yapılan ödemeler gibi çalışanın işle ilgili tüm maliyetlerini içerir.
- Değiştirme Maliyeti: Bu, örgüte yeni alınan çalışan ile ilgili başvuru, işe alım görüşmeleri, deneme amaçlı çalışma gibi maliyetleri içerir.
- Eğitim Maliyeti: Bu yeni alınan çalışan için yapılan formel ve informel eğitim maliyetleri içerir.
- Boşluk Maliyeti: Bu, yeni bir çalışan alınana kadar geçen süredeki boşluktan kaynaklanan verimlilik kaybının maliyetidir. Bu sürede örgütler, işin yapılması için geçici çalışanlar istihdam edebilirler. Bu maliyete ayrılan ve yerine geçen çalışanlar arasındaki performans farkından kaynaklanan maliyet de eklenebilir.

Sonuç olarak işten ayrılma niyeti özellikle belli bir deneyim ve ustalığı olması gereken durumlarda büyük bir sorun teşkil eder. İşten ayrılan tecrübesi olan bir çalışanın yerine gelecek olanın üretken bir duruma gelene kadar oluşacak maliyetin ve yapacak olduğu hatalar ile ilgili zararlar oluşur. Bunun yanında tecrübesinin olmamasından dolayı verimin düşmesi de eklenirse işten ayrılmanın örgütlere ne ölçüde zararlı olduğunu ortaya çıkarmaktır. İşten ayrılma niyeti bir örgütün etkinliğini tamamı ile negatif yönde etkilemektedir (Süner, 2014: 29).

BÖLÜM 5: LİDERLİK DAVRANIŞI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ

Liderlerin var olması insanlık tarihinin başlangıcına kadar dayanmaktadır. Bununla birlikte kişinin sosyal bir olgu olması ve grup halinde hareket etme eğilimi taşıması ve bu sebeple de grubun talep ve ihtiyaçlarını karşılayabileceği bir lidere sahip olmak istemesi olağandır. Dolayısıyla bir liderin gruba öncülük etmesi ve o grubu nasıl etkisi altına aldığı üstüne durulması gereken göz ardı edilemeyecek bir unsurdur. Bir liderin hareketi ve duruşu bazen iyi olarak nitelendirileceği gibi, bazen kötü davranış olarak nitelendirilebilir. (Telli vd,2012:138).

Lider ve altında yer alan grup üyeleri arasındaki ilişkinin olumlu olması bireysel ve örgütsel anlamda neticeye pozitif yansımaları bulunur. Lider ve altında yer alan grup üyeleri arasındaki olumlu ilişki doğal olarak işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkide bulunur (Şahin, 2011:278).

Liderin görevine karşı davranışları verimi ve performansı yükseltirken, kişiye karşı olan davranışları ise çalışanların iş tatminlerini artmasına sebep olmaktadır. Bunun yanında, bazı çalışmalarda kişi ya da çalışana karşı liderliğin çalışanın tavırları tutumları üzerinde olumlu sonuçlar doğurduğunu, verimliliğe etki etmediği, diğer taraftan da, göreve ilişkin liderliğin ne takınılan tavırlar ne de verimliliğin üzerinde net bir şekilde etkisinin olmadığını tespit etmişlerdir. İşten ayrılma niyeti ise en genel tanımıyla, kişinin bilinçli ve istekli olarak kısa sürede işinden ayrılma davranışı göstermesi olarak tanımlanabilir (Bulutlar vd,2009:454). İşten ayrılma niyeti, özellikle iş gören devir oranının önemli bir unsuru olması ve aynı zamanda çalışanların işten ayrılma davranışının bir göstergesi olarak açıklanabilir. İş gören devir hızı, sık sık işten ayrılmalar ve yeni personel alma ve çıkarılması durumlarında, personelin devamlı olarak çalışıp çalışmadığının ve çalışan sayılarında ortaya çıkan değişikliklerin bilinmesi konularında yol gösterir (Eronat, 2004: 22). Özellikle iş gören devir hızının fazla olduğu kurumlarda, sık sık işten ayrılmaların meydana gelmesi nedeniyle ortaya çıkan olumsuzluklar sonucu, kurumların yetenekli iş gücünü kaybetme ihtimalinin olması, işletmeye alınacak yeni personelin eğitim ve istihdamı, işe alım maliyetleri, işletmelerin karlılığının ve verimliliğinin azalması, yeni alınan personelle yaşanacak ilişkinin belirsizliği gibi durumlar ortaya çıkmaktadır (Bulutlar vd, 2009: 455).

Bu anlamda literatürde, çalışanların işten ayrılmalarına etki eden unsurları belirtilmekte ancak sıklıkla çalışanın memnuniyetsizliği, ücret, terfi ve kariyer imkânları, iş yükünün fazla olması, günlük çalışma sürelerinin fazlalığı, çalışma arkadaşlarıyla ilgili sorunlar, iş güvenliği ve sağlığının yetersiz olması, gibi kişinin kişisel faktörleri olabileceği gibi, bireyin kişinin kuruma ait hissetmemesi yani kurumla özdeşleşememe, idareden kaynaklanan sorunlar ya da işletme dışı faktörler bireyin işten ayrılma eğilimini etkilemektedir (Yılmaz vd, 2010: 95- 96).

Örgütlerde liderlerin ilişki yönelimli davranışları takipçilerine karşı duyduğu güven, değer, saygı ve iyi ilişkiler olarak ifade edilebilir. İlişki odaklı liderler, görev odaklı liderlere kıyasla astlarıyla iyi ilişkiler kurmayı ve astlarını çok daha fazla dikkate alan liderlik davranışı göstermektedirler. Görev yönelimli bir lider, astların yaptıkları işleri programlamak, çalışanları göreve atamak, performans standartları koymak ve bunları denetlemek gibi göreve odaklanan bir liderlik davranışı göstermektedir (Özdevecioğlu vd,2009: 54-56). Özellikle görev odaklı liderlik, işin yapısının net olmadığı durumlarda, kriz dönemlerinde tercih edilmesine rağmen, gelecekte bu şekilde ki lider tavrının çalışanların iş tatminlerini olumsuz etkilediği, örgütsel bağlılık seviyesini düşürdüğü ve çalışanların örgütten ayrılmalarını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Diğer yandan, çalışanların işten ayrılma davranışlarını etkileyen önemli bir unsurda iş tatminidir. Bireyin yaptığı işten memnun olması, kendisini örgüte ait olarak hissetmesine ve dolayısıyla örgütsel bağlılığının artmasına neden olur. Örneğin, Bryman'ın yapmış olduğu bir araştırmada, dönüşümcü liderlik davranışlarının, çalışanların iş tatminini ve örgütsel vatandaşlık davranışları da dahil önemli örgütsel sonuçları üzerinde olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur (Karaca, 2008: 98).

BÖLÜM 6: LİDERLİK DAVRANIŞI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLGİLİ DAHA ÖNCE YAPILAN ÇALIŞMALAR

Bu bölümde ise yapılan bu araştırmanın konusunu oluşturan kavramlar ile ilgili olarak yapılan araştırmalar ve sonuçları hakkında kısa bilgiler verilecektir.

Liderlik davranışları ile ilgili olarak her bir liderlik tarzında yapılan araştırmalara örnek bir kaçına bakıldığında; Yaman (2011), Bursa merkezinde 310 özel hastane çalışanı üzerinde anket uygulanarak yapılan bu çalışmada paternal liderlikle ilgili olarak yaşça küçük olan katılımcılar, yaşça büyük olan katılımcılara oranla paternalist uygulamaları daha az tercih ettikleri görülmüştür. Bu sonucun genç olan çalışanların özgürlüklerine düşkün ve serbest düşünceye sahip olmaları paternalist lider davranışlarının kendilerine bir müdahale gibi görmekte olduklarıdır.

Gezici (2007), Araştırmasında sonucunda, çalışanların otokratik liderlik davranışı gösteren yöneticilerle çalıştıklarında iş tatminlerinin düşük olduğu görülmüştür. Genelde özel eğitim kurumlarında kendini gösteren bu liderlik tarzı çalışanlar tarafından benimsenmediğinden çalışan personelin yaptıkları işten tatmin olmadıkları dolayısıyla tatmin düzeylerinin oldukça düşük seyrettiği görülmüştür.

Çalışanların demokratik liderlik davranışı gösteren yöneticilerle çalıştıklarında iş tatminlerinin iş tatminlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çünkü bu tarz yöneticilik gösteren liderlerin her türlü teklife açık olması, çalışanlarına adil davranması, alınacak kararları çalışanlarıyla beraber alarak çalışanları birer insan olarak görmesi iş tatminini arttırmaktadır.

Demir vd (2010), çalışmalarında ise İzmir ilinde yer alan üç üniversitenin mühendislik ve i.i.b.f fakültelerinde öğrenimlerine devam eden ikinci, üçüncü, dördüncü sınıf öğrencileri üzerinde yapılan 200 anketin sonucunda yapılan değerlendirme de öğrenciler, uyulması gereken kurallar, yetki devri ve katılımcılık konularında davranışsal liderliğe yönelik hal sergiledikleri, iş tatmini, kariyer, motivasyon ve iletişim konularında ise modern liderlik tarzlarını benimsedikleri tespit edilmiştir.

Kısaca bakacak olursak lider davranışlarının çalışanlar üzerinde etkisi yadsınamaz olumlu tavırlar içinde olan lider davranışlarında çalışanların örgüte bağlılığı artmakta tam tersi durumlarda ise azalmakta olduğu görülmektedir.

Masry vd (2004), Mısır'da 5 yıldızlı otellerdeki farklı milliyetlere ve kültürlere sahip toplamaları 50 olan genel müdürlere yapılan anket yapılmıştır. Bunun sonucunda birincisi çalışmaya katılan genel müdürlerin "liderlik" yönetsel rolü ile ilgili algıları şaşırtıcı bir şekilde onların sahip olduğu orta dereceli liderlik etkinliği ile örtüştüğü bu durumda ya "liderlik" rolünün yanlış kavranması veya böylesine karışık ve önemli bir rolün uygulanmasında başarısızlıktan dolayı ortaya çıkmaktadır. İkincisi ne yabancı ne de Mısırlı genel müdürler "katılımcı" ve "ekip yöneticisi" lideri olarak kabul edilmektedir ki bu sonuç olarak genel müdürlerin liderlik etkinliklerini olumsuz yönde etkilemektedir. Üçüncüsü genel müdürlerin benimsedikleri liderlik tarzları arasındaki fark önemli bir soruyu gündeme getirmiştir. Yabancı genel müdürler "otokratik" bir liderlik tarzı benimserken Mısırlı genel müdürlerin "tam serbesti" bir tarzı benimsedikleri ortaya çıkmıştır.

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilişkili birçok araştırma göze çarpmaktadır. Bunların bir kısmına bakıldığında; (Boylu vd.2007), çalışmalarında Gazi Üniversitesi'nde çalışan 366 öğretim görevlisi üzerinde yapılan anket çalışmasının sonucunda faaliyet alanı her ne olursa olsun bir yönetici çalışanlarının bağlılık seviyesini arttıracak bir takım çalışmalarda bulunması gerektiği sonucuna ulaşmış. Çalışanlarını örgütteki gelişen olumsuz olaylardan nasıl daha ez etkilenebileceğinin hesabını yapabilmesi gerektiğinde buna yönelik çözümler üretebilmesi ayrıca kişisel problemlerin çözümünü kolaylaştıracak faaliyetlerde bulunması gerektiği sonucuna ulaşmış. Özellikle akademisyenler eğitim sektörünün en üst seviyesi olan üniversitelerde gelecek nesillerin iyi yetiştirilmesi adına önemli bir işlevi yerine getirmekte olduğundan bu kurum çalışanlarının örgütsel bağlılığını arttıracak uygulamalara işlerlik kazandırılması gelişime yönelik katkı sağlayacaktır.

Üren vd (2012), çalışmalarında ise Uşak ilinde imalat yapan bir fabrikanın 220 adet çalışanı üzerine yapılan anket çalışmasında elde edilen sonuca göre örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı etkilediği, örgütsel bağlılık seviyesi ile örgütsel destek algısı arasında orta seviyede pozitif yönlü bir bağlantı olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlara sağlanan örgütsel destek arttıkça örgütsel bağlılık seviyesi de arttığı görülmektedir.

Homayouni (2014), çalışmasında da 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 400 kişi üzerinde yapılan anket yapılmış ve çıkan sonuçta; Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki devam bağlılığı açısından aynı yönde hareket ettiği tespit edilmiştir. Çalışmakta oldukları örgütle her hangi bir duygusal bağlılığı olmayan çalışan, farklı iş olanaklarının olmamasından dolayı zorunlulukla örgütte kalmaya devam edeceklerdir. Otel işletmelerinde çalışanlar da bu mecburiyet meslekteki çalışma süreleri ve ilerleyen yaşa da bağlı olarak, işten çıkarılma endişesiyle farklı iş imkânlarını değerlendirme önünde eğilim gösterdiği ve bu durum işten ayrılma niyetinin de artmasına yol açmakta olduğu görülmüştür.

Albdour vd (2014), Ürdün'de bankacılık sektöründe çalışan 336 kişi üzerinde yapılan anket çalışmasında; duygusal bağlılık yönünde çalışanların örgütlerinde olumlu tutumlar karşısında duygusal bağlılık seviyelerinin arttığı görülmüştür. Devamlılık bağlılığında ise kişinin örgüte bağlılığı kişisel nedenlerden çok ekonomik etkenlere bağlı olarak değişiklik göstereceği saptanmıştır. Çalışanların iş güvencesinin yüksek olduğu durumlarda normatif bağlılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Faruk Şahin (2011), çalışmasında da ise Muğla ilinde turizm gıda ve taşımacılık alanında faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 203 kişi üzerinde yapılan anket yapmıştır. Bunun sonucunda, cinsiyetin ve lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyetini etkilediği, cinsiyetin ve lider-üye etkileşiminin etkisinin ayrı ayrı etkisinden daha çok olduğu, elde edilen bu sonucun da örgütlerde lider ile çalışanlar arasındaki bağın ve cinsiyet faktörünün de dikkate alınması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Han vd (2015), ABD'de Illinois ve North Caroline eyaletlerinde çalışan 1641 hemşire üzerinde yapılan anket çalışmasında elde edilen sonuca göre çalışma şartları zor olan (Hasta yoğunluğu, uzun çalışma saatleri) hemşirelerin iş tatmin düzeylerinin düşük işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu görülmüştür.

BÖLÜM 7: LİDERLİK DAVRANIŞININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIK DÜZEYİ İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

7.1. Araştırma Yöntemi

Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket verilen cevapların güvenilirliğinin yüksek olması için de formların bizzat doldurulması gerektiği düşünüldüğünden İstanbul'un farklı ilçelerinde farklı banka şubelerinde çalışan alt ve üst düzey yöneticilere verilen anketlerin daha sonra kendilerinden teslim alınarak incelemeye alınmıştır.

Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez” (Karasar, 2009: 77).

7.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Daha önce yapılan araştırmalardan yola çıkılarak, bankacılık sektöründe liderlik davranışlarının, çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri ile işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Liderlerin göstermiş oldukları davranışlar ile çalışanlarını idare etmekte ve kararlarını almada çalışanlarını ve kendisine vermiş oldukları tepkilerini dikkate almaktadırlar.

Örgütsel bağlılık örgüt amaçları ve değerlerinin tüm örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi, çalışanların örgütü aileleri gibi görmesi ve önemli bir üyesi haline gelmek için çaba göstermesidir (Steers, 1977).

İşletmelerin belirledikleri hedefler çerçevesinde çalışanları ile beraber oluşan sosyal bir gruptur. Bu sebeple çalışanların örgütlerine bağlılık duyması çok önemlidir. Aynı zamanda çalışanların motive edilmesi ve örgüte bağlılıklarının arttırmak adına yapılması gerekenleri yapmak yöneticilerin görevidir.

Bu bağlamda bu araştırmanın amacı, bankacılık sektörü çalışanlarının liderlik davranışı açısından yaşamış oldukları örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyetleriyle ilişkilendirerek, mevcut sorunlara ilişkin çözümler üretebilmektir.

7.1.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırmanın konusuna ilişkin İstanbul bölgesinde faaliyet gösteren kamu ve özel statüdeki banka çalışanları için hazırlanan anket yöntemiyle veriler elde edilmiştir. Nihai olarak elde edilen bu verilerle banka çalışanlarının lider davranışları, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleri incelenip ve sorunlara ilişkin çözüm önerileri sunulacaktır.

7.1.3. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini ve örneklemini İstanbul'da faaliyet gösteren kamu ve özel statüdeki banka çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye Bankalar Birliği'nin resmi web sitesinden alınan verilere göre İstanbul ilinde 2016 Haziran ayı itibariyle, 3055 banka şubesi bulunmaktadır. (http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/igb.aspx).

İstanbul'da faaliyet gösteren banka ve çalışan sayıları göz önüne alındığında araştırmada tam sayıma gidilmesi rasyonel gözükmediği için basit tesadüfi örnekleme yöntemine başvurulması uygun görülmüştür. İstanbul'un farklı ilçelerinde 11 ayrı özel banka ve kamu bankasının şubelerinde çalışanlarından 500 kişiye anket formunun ulaşması sağlanmış. Dört kısımdan oluşan bu anket formlarında; Birinci kısımda katılanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olan 8 soru, ikinci kısımda liderlik davranışları ilgili 25 soru, üçüncü kısımda örgütsel bağlılıkla ilgili 18 soru ve son bölümde ise işten ayrılma niyeti ölçeğinde de 7 soru yer almaktadır. Bu anketlerden 389 adet geri dönüş alınmıştır. Araştırmaya katılan özel banka ve kamu bankası çalışanlarının cinsiyetleri bakımından dağılımında %50,04'lük kısmının kadın, %49,06'lık kısmının ise erkek olduğu görülmektedir. Ankete katılanların %4,6' sının üst düzey yönetici, %10' nun orta düzey yönetici, %13,1' nin, %72,2' sinin de çalışanlardan oluştuğudur. Yaş aralığına bakıldığında ise genç ve orta yaş gurubunun ağırlıkta olduğu bulgulanmıştır.

7.1.4. Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Hipotezleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak kişisel bilgi formu ile birlikte liderlik ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada Dalgın (2008) tarafından çeşitli liderlik ölçeklerinden derlenen liderlik ölçeği kullanılmıştır. Dalgın Kent tarafından geliştirilmiş olan ve liderlik davranışlarının beş boyutunu ölçmeyi amaçlayan “Liderlik Davranışları Envanteri”; Avolio, Bass ve Jung tarafından geliştirilmiş transaksiyonel ve transformasyonel liderlik boyutlarını ölçmeyi amaçlayan “Çok boyutlu Liderlik Soruları”, isimli anketten yararlanılmıştır. Goleman’ın dünya çapında 3800 yöneticinin davranışlarını analiz ederek oluşturduğu “Liderlerin Davranış Repertuarı”nı temel alan liderlik davranışı sorularını oluşturmuştur.

Ölçek çalışanların liderlik algılarını belirlemeye yönelik maddeleri 1:Hiç katılmıyorum” ve “5:Tamamen Katılıyorum” olmak üzere 1’den 5’e puanlamalarına yönelik olarak hazırlanmış beşli likert tipi ölçekte;

Vizyoner Liderlik	1., 2., 3., 4., 5. Maddeler
Katılımcı Liderlik	6., 7., 8., 9., 10. Maddeler
Otokratik Liderlik	11., 12. Maddeler
Eğitici Liderlik	13., 14., 15., 16., 17. Maddeler
İlişki Odaklı Liderlik	18., 19., 20., 21., 22. Maddeler
Liderlik Genel Memnuniyet Düzeyi	23., 24., 25. Maddeler

Araştırmada Dalgın’ın belirlediği ölçek boyutları alınarak bulgular elde edilmiştir. Ölçeğin araştırmada güvenilirliği cronbach alpha=0,979 olarak çok yüksek bulunmuştur.

Araştırmada örgütsel bağlılık Meyer ve Allen (1997) ve Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçek, esas olarak duygusal bağlılık (altı madde), normatif bağlılık (altı madde) ve devam bağlılığından (altı madde) oluşan 18 maddelik örgütsel bağlılık ölçeğidir. Araştırmada örgütsel bağlılık ölçeğinin genel güvenilirliği Cronbach Alpha=0,876 olarak yüksek bulunmuştur.

İşten Ayrılma Niyeti. İşten ayrılma niyetini ölçmek için Wayne, Shore ve Liden (1997) ve Lum, Kervin, Clark, Reid ve Sirola (1998) tarafından geliştirilen ve 8 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Araştırmada işten ayrılma niyeti ölçeğinin genel güvenilirliği Cronbach Alpha=0,846 olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur;

- H1 Liderlik davranışının çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi üzerine etkisi vardır.
- H2 Liderlik davranışının çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyi üzerine etkisi vardır.
- H3 Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin liderlik eğitimi alanların algıları almayanların algılarına göre anlamlı farklılık vardır.
- H4 Lise düzeyinde olanların işten ayrılma niyeti ile eğitim seviyesi önlisans lisans ve lisansüstü düzeyinde olanların işten ayrılma niyeti arasında farklılık vardır.
- H5 Çalışanların deneyim sürelerinin işten ayrılma niyetleri arasında farklılık vardır.
- H6 Çalışan ve yöneticilerin işten ayrılma niyetleri arasında farklılık vardır.
- H7 Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin orta düzey yönetici ve üst düzey yöneticilerin duygusal puanları ile çalışanların duygusal puanları arasında farklılık vardır.

7.1.5. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır. Araştırma değişkenlerinin normal dağılım dağılmadığını belirlemek üzere normal dağılım testi uygulanmıştır.

Tablo 4
Kolmogorov Smirnov Normal Dağılım Testi

	N	Kolmogorov-Smirnov Z	p
Vizyoner liderlik	389	3,683	0,000
Katılımcı liderlik	389	3,555	0,000
Otokratik liderlik	389	3,205	0,000
Eğitici liderlik	389	3,095	0,000
İlişki odaklı liderlik	389	3,662	0,000
Liderlik davranışından memnuniyet	389	4,576	0,000
Liderlik genel	389	2,412	0,000
Duygusal bağlılık	389	1,815	0,000
Devam bağlılığı	389	3,452	0,000
Normatif bağlılık	389	2,525	0,000
Örgütsel bağlılık genel	389	2,290	0,000
İşten ayrılma niyeti	389	2,084	0,000

Ölçekler için faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeklerin faktör yapısı orijinal ölçeklerin faktör yapısı ile örtüşmediğinden ölçeklerin orijinal faktör yapısı bu araştırmada kullanılmıştır.

Araştırma değişkenlerinin normal dağılım göstermediği saptanmıştır($p < 0,05$). Araştırmada parametrik olmayan istatistik yöntemleri kullanılmıştır. İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında man whitney-u testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında kruskall whallis testi kullanılmıştır. Kruskall whallis testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı olarak man whitney-u testi testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında spearman korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sürekli değişkenler arasında doğrusal ilişkinin kuvveti (derecesi) ve yönünün belirlemek üzere uygulanır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında nedensellik ilişkisini belirlemek üzere; bağımsız değişkenler yardımıyla zor elde edilen bağımlı değişken değerini kestirmek için regresyon analizi uygulanır(<http://www.istatistikanaliz.com/regresyon-analizi.asp>).

Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Bu aralık 4 puanlık genişliğe sahiptir. Bu genişlik beş eşit genişliğe ayrılarak 1.00- 1.79 arası “çok düşük”, 1.80- 2.59 arası “düşük”, 2.60- 3.39 “arası orta”, 3.40-4.19 arası yüksek, 4.20-5.00 arası çok yüksek olarak bulgular yorumlanmıştır(<http://www.istatistikanaliz.com/faktoranalizi.asp>). Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

7.1.6. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanların ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

7.1.7. Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri

Tablo 5
Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Unvan	Üst düzey yönetici	18	4,6
	Orta düzey yönetici	39	10,0
	Alt düzey yönetici	51	13,1
	Çalışan	281	72,2
	Toplam	389	100,0
Yaş	18-25	27	6,9
	26-30	91	23,4
	31-35	71	18,3
	36-40	62	15,9
	41-45	61	15,7
	46-50	51	13,1
	50 Ve üzeri	26	6,7
	Toplam	389	100,0
Cinsiyet	Kadın	196	50,4
	Erkek	193	49,6
	Toplam	389	100,0
Medeni Durum	Evli	216	55,5
	Bekar	173	44,5
	Toplam	389	100,0
Eğitim Durumu	Lise	46	11,8
	Ön lisans	43	11,1
	Lisans	242	62,2
	Lisansüstü	58	14,9
	Toplam	389	100,0
Toplam Deneyim Süresi	1-3 Yıl	54	13,9
	4-6 Yıl	96	24,7
	7-10 Yıl	53	13,6
	10-15 Yıl	43	11,1
	15 Yıl Ötesi	143	36,8
	Toplam	389	100,0
İşyerinde Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	39	10,0
	1-3 Yıl	104	26,7
	4-6 Yıl	85	21,9
	7-10 Yıl	40	10,3
	10-15 Yıl	44	11,3
	15 Yıl Ve Ötesi	77	19,8
	Toplam	389	100,0
Liderlik Eğitimi Alma Durumu	Evet	124	31,9
	Hayır	265	68,1
	Toplam	389	100,0

Çalışanlar ünvan değişkenine göre 18'i (%4,6) üst düzey yönetici, 39'u (%10,0) orta düzey yönetici, 51'i (%13,1) alt düzey yönetici, 281'i (%72,2) çalışan olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar yaş değişkenine göre 27'si (%6,9) 18-25, 91'i (%23,4) 26-30, 71'i (%18,3) 31-35, 62'si (%15,9) 36-40, 61'i (%15,7) 41-45, 51'i (%13,1) 46-50, 26'sı (%6,7) 50 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar cinsiyet değişkenine göre 196'sı (%50,4) kadın, 193'ü (%49,6) erkek olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar medeni durum değişkenine göre 216'sı (%55,5) evli, 173'ü (%44,5) bekâr olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar eğitim durumu değişkenine göre 46'sı (%11,8) lise, 43'ü (%11,1) Ön lisans, 242'si (%62,2) lisans, 58'i (%14,9) Lisansüstü olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar toplam deneyim süresi değişkenine göre 54'ü (%13,9) 1-3 yıl, 96'sı (%24,7) 4-6 yıl, 53'ü (%13,6) 7-10 yıl, 43'ü (%11,1) 10-15 yıl, 143'ü (%36,8) 15 yıl ötesi olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar işyerinde çalışma süresi değişkenine göre 39'u (%10,0) 1 yıldan az, 104'ü (%26,7) 1-3 yıl, 85'i (%21,9) 4-6 yıl, 40'ı (%10,3) 7-10 yıl, 44'ü (%11,3) 10-15 yıl, 77'si (%19,8) 15 yıl ve ötesi olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar liderlik eğitimi alma durumu değişkenine göre 124'ü (%31,9) evet, 265'i (%68,1) hayır olarak dağılmaktadır. Çalışanların Liderlik Algıları, Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyeti Ortalamaları

Tablo 6
Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
İşten Ayrılma Niyeti	389	2,252	0,688	1,000	3,430

Araştırmaya katılan çalışanların “işten ayrılma niyeti” düzeyi zayıf ($2,252 \pm 0,688$); olarak saptanmıştır.

Tablo 7
Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

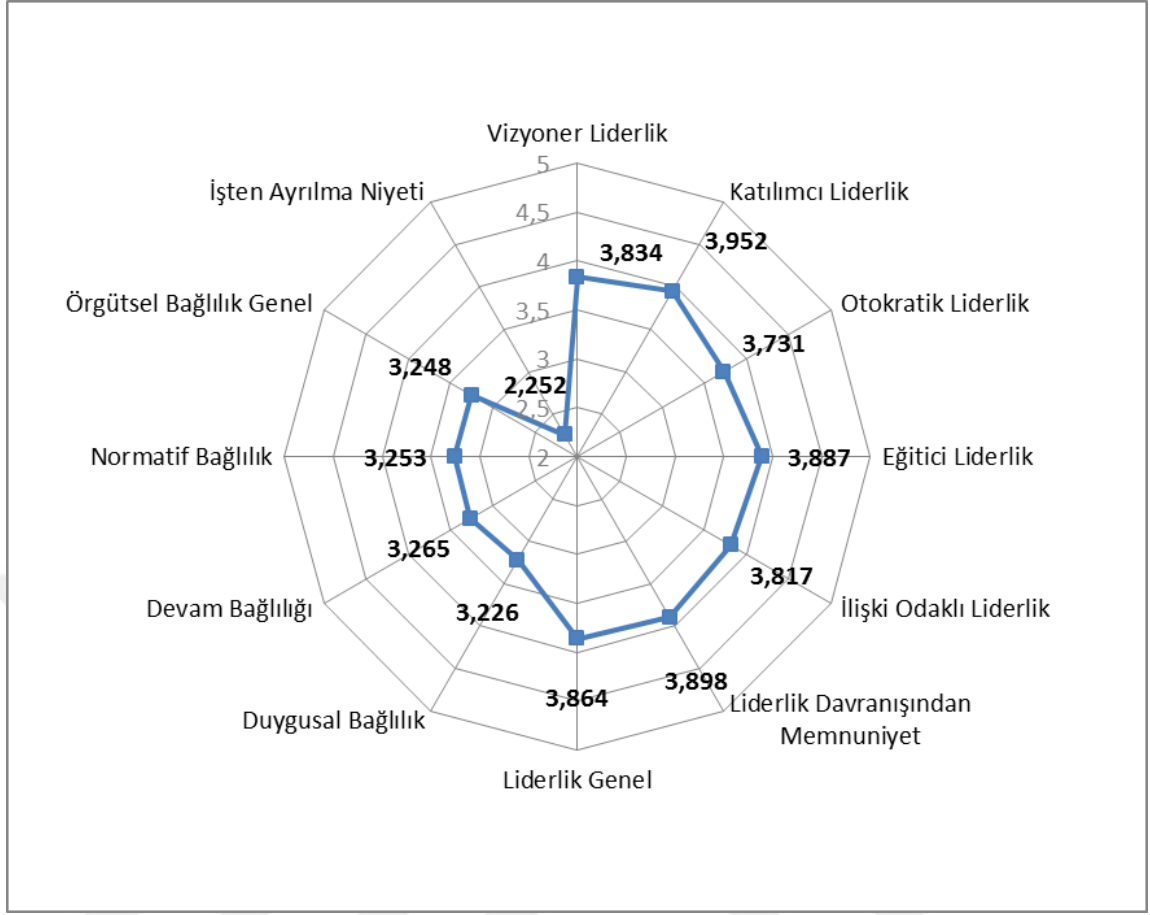
	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Duygusal Bağlılık	389	3,226	0,937	1,000	5,000
Devam Bağlılığı	389	3,265	0,741	1,500	5,000
Normatif Bağlılık	389	3,253	0,836	1,170	5,000
Örgütsel Bağlılık Genel	389	3,248	0,746	1,330	5,000

Araştırmaya katılan çalışanların “duygusal bağlılık” düzeyi orta ($3,226 \pm 0,937$); “devam bağlılığı” düzeyi orta ($3,265 \pm 0,741$); “normatif bağlılık” düzeyi orta ($3,253 \pm 0,836$); “örgütsel bağlılık genel” düzeyi orta ($3,248 \pm 0,746$); olarak saptanmıştır.

Tablo 8
Çalışanların Liderlik Algıları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Vizyoner Liderlik	389	3,834	1,161	1,000	5,000
Katılımcı Liderlik	389	3,952	1,421	1,000	5,000
Otokratik Liderlik	389	3,731	0,898	1,000	5,000
Eğitici Liderlik	389	3,887	1,059	1,000	5,000
İlişki Odaklı Liderlik	389	3,817	1,099	1,000	5,000
Liderlik Davranışından Memnuniyet	389	3,898	1,071	1,000	5,000
Liderlik Genel	389	3,864	1,008	1,080	7,000

Araştırmaya katılan çalışanların, “vizyoner liderlik” düzeyi yüksek ($3,834 \pm 1,161$); “katılımcı liderlik” düzeyi yüksek ($3,952 \pm 1,421$); “otokratik liderlik” düzeyi yüksek ($3,731 \pm 0,898$); “eğitici liderlik” düzeyi yüksek ($3,887 \pm 1,059$); “ilişki odaklı liderlik” düzeyi yüksek ($3,817 \pm 1,099$); “liderlik davranışından memnuniyet” düzeyi yüksek ($3,898 \pm 1,071$); “liderlik genel” düzeyi yüksek ($3,864 \pm 1,008$); olarak saptanmıştır.



Şekil 14: Çalışanların Liderlik Algıları, Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Diyagram

7.1.8. Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Üzerine Etkisi

Tablo 9

Liderlik Algısı Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
İşten Ayrılma Niyeti	Sabit	2,516	14,304	0,000	2,113	0,005	0,017
	Vizyoner Liderlik	0,017	0,241	0,810			
	Katılımcı Liderlik	0,060	0,622	0,534			
	Otokratik Liderlik	0,037	0,905	0,366			
	Eğitici Liderlik	-0,022	-0,292	0,770			
	İlişki Odaklı Liderlik	-0,170	-3,313	0,001			
	Liderlik Davranışından Memnuniyet	0,008	0,091	0,927			

Vizyoner Liderlik İşten Ayrılma Niyetini Etkilemiyor, Katılımcı Liderlik İşten Ayrılma Niyetini Etkilemiyor, Otokratik Liderlik İşten Ayrılma Niyetini Etkilemiyor, Eğitici Liderlik İşten Ayrılma Niyetini Etkilemiyor, İlişki Odaklı Liderlik İşten Ayrılma Niyeti düzeyini azaltmaktadır, Liderlik Davranışından memnuniyet düzeyi etkilemiyor

Tablo 10

Liderlik Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
İşten Ayrılma Niyeti	Sabit	2,698	19,752	0,000	11,387	0,001	0,026
	Liderlik Genel	-0,115	-3,374	0,001			

Liderlik genel ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=11,387; p=0,001<0.05). İşten ayrılma niyeti düzeyinin belirleyicisi olarak liderlik genel değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür (R²=0,026). Çalışanların liderlik genel düzeyi işten ayrılma niyeti düzeyini azaltmaktadır (β =-0,115).

Tablo 11**Liderlik Algısı Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R²
Duygusal Bağlılık	Sabit	1,474	7,459	0,000	32,819	0,000	0,330
	Vizyoner Liderlik	0,300	3,711	0,000			
	Katılımcı Liderlik	-0,105	-0,981	0,327			
	Otokratik Liderlik	-0,068	-1,476	0,141			
	Eğitici Liderlik	0,279	3,372	0,001			
	İlişki Odaklı Liderlik	0,042	0,353	0,724			
	Liderlik Davranışından Memnuniyet	0,006	0,054	0,957			

Vizyoner liderlik, katılımcı liderlik, otokratik liderlik, eğitici liderlik, ilişki odaklı liderlik, liderlik davranışından memnuniyet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur. Çalışanların vizyoner liderlik ve eğitici liderlik düzeyleri duygusal bağlılık düzeyini arttırdığı, katılımcı liderlik ile otokratik liderlik düzeyleri duygusal bağlılık düzeyini etkilemediği tespit edilmiştir. Sonuç olarak çalışanların liderlik davranışından memnuniyet düzeyi duygusal bağlılık düzeyini etkilemediği görülmüştür.

Tablo 12**Liderlik Algısı Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R²
Devam Bağlılığı	Sabit	2,220	13,701	0,000	26,080	0,000	0,279
	Vizyoner Liderlik	0,054	0,819	0,413			
	Katılımcı Liderlik	0,162	1,843	0,066			
	Otokratik Liderlik	-0,160	-4,227	0,000			
	Eğitici Liderlik	0,194	2,861	0,004			
	İlişki Odaklı Liderlik	-0,099	-1,020	0,308			
	Liderlik Davranışından Memnuniyet	0,110	1,320	0,188			

Vizyoner liderlik, katılımcı liderlik, otokratik liderlik, eğitici liderlik, ilişki odaklı liderlik, liderlik davranışından memnuniyet ile devam bağlılığı arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur. Çalışanların vizyoner liderlik ile ilişki odaklı liderlik düzeyleri devam bağlılığı düzeyini etkilemediği, otokratik liderlik düzeyi devam bağlılığı düzeyini azalttığı, eğitici liderlik düzeyi devam bağlılığı düzeyini arttırdığı görülmüştür. Sonuç olarak çalışanların liderlik davranışından memnuniyet düzeyi devam bağlılığı düzeyini etkilememektedir.

Tablo 13**Liderlik Algısı Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Normatif Bağlılık	Sabit	1,865	9,973	0,000	22,116	0,000	0,246
	Vizyoner Liderlik	0,097	1,265	0,207			
	Katılımcı Liderlik	0,171	1,678	0,094			
	Otokratik Liderlik	-0,083	-1,905	0,058			
	Eğitici Liderlik	0,175	2,235	0,026			
	İlişki Odaklı Liderlik	-0,089	-0,796	0,426			
	Liderlik Davranışından Memnuniyet	0,084	0,871	0,384			

Vizyoner liderlik, katılımcı liderlik, otokratik liderlik, eğitici liderlik, ilişki odaklı liderlik, liderlik davranışından memnuniyet ile normatif bağlılık arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur. Normatif bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak vizyoner liderlik, katılımcı liderlik, otokratik liderlik, eğitici liderlik, ilişki odaklı liderlik, liderlik davranışından memnuniyet değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür. Çalışanların vizyoner liderlik, katılımcı liderlik, otokratik liderlik ve ilişki odaklı liderlik düzeyleri normatif bağlılık düzeyini etkilemediği, eğitici liderlik düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırmadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak da çalışanların liderlik davranışından memnuniyet düzeyi normatif bağlılık düzeyini etkilememektedir.

Tablo 14**Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık Genel Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Örgütsel Bağlılık Genel	Sabit	1,587	12,994	0,000	197,742	0,000	0,336
	Liderlik Genel	0,430	14,062	0,000			

Liderlik genel ile örgütsel bağlılık genel arasındaki ilişki anlamlı bulunmuş, örgütsel bağlılık genel düzeyinin belirleyicisi olarak liderlik genel değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu çalışanların liderlik genel düzeyi örgütsel bağlılık genel düzeyini arttırdığı tespit edilmiştir.

Tablo 15

Çalışanların İşten Ayrılma Niyetinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	196	2,309	0,647	17 289,000	0,141
	Erkek	193	2,193	0,725		

Çalışanların işten ayrılma niyeti puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 16.

Çalışanların İşten Ayrılma Niyetinin Liderlik Eğitimi Alma Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
İşten Ayrılma Niyeti	Evet	124	1,979	0,612	10 650,500	0,000
	Hayır	265	2,379	0,686		

Çalışanların işten ayrılma niyeti puanları ortalamalarının liderlik eğitimi alma durumu anlamlı bulunmuştur. Liderlik eğitimi alanların işten ayrılma niyeti puanları, liderlik eğitimi almayanların işten ayrılma niyeti puanlarından düşük çıktığından liderlik eğitimi alma durumu değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 17

Çalışanların İşten Ayrılma Niyetinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
İşten Ayrılma Niyeti	Evli	216	2,197	0,718	17 010,000	0,127
	Bekâr	173	2,320	0,646		

Çalışanların işten ayrılma niyeti puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 18

Çalışanların İşten Ayrılma Niyetinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
İşten Ayrılma Niyeti	Lise	46	2,702	0,499	39,468	0,000	1 > 2
	Ön lisans	43	1,934	0,692			1 > 3
	Lisans	242	2,288	0,687			1 > 4
	Lisansüstü	58	1,978	0,599			3 > 2 3 > 4

Çalışanların işten ayrılma niyeti puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Buna göre; eğitim durumu lise olanların işten ayrılma niyetleri, ön lisans, lisans, lisans üstü olanlardan daha yüksek olduğu, eğitim durumu lisans olanların işten ayrılma niyeti, ön lisans ve lisans üstü olanlarından yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 19
Çalışanların İşten Ayrılma Niyetinin İşyerinde Çalışma Süresine
Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
İşten Ayrılma Niyeti	1 Yıldan Az	39	2,381	0,620	69,471	0,000	4 > 1
	1-3 Yıl	104	2,390	0,535			1 > 5
	4-6 Yıl	85	2,456	0,546			1 > 6
	7-10 Yıl	40	2,664	0,611			4 > 2
	10-15 Yıl	44	1,792	0,810			2 > 5
	15 Yıl Ve Ötesi	77	1,822	0,683			2 > 6
							4 > 3
							3 > 5
							3 > 6
							4 > 5
							4 > 6

Çalışanların işten ayrılma niyeti puanları ortalamalarının iş yerinde çalışma süresi değişkeni açısından grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Buna göre; İşyerinde çalışma süresi 1 yıldan az olanların işten ayrılma niyetleri işyerinde çalışma süresi 10-15 yıl ve 15 yıl ve ötesi olanların işten ayrılma niyetlerinden yüksek bulunmuştur. İşyerinde çalışma süresi 1-3 yıl olanların işten ayrılma niyetleri, işyerinde çalışma süresi 10-15 yıl ve 15 yıl ve ötesi olanların işten ayrılma niyetlerinden yüksek bulunmuştur. İşyerinde çalışma süresi 4-6 yıl olanların işten ayrılma niyetleri 10-15 yıl ve 15 yıl ve ötesi olanların işten ayrılma niyetlerinden yüksek bulunmuştur. İşyerinde çalışma süresi 7-10 yıl olanların işten ayrılma niyetleri de işyerinde çalışma süresi 1 yıldan az, 1-3 yıl, 4-6 yıl, 10-15 yıl ve 15 yıl üzeri olanların işten ayrılma niyetlerinden yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 20
Çalışanların İşten Ayrılma Niyetinin Toplam Deneyim Süresine
Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
İşten Ayrılma Niyeti	1-3 Yıl	54	2,495	0,416	20,923	0,000	1 > 2
	4-6 Yıl	96	2,301	0,549			1 > 5
	7-10 Yıl	53	2,496	0,654			3 > 2
	10-15 Yıl	43	2,146	0,953			2 > 5
	15 Yıl Ötesi	143	2,068	0,721			3 > 5

Çalışanların işten ayrılma niyeti puanları ortalamalarının toplam deneyim süresi değişkeni açısından grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Buna göre; toplam deneyim süresi 1-3 yıl olanların işten ayrılma niyetleri, toplam deneyim süresi 1-3 yıl, 4-6 yıl ve 15 yıl ötesi olanların işten ayrılma niyetlerinden yüksek bulunmuştur. Toplam deneyim süresi 4-6 yıl olanların işten ayrılma niyetleri, toplam deneyim süresi 15 yıl ötesi olanların işten ayrılma niyetlerinden yüksek bulunmuştur. Toplam deneyim süresi 7-10 yıl olanların işten ayrılma niyetleri toplam deneyim süresi 4-6 yıl ve 15 yıl ötesi olanların işten ayrılma niyetlerinden yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 21
Çalışanların İşten Ayrılma Niyetinin Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
İşten Ayrılma Niyeti	18-25	27	2,593	0,458	39,100	0,000	1 > 2
	26-30	91	2,290	0,485			1 > 5
	31-35	71	2,507	0,637			1 > 6
	36-40	62	2,279	0,883			1 > 7
	41-45	61	2,192	0,658			3 > 2
	46-50	51	1,891	0,680			2 > 6
							2 > 7
	50 Ve üzeri	26	1,846	0,722			3 > 5
				3 > 6			
				3 > 7			
				4 > 6			
				4 > 7			
				5 > 6			
				5 > 7			

Çalışanların işten ayrılma niyeti puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Buna göre; yaşı 18-25 olanların işten ayrılma niyetleri, yaşları 26-30, 41-45, 46-50 ve 50 üzeri olanların işten ayrılma niyetlerinden yüksek bulunmuştur. Yaşı 26-30 olanların işten ayrılma niyetleri, yaşları 46-50 ve 50 üzeri olanların işten ayrılma niyetlerinden yüksek bulunmuştur. Yaşı 31-35 olanların işten ayrılma niyetleri, yaşları 26-30, 41-45, 46-50 ve 50 üzeri olanların işten ayrılma niyetlerinden yüksek bulunmuştur. Yaşı 36-40 olanların işten ayrılma niyetleri, yaşları 46-50 ve 50 üzeri olanların işten ayrılma niyetlerinden yüksek bulunmuştur. Yaşı 41-45 olanların işten ayrılma niyetleri, yaşları 46-50 ve 50 üzeri olanların işten ayrılma niyetlerinden yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 22
Çalışanların İşten Ayrılma Niyetinin Ünvana Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
İşten Ayrılma Niyeti	Üst Düzey Yönetici	18	2,056	0,670	26,040	0,000	4 > 2 4 > 3
	Orta Düzey Yönetici	39	2,022	0,676			
	Alt Düzey Yönetici	51	1,927	0,610			
	Çalışan	281	2,355	0,679			

Çalışanların işten ayrılma niyeti puanları ortalamalarının ünvan değişkeni açısından grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Buna göre; yönetici olmayan çalışanların işten ayrılma niyetleri ünvanı orta düzey yönetici ve alt düzey yönetici olanların işten ayrılma niyetlerinden yüksek olduğu görülmüştür.

7.1.9. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Tanımlayıcı İstatistiklere Göre Dağılımı

Tablo 23
Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	196	3,031	0,867	13 894,500	0,000
	Erkek	193	3,425	0,965		
Devam Bağlılığı	Kadın	196	3,224	0,683	17 608,000	0,236
	Erkek	193	3,307	0,795		
Normatif Bağlılık	Kadın	196	3,207	0,776	18 053,500	0,435
	Erkek	193	3,301	0,892		
Örgütsel Bağlılık Genel	Kadın	196	3,154	0,677	15 879,500	0,006
	Erkek	193	3,344	0,800		

Çalışanların duygusal bağlılık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bulunmuştur. Kadınların duygusal bağlılık seviyeleri erkeklerin duygusal bağlılık seviyelerinden düşük bulunmuştur.

Çalışanların örgütsel bağlılık genel puanları ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından ise anlamlı bulunmuş, Kadınların örgütsel bağlılık genel düzeyleri erkeklerin örgütsel bağlılık genel düzeylerinden düşük çıkmıştır.

Çalışanların devam bağlılığı, normatif bağlılık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 24

Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Liderlik Eğitimi Alma Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Duygusal Bağlılık	Evet	124	3,466	1,130	13 016,000	0,001
	Hayır	265	3,114	0,809		
Devam Bağlılığı	Evet	124	3,422	0,886	13 686,000	0,008
	Hayır	265	3,192	0,651		
Normatif Bağlılık	Evet	124	3,395	1,013	14 745,500	0,101
	Hayır	265	3,187	0,731		
Örgütsel Bağlılık Genel	Evet	124	3,428	0,913	13 921,500	0,015
	Hayır	265	3,164	0,638		

Çalışanların duygusal bağlılık puanları ortalamalarının liderlik eğitimi alma durumu değişkeni açısından anlamlı bulunmuştur. Liderlik eğitimi alanların duygusal bağlılık seviyeleri liderlik eğitimi almayanların duygusal bağlılık seviyelerinden yüksek bulunmuştur.

Çalışanların devam bağlılığı puanları ortalamalarının liderlik eğitimi alma durumu değişkeni açısından anlamlı bulunmuştur. Liderlik eğitimi alanların devam bağlılığı seviyeleri, liderlik eğitimi almayanların devam bağlılığı seviyelerinden yüksek bulunmuştur.

Çalışanların örgütsel bağlılık genel puanları ortalamalarının liderlik eğitimi alma durumu değişkeni açısından anlamlı bulunmuştur. Liderlik eğitimi alanların örgütsel bağlılık genel düzeyleri, liderlik eğitimi almayanların örgütsel bağlılık genel düzeylerinden yüksek bulunmuştur.

Çalışanların normatif bağlılıkları, liderlik eğitimi alma durumu değişkeni açısından anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 25

Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Duygusal Bağlılık	Evli	216	3,482	0,883	11 707,000	0,000
	Bekar	173	2,907	0,905		
Devam Bağlılığı	Evli	216	3,382	0,826	16 155,000	0,021
	Bekar	173	3,120	0,589		
Normatif Bağlılık	Evli	216	3,434	0,886	13 929,500	0,000
	Bekar	173	3,028	0,708		
Örgütsel Bağlılık Genel	Evli	216	3,433	0,778	12 988,500	0,000
	Bekar	173	3,018	0,633		

Çalışanların duygusal bağlılıkları açısından anlamlı bulunmuştur. Evlilerin duygusal bağlılık seviyeleri, bekarların duygusal bağlılık seviyelerinden yüksek bulunmuştur.

Çalışanların devam bağlılığı puanları ortalamalarının medeni durum değişkeni açısından anlamlı bulunmuştur. Evlilerin devam bağlılığı seviyeleri, bekarların devam bağlılığı seviyelerinden yüksek bulunmuştur.

Çalışanların normatif bağlılık puanları ortalamalarının medeni durum değişkeni açısından anlamlı bulunmuştur. Evlilerin normatif bağlılık seviyeleri, bekarların normatif bağlılık seviyelerinden yüksek bulunmuştur.

Çalışanların örgütsel bağlılık genel puanları ortalamalarının medeni durum değişkeni açısından anlamlı bulunmuştur. Evlilerin örgütsel bağlılık genel düzeyleri, bekarların örgütsel bağlılık genel düzeylerinden yüksek bulunmuştur.

Çalışanların puanları ortalamalarının medeni durum değişkeni açısından anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 26

Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
Duygusal Bağlılık	Lise	46	3,540	0,858	13,279	0,004	1 > 3 4 > 3
	Ön lisans	43	3,112	1,083			
	Lisans	242	3,132	0,887			
	Lisansüstü	58	3,457	1,008			
Devam Bağlılığı	Lise	46	3,051	0,440	3,312	0,346	
	Ön lisans	43	3,372	1,008			
	Lisans	242	3,256	0,715			
	Lisansüstü	58	3,394	0,780			
Normatif Bağlılık	Lise	46	2,949	0,589	13,236	0,004	2 > 1 3 > 1 4 > 1 4 > 3
	Ön lisans	43	3,392	1,050			
	Lisans	242	3,216	0,771			
	Lisansüstü	58	3,549	0,987			
Örgütsel Bağlılık Genel	Lise	46	3,180	0,501	5,056	0,168	
	Ön lisans	43	3,292	0,980			
	Lisans	242	3,201	0,702			
	Lisansüstü	58	3,467	0,855			

Çalışanların duygusal bağlılık puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Buna göre; eğitim durumu lise olanların duygusal bağlılık seviyeleri, diğerlerinden yüksek bulunmuştur. Devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık genel seviyesinde ise lisans üstü eğitim durumu olanların diğerlerinden yüksektir.

Tablo 27
Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İşyerinde Çalışma Süresine
Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
Duygusal Bağlılık	1 Yıldan Az	39	3,158	0,821	97,566	0,000	1 > 2
	1-3 Yıl	104	2,750	0,745			4 > 1
	4-6 Yıl	85	2,863	0,738			5 > 1
	7-10 Yıl	40	3,521	0,837			6 > 1
	10-15 Yıl	44	4,064	0,725			4 > 2
	15 Yıl Ve Ötesi	77	3,673	1,007			5 > 2
Devam Bağlılığı	1 Yıldan Az	39	3,154	0,493	95,454	0,000	6 > 2
	1-3 Yıl	104	2,870	0,509			4 > 3
	4-6 Yıl	85	3,035	0,541			5 > 3
	7-10 Yıl	40	3,246	0,479			6 > 3
	10-15 Yıl	44	4,061	0,768			5 > 4
	15 Yıl Ve Ötesi	77	3,665	0,864			6 > 4
Normatif Bağlılık	1 Yıldan Az	39	2,979	0,699	107,544	0,000	5 > 6
	1-3 Yıl	104	2,732	0,592			4 > 1
	4-6 Yıl	85	3,082	0,619			5 > 1
	7-10 Yıl	40	3,421	0,454			6 > 1
	10-15 Yıl	44	4,106	0,837			3 > 2
	15 Yıl Ve Ötesi	77	3,710	0,912			4 > 2
Örgütsel Bağlılık Genel	1 Yıldan Az	39	3,097	0,504	122,242	0,000	5 > 2
	1-3 Yıl	104	2,784	0,503			6 > 2
	4-6 Yıl	85	2,994	0,496			4 > 3
	7-10 Yıl	40	3,396	0,451			5 > 3
	10-15 Yıl	44	4,077	0,688			6 > 3
	15 Yıl Ve Ötesi	77	3,683	0,863			5 > 4

Çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık genel puanları ortalamalarının iş yerinde çalışma süresi değişkeni açısından grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Buna göre; iş yerinde çalışma süresi 10-15 yıl olanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık genel seviyelerinin hepsinden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 28
Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Toplam Deneyim Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
Duygusal Bağlılık	1-3 Yıl	54	2,753	0,939	59,245	0,000	3 > 1
	4-6 Yıl	96	2,840	0,745			4 > 1
	7-10 Yıl	53	3,176	0,815			5 > 1
	10-15 Yıl	43	3,485	0,860			3 > 2
	15 Yıl Ötesi	143	3,605	0,940			4 > 2
							5 > 2
							5 > 3
Devam Bağlılığı	1-3 Yıl	54	2,997	0,545	44,859	0,000	3 > 1
	4-6 Yıl	96	2,917	0,452			4 > 1
	7-10 Yıl	53	3,239	0,615			5 > 1
	10-15 Yıl	43	3,643	0,855			3 > 2
	15 Yıl Ötesi	143	3,497	0,831			4 > 2
							5 > 2
							4 > 3
Normatif Bağlılık	1-3 Yıl	54	2,583	0,706	74,631	0,000	2 > 1
	4-6 Yıl	96	2,955	0,519			3 > 1
	7-10 Yıl	53	3,330	0,622			4 > 1
	10-15 Yıl	43	3,663	0,842			5 > 1
	15 Yıl Ötesi	143	3,555	0,903			3 > 2
							4 > 2
							5 > 2
							4 > 3
Örgütsel Bağlılık Genel	1-3 Yıl	54	2,778	0,608	77,370	0,000	3 > 1
	4-6 Yıl	96	2,904	0,451			4 > 1
	7-10 Yıl	53	3,248	0,584			5 > 1
	10-15 Yıl	43	3,597	0,792			3 > 2
	15 Yıl Ötesi	143	3,552	0,800			4 > 2
							5 > 2
							4 > 3
							5 > 3

Çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık genel puanları ortalamalarının deneyim süresi değişkeni açısından grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Buna göre; toplam deneyim süresi 15 yıl üzeri olanların duygusal bağlılık ve devam bağlılığı seviyeleri, diğerlerinden daha yüksek, normatif bağlılık ve Örgütsel bağlılık genel düzeyinde ise toplam deneyim süresi 10-15 yıl olanların bağlılık düzeyleri daha yüksektir.

Tablo 29

Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
Duygusal Bağlılık	18-25	27	3,086	1,041	89,828	0,000	1 > 2
	26-30	91	2,634	0,691			4 > 1
	31-35	71	3,007	0,850			6 > 1
	36-40	62	3,707	0,723			7 > 1
	41-45	61	3,262	0,930			3 > 2
	46-50	51	3,797	1,011			4 > 2
	50 Ve üzeri	26	3,692	0,668			5 > 2
Devam Bağlılığı	18-25	27	2,840	0,492	59,056	0,000	6 > 2
	26-30	91	2,921	0,458			7 > 2
	31-35	71	3,075	0,563			4 > 3
	36-40	62	3,476	0,705			6 > 3
	41-45	61	3,393	0,725			7 > 3
	46-50	51	3,781	0,900			4 > 5
	50 Ve üzeri	26	3,615	0,989			6 > 5

Tablo 29'un devamı.

Normatif Bağlılık	18-25	27	2,728	0,632	74,793	0,000	3 > 1
	26-30	91	2,780	0,666			4 > 1
	31-35	71	3,136	0,511			5 > 1
	36-40	62	3,503	0,796			6 > 1
	41-45	61	3,383	0,857			7 > 1
	46-50	51	3,742	0,923			3 > 2
	50 Ve üzeri	26	3,917	0,892			4 > 2
Örgütsel Bağlılık Genel	18-25	27	2,885	0,671	97,669	0,000	5 > 2
	26-30	91	2,778	0,428			6 > 2
	31-35	71	3,073	0,575			7 > 2
	36-40	62	3,562	0,632			4 > 3
	41-45	61	3,346	0,729			5 > 3
	46-50	51	3,773	0,893			6 > 3
	50 Ve üzeri	26	3,742	0,782			7 > 3
				6 > 5			

Çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık genel puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Genel olarak bakıldığında buna göre; yaşı 46-50 olanların duygusal bağlılık ve devam bağlılık seviyeleri diğerlerinden daha yüksek, yaşı 50 ve üzeri olanların normatif bağlılık seviyesi en yüksektir. Yaşı 46-50 olanların örgütsel bağlılık genel seviyelerinin de diğer yaş gruplarından yüksek bulunmuştur.

Tablo 30

Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ünvana Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
Duygusal Bağlılık	Üst Düzey Yönetici	18	4,250	0,948	27,958	0,000	1 > 2
	Orta Düzey Yönetici	39	3,628	0,869			1 > 3
	Alt Düzey Yönetici	51	3,275	1,002			1 > 4
	Çalışan	281	3,096	0,879			2 > 4
Devam Bağlılığı	Üst Düzey Yönetici	18	3,694	0,757	31,909	0,000	1 > 4
	Orta Düzey Yönetici	39	3,731	0,748			2 > 3
	Alt Düzey Yönetici	51	3,490	0,895			2 > 4
	Çalışan	281	3,132	0,661			
Normatif Bağlılık	Üst Düzey Yönetici	18	3,722	0,916	6,115	0,106	
	Orta Düzey Yönetici	39	3,462	1,080			
	Alt Düzey Yönetici	51	3,343	1,114			
	Çalışan	281	3,178	0,714			
Örgütsel Bağlılık Genel	Üst Düzey Yönetici	18	3,889	0,782	21,198	0,000	1 > 3
	Orta Düzey Yönetici	39	3,607	0,832			1 > 4
	Alt Düzey Yönetici	51	3,369	0,878			2 > 4
	Çalışan	281	3,135	0,665			

Çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık genel puanları ortalamalarının ünvan değişkeni açısından grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Genel olarak bakıldığında buna göre; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık genel düzeyinde üst düzey yönetici ünvanına sahip olanların bağlılık seviyesi en yüksektir. Orta düzey yönetici ünvanına sahip olanlarında devam bağlılığı seviyesi en yüksek bulunmuştur.

7.1.10. Çalışanların Liderlik Algılarının Tanımlayıcı İstatistiklere Göre Dağılımı

Tablo 31

Çalışanların Liderlik Algılarının Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Vizyoner Liderlik	Kadın	196	3,610	1,239	15 202,500	0,001
	Erkek	193	4,061	1,030		
Katılımcı Liderlik	Kadın	196	3,741	1,064	15 961,500	0,007
	Erkek	193	4,167	1,685		
Otokratik Liderlik	Kadın	196	3,689	0,867	18 016,000	0,408
	Erkek	193	3,775	0,930		
Eğitici Liderlik	Kadın	196	3,803	1,062	16 976,000	0,076
	Erkek	193	3,972	1,052		
İlişki Odaklı Liderlik	Kadın	196	3,668	1,176	15 991,500	0,007
	Erkek	193	3,968	0,996		
Liderlik Davranışından Memnuniyet	Kadın	196	3,728	1,184	16 272,000	0,014
	Erkek	193	4,071	0,915		
Liderlik Genel	Kadın	196	3,707	1,018	15 955,000	0,007
	Erkek	193	4,024	0,975		

Çalışanların vizyoner liderlik puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Kadınların vizyoner liderlik seviyeleri erkeklerin vizyoner liderlik seviyelerinden düşük bulunmuştur.

Çalışanların katılımcı liderlik puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Kadınların katılımcı liderlik seviyeleri, erkeklerin katılımcı liderlik seviyelerinden düşük bulunmuştur.

Çalışanların ilişki odaklı liderlik puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Kadınların ilişki odaklı liderlik seviyeleri, erkeklerin ilişki odaklı liderlik seviyelerinden düşük bulunmuştur.

Çalışanların liderlik davranışından memnuniyet puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Kadınların liderlik davranışından memnuniyet seviyeleri, erkeklerin liderlik davranışından memnuniyet seviyelerinden düşük bulunmuştur.

Çalışanların liderlik genel puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Kadınların liderlik genel seviyeleri, erkeklerin liderlik genel seviyelerinden düşük bulunmuştur.

Çalışanların otokratik liderlik, eğitici liderlik puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 32
Çalışanların Liderlik Algılarının liderlik eğitimi alma durumuna
Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Vizyoner Liderlik	Evet	124	3,631	1,460	15 992,500	0,666
	Hayır	265	3,929	0,978		
Katılımcı Liderlik	Evet	124	3,927	2,171	15 322,500	0,276
	Hayır	265	3,964	0,879		
Otokratik Liderlik	Evet	124	3,488	1,083	13 278,500	0,002
	Hayır	265	3,845	0,774		
Eğitici Liderlik	Evet	124	3,760	1,296	16 087,000	0,736
	Hayır	265	3,946	0,925		
İlişki Odaklı Liderlik	Evet	124	3,655	1,333	15 929,500	0,623
	Hayır	265	3,893	0,964		
Liderlik Davranışından Memnuniyet	Evet	124	3,734	1,311	15 765,000	0,505
	Hayır	265	3,975	0,932		
Liderlik Genel	Evet	124	3,722	1,310	15 349,000	0,294
	Hayır	265	3,931	0,825		

Çalışanların otokratik liderlik puanları ortalamalarının liderlik eğitimi alma durumu değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Liderlik eğitimi alanların otokratik liderlik seviyeleri, liderlik eğitimi almayanların otokratik liderlik seviyelerinden düşük bulunmuştur. Çalışanların vizyoner liderlik, katılımcı liderlik, eğitici liderlik, ilişki odaklı liderlik, liderlik davranışından memnuniyet, liderlik genel puanları ortalamalarının liderlik eğitimi alma durumu değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 33

Çalışanların Liderlik Algılarının medeni duruma Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Vizyoner Liderlik	Evli	216	3,919	1,201	16 073,000	0,016
	Bekâr	173	3,728	1,102		
Katılımcı Liderlik	Evli	216	4,090	1,708	15 823,500	0,008
	Bekâr	173	3,780	0,927		
Otokratik Liderlik	Evli	216	3,732	0,925	18 314,500	0,732
	Bekâr	173	3,731	0,867		
Eğitici Liderlik	Evli	216	3,987	1,085	15 817,500	0,008
	Bekâr	173	3,762	1,016		
İlişki Odaklı Liderlik	Evli	216	3,943	1,076	15 753,500	0,007
	Bekâr	173	3,660	1,110		
Liderlik Davranışından Memnuniyet	Evli	216	4,000	1,080	15 954,500	0,010
	Bekâr	173	3,771	1,050		
Liderlik Genel	Evli	216	3,966	1,069	16 018,000	0,015
	Bekâr	173	3,737	0,915		

Çalışanların vizyoner liderlik, katılımcı liderlik, eğitici liderlik, ilişki odaklı liderlik, liderlik davranışından memnuniyet ve liderlik genel puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Evlilerin vizyoner liderlik, katılımcı liderlik, eğitici liderlik, ilişki odaklı liderlik,

liderlik davranışından memnuniyet ve liderlik genel seviyeleri, bekarların vizyoner liderlik, katılımcı liderlik, eğitici liderlik, ilişki odaklı liderlik, liderlik davranışından memnuniyet ve liderlik genel seviyelerinden yüksek bulunmuştur.

Çalışanların otokratik liderlik puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 34

Çalışanların Liderlik Algılarının Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
Vizyoner Liderlik	Lise	46	3,835	0,894	3,800	0,284	
	Ön lisans	43	3,898	1,446			
	Lisans	242	3,813	1,112			
	Lisansüstü	58	3,872	1,328			
Katılımcı Liderlik	Lise	46	3,652	0,909	5,456	0,141	
	Ön lisans	43	3,958	1,223			
	Lisans	242	3,930	0,971			
	Lisansüstü	58	4,279	2,798			
Otokratik Liderlik	Lise	46	3,207	0,671	22,076	0,000	2 > 1 3 > 1 4 > 1
	Ön lisans	43	3,628	0,764			
	Lisans	242	3,826	0,923			
	Lisansüstü	58	3,828	0,911			
Eğitici Liderlik	Lise	46	3,544	0,921	10,546	0,014	3 > 1 4 > 1
	Ön lisans	43	3,777	1,391			
	Lisans	242	3,949	0,968			
	Lisansüstü	58	3,983	1,204			
İlişki Odaklı Liderlik	Lise	46	3,509	0,823	8,537	0,036	2 > 1 3 > 1
	Ön lisans	43	3,837	1,296			
	Lisans	242	3,872	1,080			
	Lisansüstü	58	3,817	1,194			

Tablo 34'ün devamı.

İlişki Odaklı Liderlik	Lise	46	3,509	0,823	8,537	0,036	2 > 1 3 > 1
	Ön lisans	43	3,837	1,296			
	Lisans	242	3,872	1,080			
	Lisansüstü	58	3,817	1,194			
Liderlik Davranışından Memnuniyet	Lise	46	3,746	0,832	4,225	0,238	
	Ön lisans	43	3,992	1,055			
	Lisans	242	3,904	1,119			
	Lisansüstü	58	3,925	1,060			
Liderlik Genel	Lise	46	3,614	0,740	8,313	0,040	2 > 1 3 > 1 4 > 1
	Ön lisans	43	3,863	1,168			
	Lisans	242	3,887	0,945			

Çalışanların otokratik liderlik, eğitici liderlik, ilişki odaklı liderlik, puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Buna göre; eğitim durumu ön lisans olanların vizyoner liderlik, liderlik davranışından memnuniyet seviyeleri en yüksek çıkmıştır. Eğitim durumu lisans olanların ilişki odaklı liderlik seviyesi diğerlerinden en yüksektir. Eğitim durumu lisansüstü olanların otokratik liderlik, katılımcı liderlik, eğitici liderlik ve liderlik genel düzeyleri diğerlerinden yüksek bulunmuştur.

Çalışanların vizyoner liderlik, katılımcı liderlik, liderlik davranışından memnuniyet puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 35

Çalışanların Liderlik Algılarının İşyerinde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
Vizyoner Liderlik	1 Yıldan Az	39	4,026	0,559	64,111	0,000	1 > 2
	1-3 Yıl	104	3,540	1,073			4 > 1
	4-6 Yıl	85	3,506	1,252			5 > 1
	7-10 Yıl	40	4,130	1,194			4 > 2
	10-15 Yıl	44	4,768	0,503			5 > 2
	15 Yıl Ve Ötesi	77	3,808	1,320			6 > 2
Katılımcı Liderlik	1 Yıldan Az	39	3,826	0,733	64,139	0,000	4 > 3
	1-3 Yıl	104	3,519	0,916			5 > 3
	4-6 Yıl	85	3,727	1,091			5 > 4
	7-10 Yıl	40	4,025	1,242			5 > 6
	10-15 Yıl	44	4,736	0,562			1 > 2
	15 Yıl Ve Ötesi	77	4,364	2,402			4 > 1
Otokratik Liderlik	1 Yıldan Az	39	3,718	0,841	3,908	0,563	5 > 1
	1-3 Yıl	104	3,822	0,661			4 > 2
	4-6 Yıl	85	3,559	1,013			4 > 2
	7-10 Yıl	40	3,875	0,925			5 > 2
	10-15 Yıl	44	3,761	0,912			6 > 2
	15 Yıl Ve Ötesi	77	3,714	1,037			5 > 3
Eğitici Liderlik	1 Yıldan Az	39	3,831	0,876	64,605	0,000	5 > 4
	1-3 Yıl	104	3,558	0,910			4 > 1
	4-6 Yıl	85	3,692	1,147			5 > 1
	7-10 Yıl	40	4,040	1,147			4 > 2
	10-15 Yıl	44	4,705	0,797			5 > 2
							6 > 2

Tablo 35'in devamı.

Eğitici Liderlik	15 Yıl Ve Ötesi	77	4,029	1,059	64,605	0,000	5 > 3 6 > 3 5 > 4 5 > 6
İlişki Odaklı Liderlik	1 Yıldan Az	39	3,687	0,735	56,435	0,000	4 > 1
	1-3 Yıl	104	3,504	0,992			5 > 1
	4-6 Yıl	85	3,602	1,199			6 > 1
	7-10 Yıl	40	4,000	1,140			4 > 2
	10-15 Yıl	44	4,568	0,984			5 > 2 6 > 2
	15 Yıl Ve Ötesi	77	4,018	1,086			5 > 3 6 > 3 5 > 4 5 > 6
Liderlik Davranışından Memnuniyet	1 Yıldan Az	39	3,786	0,743	58,595	0,000	4 > 1
	1-3 Yıl	104	3,529	1,064			5 > 1
	4-6 Yıl	85	3,694	1,237			6 > 1
	7-10 Yıl	40	4,133	0,930			4 > 2
	10-15 Yıl	44	4,682	0,719			5 > 2 6 > 2
	15 Yıl Ve Ötesi	77	4,108	0,977			5 > 3 6 > 3 5 > 4 5 > 6
Liderlik Genel	1 Yıldan Az	39	3,826	0,646	57,321	0,000	1 > 2
	1-3 Yıl	104	3,554	0,837			4 > 1
	4-6 Yıl	85	3,633	1,075			5 > 1
	7-10 Yıl	40	4,045	1,070			4 > 2
	10-15 Yıl	44	4,618	0,661			5 > 2 6 > 2
	15 Yıl Ve Ötesi	77	4,034	1,164			4 > 3 5 > 3 5 > 4 5 > 6

Çalışanların vizyoner liderlik, Katılımcı liderlik, eğitici liderlik, ilişki odaklı liderlik liderlik davranışından memnuniyet ve liderlik genel puanları ortalamalarının iş yerinde çalışma süresi değişkeni açısından grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Genel olarak bakıldığında buna göre; işyerinde çalışma süresi 10-15 yıl olanların vizyoner liderlik, Katılımcı liderlik, eğitici liderlik, ilişki odaklı liderlik liderlik davranışından memnuniyet ve liderlik genelseviyeleri en yüksek çıkmıştır. İş yerinde çalışma süresi 7-10 yıl olan otokratik liderlik seviyesi en yüksek çıkmıştır.

Çalışanların otokratik liderlik puanları ortalamalarının iş yerinde çalışma süresi değişkeni açısından grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 36

Çalışanların Liderlik Algılarının toplam deneyim Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
Vizyoner Liderlik	1-3 Yıl	54	3,422	1,070	43,377	0,000	3 > 1
	4-6 Yıl	96	3,490	1,245			4 > 1
	7-10 Yıl	53	4,015	0,811			5 > 1
	10-15 Yıl	43	4,591	0,582			3 > 2
	15 Yıl Ötesi	143	3,926	1,239			4 > 2 5 > 2 4 > 3 4 > 5
Katılımcı Liderlik	1-3 Yıl	54	3,544	0,850	37,828	0,000	3 > 1
	4-6 Yıl	96	3,585	1,119			4 > 1
	7-10 Yıl	53	3,977	0,788			5 > 1
	10-15 Yıl	43	4,502	0,604			3 > 2
	15 Yıl Ötesi	143	4,178	1,944			4 > 2 5 > 2 4 > 3 4 > 5
Otokratik Liderlik	1-3 Yıl	54	3,935	0,694	3,950	0,413	
	4-6 Yıl	96	3,703	0,848			
	7-10 Yıl	53	3,528	1,067			
	10-15 Yıl	43	3,884	0,844			
	15 Yıl Ötesi	143	3,703	0,937			

Tablo 36'nın devamı.

Eğitici Liderlik	1-3 Yıl	54	3,515	0,880	42,715	0,000	3 > 1
	4-6 Yıl	96	3,577	1,155			4 > 1
	7-10 Yıl	53	3,962	0,842			5 > 1
	10-15 Yıl	43	4,451	0,837			3 > 2
	15 Yıl Ötesi	143	4,038	1,085			4 > 2
							5 > 2
							4 > 3
							4 > 5
İlişki Odaklı Liderlik	1-3 Yıl	54	3,359	0,934	39,089	0,000	3 > 1
	4-6 Yıl	96	3,583	1,146			4 > 1
	7-10 Yıl	53	3,868	0,922			5 > 1
	10-15 Yıl	43	4,414	0,987			4 > 2
	15 Yıl Ötesi	143	3,948	1,120			5 > 2
							4 > 3
							4 > 5
Liderlik Davranışından Memnuniyet	1-3 Yıl	54	3,377	1,072	47,202	0,000	3 > 1
	4-6 Yıl	96	3,569	1,169			4 > 1
	7-10 Yıl	53	3,868	1,005			5 > 1
	10-15 Yıl	43	4,527	0,750			4 > 2
	15 Yıl Ötesi	143	4,138	0,951			5 > 2
							4 > 3
							4 > 5
Liderlik Genel	1-3 Yıl	54	3,488	0,798	41,940	0,000	3 > 1
	4-6 Yıl	96	3,572	1,065			4 > 1
	7-10 Yıl	53	3,911	0,761			5 > 1
	10-15 Yıl	43	4,446	0,684			4 > 2
	15 Yıl Ötesi	143	4,011	1,094			5 > 2
							4 > 3
							4 > 5

Çalışanların vizyoner liderlik, Katılımcı liderlik, eğitici liderlik, ilişki odaklı liderlik liderlik davranışından memnuniyet ve liderlik genel puanları ortalamalarının toplam deneyim süresi değişkeni açısından grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. İş yerinde deneyim süresi 10-15 yıl olanların vizyoner liderlik, Katılımcı liderlik, eğitici liderlik, ilişki odaklı liderlik liderlik davranışından memnuniyet ve liderlik genelseviyeleri en yüksek çıkmıştır. İş yerinde çalışma süresi 1-3 yıl olan otokratik liderlik seviyesi en yüksek çıkmıştır.

Çalışanların otokratik liderlik puanları ortalamalarının iş yerinde çalışma süresi değişkeni açısından grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 37

Çalışanların Liderlik Algılarının Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
Vizyoner Liderlik	18-25	27	3,593	1,139	32,687	0,000	4 > 1
	26-30	91	3,453	1,236			4 > 2
	31-35	71	3,718	1,048			5 > 2
	36-40	62	4,413	0,667			6 > 2
	41-45	61	3,833	1,247			7 > 2
	46-50	51	3,898	1,385			4 > 3
	50 Ve üzeri	26	4,231	0,831			6 > 3
Katılımcı Liderlik	18-25	27	3,504	0,920	37,831	0,000	4 > 1
	26-30	91	3,587	1,050			6 > 1
	31-35	71	3,721	0,960			7 > 1
	36-40	62	4,416	0,604			4 > 2
	41-45	61	3,761	1,236			6 > 2
	46-50	51	4,126	1,108			7 > 2
	50 Ve üzeri	26	4,331	3,660			4 > 3
Otokratik Liderlik	18-25	27	3,852	0,648	9,286	0,158	
	26-30	91	3,764	0,870			
	31-35	71	3,859	0,825			
	36-40	62	3,734	0,881			
	41-45	61	3,680	1,017			
	46-50	51	3,451	0,971			
	50 Ve üzeri	26	3,808	0,981			

Tablo 37'nin devamı.

Eğitici Liderlik	18-25	27	3,756	1,040	36,129	0,000	4 > 1
	26-30	91	3,567	1,098			4 > 2
	31-35	71	3,642	1,035			5 > 2
	36-40	62	4,413	0,665			6 > 2
	41-45	61	3,882	1,125			7 > 2
	46-50	51	4,067	1,116			4 > 3
	50 Ve üzeri	26	4,215	0,953			6 > 3
İlişki Odaklı Liderlik	18-25	27	3,407	1,050	34,879	0,000	4 > 1
	26-30	91	3,547	1,111			6 > 1
	31-35	71	3,527	1,084			7 > 1
	36-40	62	4,326	0,742			4 > 2
	41-45	61	3,793	1,299			6 > 2
	46-50	51	4,098	1,016			7 > 2
	50 Ve üzeri	26	4,269	0,841			4 > 3
Liderlik Davranışından Memnuniyet	18-25	27	3,605	1,209	33,492	0,000	6 > 3
	26-30	91	3,487	1,198			7 > 1
	31-35	71	3,690	1,058			4 > 2
	36-40	62	4,366	0,716			5 > 2
	41-45	61	4,006	1,058			6 > 2
	46-50	51	4,137	0,953			7 > 2
	50 Ve üzeri	26	4,372	0,701			4 > 3
Liderlik Genel	18-25	27	3,593	0,884	32,059	0,000	6 > 3
	26-30	91	3,550	1,026			7 > 1
	31-35	71	3,673	0,928			4 > 2
	36-40	62	4,336	0,600			5 > 2
	41-45	61	3,829	1,089			6 > 2
	46-50	51	4,010	1,045			7 > 2
	50 Ve üzeri	26	4,439	1,175			4 > 3
						7 > 3	
						4 > 5	

Çalışanların vizyoner liderlik, Katılımcı liderlik, eğitici liderlik, ilişki odaklı liderlik liderlik davranışından memnuniyet ve liderlik genel puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Genel olarak bakıldığında buna göre; yaşı 36-40 arası olanların vizyoner liderlik, Katılımcı liderlik, eğitici

liderlik, ilişki odaklı liderlik liderlik davranışından memnuniyet ve liderlik genel seviyeleri en yüksek çıkmıştır. Yaşı 31-35 arası olanların otokratik liderlik seviyesi en yüksek çıkmıştır.

Çalışanların otokratik liderlik puanları ortalamalarının iş yerinde çalışma süresi değişkeni açısından grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 38
Çalışanların Liderlik Algılarının Ünvan Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
Vizyoner Liderlik	Üst Düzey Yönetici	18	4,600	0,832	13,298	0,004	1 > 2 1 > 3 1 > 4
	Orta Düzey Yönetici	39	3,908	1,178			
	Alt Düzey Yönetici	51	4,000	1,067			
	Çalışan	281	3,745	1,175			
Katılımcı Liderlik	Üst Düzey Yönetici	18	4,200	1,095	6,730	0,081	
	Orta Düzey Yönetici	39	4,031	1,162			
	Alt Düzey Yönetici	51	4,424	2,803			
	Çalışan	281	3,840	1,040			
Otokratik Liderlik	Üst Düzey Yönetici	18	3,917	0,959	12,901	0,005	4 > 2 4 > 3
	Orta Düzey Yönetici	39	3,462	1,132			
	Alt Düzey Yönetici	51	3,324	1,187			
	Çalışan	281	3,831	0,765			
Eğitici Liderlik	Üst Düzey Yönetici	18	4,300	1,175	6,769	0,080	
	Orta Düzey Yönetici	39	3,923	1,207			
	Alt Düzey Yönetici	51	3,965	1,016			
	Çalışan	281	3,841	1,036			
İlişki Odaklı Liderlik	Üst Düzey Yönetici	18	4,233	1,092	6,747	0,080	
	Orta Düzey Yönetici	39	3,831	1,341			
	Alt Düzey Yönetici	51	3,682	1,228			
	Çalışan	281	3,813	1,036			

Tablo 38'in devamı.

Liderlik Davranışından Memnuniyet	Üst Düzey Yönetici	18	4,278	1,110	5,909	0,116	
	Orta Düzey Yönetici	39	3,974	1,260			
	Alt Düzey Yönetici	51	3,765	1,136			
	Çalışan	281	3,887	1,028			
Liderlik Genel	Üst Düzey Yönetici	18	4,293	1,009	7,189	0,066	
	Orta Düzey Yönetici	39	3,892	1,128			
	Alt Düzey Yönetici	51	3,932	1,196			
	Çalışan	281	3,821	0,951			

Çalışanların vizyoner liderlik ve otokratik liderlik ünvan değişkeni açısından grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Genel olarak bakıldığında buna göre; Ünvan değişkeni olarak bakıldığında üst düzey yönetici olanların vizyoner liderlik, otokratik liderlik, eğitici liderlik, ilişki odaklı liderlik, liderlik davranışından memnuniyet ve liderlik genel seviyeleri en yüksek çıkmıştır. Katılımcı liderlik seviyesine bakıldığında alt düzey yönetici ünvanına sahip olanların yüksek çıkmıştır.

Çalışanların katılımcı puanları ortalamalarının ünvan değişkeni açısından grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın evren ve örnekleme İstanbul ilindeki farklı ilçelerde bulunan farklı banka ve şubelerinde çalışan 389 kişi üzerinde anketlerin demografik unsurlarına bakıldığında; %4,6' sının üst düzey yönetici, %10' nun orta düzey yönetici, %13,1' nin, %72,2' sinin de çalışanlardan oluştuğudur. Yaş aralığına bakıldığında ise genç ve orta yaş gurubunun ağırlıkta olduğu bunların %50,04'ü kadın, %49,06'sının da erkeklerden oluştuğu görülmüştür.

Medeni durumları açısından bakıldığında ise %55,5'i evli, %44,5'i bekâr olarak tespit edilmiş bundan da anlaşılacağı üzere evli olan ve kadınların sayıca üstünlüğü bulunmaktadır. Çalışanlar eğitim durumlarına bakıldığında %11,8 lise, %11,1 ön lisans, %62,2 lisans, %14,9 lisansüstü olarak dağılmıştır. Çalışanlar toplam deneyim süresine bakıldığında da 15 yıl ve üzerinde çalışanların %36,8 oranla en yükseğe sahip olduğu, iş yerindeki çalışma süresinde ise %26,7'sinin 1-3 yıl aralığında olduğu görülmüştür.

Aşağıda verilerin sonuçları hakkında kısaca bilgiler verilmektedir.

Çalışanların Liderlik Algıları, Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyeti Ortalamaları: Çalışanların “işten ayrılma niyeti” düzeyi zayıf olarak saptanmıştır.

Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri; “duygusal bağlılık” düzeyi orta, “devam bağlılığı” düzeyi orta, “normatif bağlılık” düzeyi orta, “örgütsel bağlılık genel” düzeyi ise orta olarak saptanmıştır.

Çalışanların Liderlik Algıları; “vizyoner liderlik” düzeyi yüksek , “katılımcı liderlik” düzeyi yüksek , “otokratik liderlik” düzeyi yüksek, “eğitici liderlik” düzeyi yüksek, “ilişki odaklı liderlik” düzeyi yüksek, “liderlik davranışından memnuniyet” düzeyi yüksek, “liderlik genel” düzeyi yüksek olarak saptanmıştır.

Liderler sergiledikleri davranışlarla örgüt çalışanları üzerinde olumlu ya da olumsuz etkili olmaktadır. Demokratik tavır sergileyen bir lider, çalışanlarını motive eder onlarla iyi bir diyalog kurar ve çalışanları pozitif anlamda etkilemektedir ve bu da çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır. Bunun yanında liderlerin sergilediği çalışanlarına söz hakkı vermeyen, baskıcı, ceza vermeyi disiplin aracı olarak gören bir tavırda çalışanlar üzerinde

olumsuz etkiler bırakacağı bir gerçektir. Bu durum doğal olarak çalışanların örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyecektir.

Araştırmanın sonucundan da anlaşılacağı üzere tüm bağlılık düzeyleri orta seviyede çıkmış olup bu da lider davranışlarının bankalarda ne şekilde seyrettiği hakkında azda olsa bir fikir sahibi olmamıza neden olmuştur.

Araştırmadaki bir diğer unsur olan, lider davranışının işten ayrılma niyetini ne şekilde etkilediğidir. Liderlerinin davranışlarından memnun olmayan çalışanlar işten ayrılma eğilimi gösterirler. Çünkü kendilerini böyle bir çalışma ortamında rahat hissetmezler ve bu da onların performanslarını etkiler. Dolayısıyla mutsuz olurlar ve yeni bir iş arayışı içerisine girerler. Aslında bakılacak olursa liderlerin davranışları çalışanın örgütsel bağlılığını etkilediğinden sonucunda çalışan ya örgütüne bağlanır ya da işten ayrılma eğilimi gösterir.

Liderlik ile alakalı yapılmış olan araştırmalara bakıldığında liderlik tarzları arasında hangisinin daha etkin ya da uygun olduğu hakkında birçok araştırma göze çarpmaktadır. Hemen hemen hepsinde de farklı sonuçlar ortaya çıkmış bunun sonucunda ise farklı teoriler ve yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Bu sebeple liderlik davranışlarının etkin olabilmesi için birçok unsurun etkili olduğu söylenebilir. Fakat bütün bu araştırmaların çoğunda ortak bir görüş olarak liderler çalışanlar üzerinde olumlu olumsuz olarak etkilidirler. Bu durumun çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerini de etkileyeceği bunun da çalışanın işten ayrılma niyetine olan etkisi kaçınılmaz bir sonuçtur.

Meyer ve Heppard (2000: 98) ile diğer yazarlar, çalışanın verimini yükseltmek amacıyla liderlik davranışının etkili şekilde nasıl kullanılabileceği yönünde inceleme yapmışlar. Zhu ve arkadaşları da (2005: 39-52) vizyoner liderlik davranışını bir örgütte çalışanın daha fazla sorumluluk üstlenmesinde, motivasyonun artmasında ve çalışanın veriminin artmasında daha çok etkili olduğunu tespit etmişlerdir (Zhu vd., 2005: 39- 52). Yapılan bu araştırmada ise vizyoner liderlik, katılımcı liderlik, otokratik liderlik, eğitici liderlik, ilişki odaklı liderlik, liderlik genel düzeyleri yüksek olarak saptanmış buda bu çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemiştir.

Örgütsel bağlılıkla alakalı daha önce yapılan araştırmalara bakıldığında, Öksüz ve inci (2012), Yavuz (2009) ve Özkaya vd.(2006) örgütsel bağlılık seviyelerinin yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediğinden bahsetmişlerdir. Yapılan bu çalışmada da aynı sonuca ulaşılmıştır. Yine yapılan bu incelemenin sonuçlarına bakıldığında banka çalışanlarının örgütsel bağlılık seviyeleri, cinsiyet ve medeni durum açısından anlamlı bulunmuş, evlilerin ve kadınların örgütsel bağlılık seviyeleri yüksek bulunmuştur. Buda Belli vd.(2012)'nin araştırmasında çalışanların medeni durumları ile örgütsel bağlılık seviyesi paralellik göstermektedir. Ancak Özmen (2005) cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılıkla ilişkisinde erkeklerin örgütsel bağlılık seviyesi kadınlardan yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Yapılan bu çalışmada ise tam tersi bir durum söz konusudur.

Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009), Özkaya vd (2006) araştırmalarında örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim durumu ve çalışma süreleri bakımından anlamlı olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca Bozkurt ve Yurt (2013) da araştırmasında çalışma süreleri değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Belli ve Ekici (2012) ise yaptıkları araştırma sonucunda eğitim durumu ile örgütsel bağlılıkları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Yapılan bu çalışmada da aynı sonuca ulaşılmıştır.

Das vd.,(2013) ile Gül vd.,(2008) yapmış oldukları araştırmalarda; örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu sonucuna varmışlardır. Bu çalışmada ise Örgütsel bağlılık seviyesi orta, işten ayrılma niyeti zayıf olarak tespit edilmiştir.

Lyons ve arkadaşlarının (2006) yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılık bakımında sektörler arasında anlamlı olduğu görülmüş, özel sektörde çalışanların kamuda çalışanlara oranla daha fazla ise bağlı oldukları tespit edilmiş. Ayrıca Sığı (2007) yapmış olduğu araştırmada örgütsel bağlılık türlerinin kamu ve özel sektörler arasında farklılıklar gösterebileceğinden bahsetmiştir.

Bu araştırmada, bankacılık sektöründe çalışanların, liderlerinden otoriter baskıcı lider davranışı değil, yaptıkları işler ile ilgili takdir gören, değer verilen, ödüllendirilen bir lider davranışı beklerler. Çalışanın motivasyonunu en üst seviyede tutan liderler, çalışanların verimini ve performansını arttıracığından çalıştığı işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacaktır.

Liderlere önerimiz; Her Zaman Pozitif Olmaları, yetenekleri vurgulamaları, İşleri zorlaştırmadan basit ve pratik çözümlerde bulunmaları, yeniliklere açık olmaları, iletişime önem vermeleri, yeni genç liderlere şans vermeli. Kısacası çalışanlarının haklarını daha fazla gözetmeli ve çalışanların işlerinden tatmin olmalarını sağlayarak ya da bir takım örgütsel ödüllerle örgütlerine daha bağlı hale gelmelerini sağlayabilirler. Bu şekilde işten ayrılmaların önüne geçilebilir.

Çalışmanın sadece İstanbul ilinde uygulanmış olması ve verilerin sadece anket yöntemiyle elde edilmiş olması çalışmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. İstanbul kozmopolit bir yapıya sahip olan çok büyük bir şehir ve Türkiye'nin ekonomi ve finans şehridir. Böyle bir büyük bir kentte çalışanlar birçok sıkıntıya boğuşurken birde iş yaşamlarında yaşadıkları sorunlar çalışanları oldukça zorlar ve yorar. Bu sebeple bu çalışmanın en yüksekten alt tabakadaki yönetici ve idareciler yol göstermesi ve çalışanlarına nasıl bir yaklaşımda bulunmaları gerektiği hakkında naçizane fikir vermektir.

Araştırma alanı kapsamındaki gelecek çalışmalarda, liderlik davranışının çalışanların örgüte bağlılık düzeyi ile işten ayrılma niyeti konusunun Türkiye çapında gerçekleştirilmesi durumunda, elde edilecek veriler ile bankacılık sektörüne faydalı olabilir.

KAYNAKÇA

- AĞCA, Veysel; ERTAN,(2008) Hayrettin; "Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 22
- AKAR, Cüneyt, YILDIRIM, Y. Tansoy, (2008), "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, ss. 97- 113.
- AKIŞ Yeşim Toduk ,(2004), "*Türkiye'nin Gerçek Lider Haritası*", Alfa Basım Yayın İstanbul.
- AKDEMİR Ali, (2009), "*İşletmeciliğin Temel Bilgileri*", Ekin Basım Yayın Dağıtım Bursa.
- AKSEL, İbrahim, (2008), "*Liderlik Teorileri. (Edt. Celalettin Serinkan).Liderlik ve Motivasyon.*", Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ALBDOUR Ali Abbas, ALTARAWNEH İkhlas I.,(2014),"Employee Engagement and Organizational Commitment:Evidence from Jordan", *International Journal of Business*, 19 (2).
- ALTUN Yeliz , (2013), "*Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi*", Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları, İstanbul.
- ARIKAN Semra, (1997), "*Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları*", Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- AY, Ünal Kılıç, CAN Kemal, BİÇER Mehmet, (2009), "İlaç ve sigorta sektörlerinde Çalışan Satış Elemanlarının İş Davranışlarının Örgütsel Etik İklim ile İlişkisi Üzerine Bir Çalışma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2.
- AYDIN Mustafa, (1991), "*Eğitim Yönetimi*", Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.

- AYCAN, Zeynep, PAŞA Selda Fikret, (2003), "Career Choices, Job Selection Criteria And Leadership Preferences in a Transitional Nation:The Case Of Turkey", *Journal Of Career Development*, Vol. 30 No.2, Winter.
- AYGÜN Aygün, (2012), "*Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi*", Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim dalı, İstanbul.
- AYHAN Cengiz, (2010), "*Kamu Kurumlarında Liderlik Tarzlarının Lider Etkinliği Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*", Yüksek lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- BAKAN, İsmail, (2011), "*Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*", Ankara.
- BALAY Refik, (2000), "*Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*", Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BALCI Ali, (2000), "*Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama*", Pagema Yayıncılık, Ankara.
- BALÇIK Bahattin, (2004), "*İşletme Yönetimi*", Atlas Kitabevi, Konya.
- BARUTÇUGİL İsmet , (2006), "*Yöneticinin Yönetimi*", Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BARUTÇUGİL İsmet , (2004), "*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*", İstanbul.
- BAŞARAN İbrahim Ethem, (1992), "*Yönetimde İnsan İlişkileri*", Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- BATMUNKH Munkhgerel, (2011), "*Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- BAYRAM Levent , (2005), "Yönetimde Yeni Bir Paradigma, Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi Eğitim Bilimler Bölümü*, Sayı 59.

- BAYRAKTAROĞLU Gamze, (2012), "*İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*", Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- BAYSAL A. Can, PAKSOY Mahmut, (1999), "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer- Allen Modeli", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 7-15.
- BENLİGİRAY Serap, SÖNMEZ Harun, (2011), "Hekimlerin ve Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıklarını Arttırmayı Sağlayan Faktörler", *Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:13 Sayı 3.
- BELLİ, E., & EKİCİ, S. "Ege Bölgesindeki Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılıklarının Araştırılması". *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 2012; 14 (2): 171-178.
- BOYLU Yasin, ELBEYİ Pelit, GÜÇER Evren, (2007), "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar dergisi*, Cilt:44 Sayı:511.
- BOZKURT Öznur, Murat GÖRAL,(2014), "Modern Liderlik Tarzlarının Demografik Özellikler Açısından Değerlendirilmesi" *Research Journal of Business and Management*, VOLUME 1 Issue.
- BOZKURT, Ö.ve YURT, İ. (2013). "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 22, s. 121-139.
- BOĞAZLAYAN Recep, (2005), "*Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler*", Hayat yayıncılık, İstanbul.
- BULUT Muhsin, (2003), "*Örgütsel Bağlılık: Türk Silahlı Kuvvetlerinde Yapılan Bir Araştırma*", Celal Bayar Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim-Organizasyon Bilim Dalı, Manisa.

- BULUTLAR Füsün ve ÖZ Ela Ünler ,(2009), "Kurumdan Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar: işe Bağlılık ve Kurumla Özdeşleşme", *17. Ulusal Yönetim ve Kongresi 21-23 Mayıs*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, Eskişehir.
- BÜLBÜL Muharrem ,(2007), "*Örgütsel Bağlılık Ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*", Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana bilim dalı, Kahramanmaraş.
- CAN Halil, (1992), "*Organizasyon ve Yönetim*", Adım Yayıncılık Ankara.
- CENGİZ, Aytül Ayşe, (2001), "*Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*", Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- CEYLAN, Canan, BAYRAM, Nuran, (2006), "Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon ile Analizi", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1.
- CRAMER S, (2008)), "*Leadership, What's Your Style As A Leader, As A Follower*", University of Wisconsin-Oshkosh, January.
- CLARK Donald, "*Leadership Styles*", www.nwlink.com, Erişim Tarihi:26/05/2016.
- ÇEKMECELİOĞLU, Hülya Gündüz, (2005), " Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma". *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 2.
- ÇEKMECELİOĞLU, Hülya Gündüz, (2014), "Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri ", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, KOSBED*, 28.
- ÇELİK, Mazlum, ÇIRA, Ahmet, (2009), "*Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü*", Ege Akademik Bakış, 1.
- ÇETİN Canan, (2013), "*Liderlik Stilleri, Değişim ve Yönetimi ve Ekip Çalışması*", İstanbul Ticaret Odası Yayın No:(2009),-55.

- ÇETİN, Münevver, (2004), "*Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*", Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ÇETİN, Münevver, (2004), "*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*", Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ÇETİNKANAT Canan,(2000), "*Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu*", Anı Yayıncılık, Ankara.
- ÇÖL, Güner ve GÜL Hasan, (2000), "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt.19, Sayı. 1.
- DALAY İsmail, (2001), "*Yönetim ve Organizasyon*", Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- DALGIN Taner,(2008), "*Liderlik Davranışlarının İş görenler Tarafından Algılanması ve İş görenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerin Etkileri: Marmaris Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama*", Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Muğla.
- DAS, D., NANDIALATH, A. ve MOHAN, R. (2013). "Feeling Unsure: Quit Or Stay? Uncovering Heterogeneity in Employees' Intention To Leave in Indian Call Centers". *The International Journal Of Human Resource Management*, 24(1), 15-34.
- DAVIS, Keith, NEWSTROM John W, (1989), "*Human Behavior at Work, Organizational Behavior, Eighth Edition*", McGraw Hill Book Company, New York.
- DEMİR Cengiz, YILMAZ M. Kemal, ÇEVİRGEN Aydın, (2010), "Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir araştırma", *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* 2/1, 129-152.
- DEMİRBAŞ Birol, (2014), "*İş Yerinde Yalnızlığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*", Yüksek Lisans Tezi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bilecik.

- DEMİREL H. Gökçe, KİŞMAN Z. Aytan, (2014), "Kültürler Arası Liderlik" Turkish Studies International Periodical For The Languages, *Literature and History of Turkish or Turkic*, Volume 9/5 Spring, p.689-705 Ankara.
- DEMİRGİL Aslı,(2008), "*İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*", Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- DİĞİN, Özerk, ÜNSAR, Sinan, (2010), "Çalışanların İş Güvencesi Algısının Belirleyicileri ve İş Güvencesinden Memnuniyetin Organizasyonel Bağlılık, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26.
- DİKER Oğuz, (2014), "*Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi* ", Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- DİKMEN Bahar, (2012), " Liderlik Kuramları Ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma" Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim dalı İstanbul
- DİNDAR Ahmet Mustafa, (2001), "*Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama*", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- DOĞAN Ebru Şengül, (2013), "*Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*", Türkmen Kitap Evi, İstanbul.
- DOĞAN Serkan, (2005), "*Dönüşümcü Liderlik*", Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Malatya.
- DURNA Ufuk-Eren Veysel, (2005), "Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:6 Sayı:2.
- EREN Erol, (1991), "*Yönetim ve Organizasyon*", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

- EREN Erol, (2007), "*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*", 10. Basım, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- EREN Adalet, SARAÇOĞLU Bedriye, (2011), "Gönüllü İşten Ayrılmalar Üzerine Ekonometrik Bir Yaklaşım", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1.
- ERDOĞAN İlhan ,(1994), "*İşletmelerde Davranış* ", Beta Basım Yayım İstanbul.
- ERGENELİ Azize, (2006), "*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*", Beta Basım Yayım, İstanbul.
- ERONAT, Zeynep, (2004), "*İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim: Kobi'lerde Ampirik Bir Uygulama*", Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ERTAN Hayrettin, (2008), "*Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*". Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Afyonkarahisar.
- EL MASRY S., KATTARA Hanan, EL DEMERDASH Jalian, (2004), "A Comparative Study on Leadership Styles Adoped by General Managers:A case Study in Egyp", *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, Vol.15,No:2, Winter.
- GAERTNER S.,(1999), "Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models", *Human Resource Management Review*, Vol.9, No:4: 479-493.
- GERİ Serdar,(2010), "*Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (GSGM Merkez Örgütü Örneği)*", Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- GEZİCİ Ali, (2007), "*Yöneticilerin Liderlik Stilllerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Özel Eğitim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik ve Bir Uygulama*", T.C. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Kütahya.

- GONOS Jaroslav, GALLO Peter, (2013), "Model for Leadership Style Evaluation", *Management*, Vol.18, 2, pp.157-168.
- GÜÇLÜ, Hatice,(2006), "*Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*", Eskişehir.
- GÜL Hasan, AYKANAT Zafer, (2012), " Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (2012),-16(1):17-36.
- GÜL Hasan(Arş. Görv.) "*Örgütsel Bağlılık Yaklaşımların Mukayesesi ve Değerlendirmesi*", www.onlinedergi.com Erişim Tarihi:17.11.(2015).
- 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*, 15, <http://www.akademikbakis.org>. Erişim tarihi: 29.05.2016.
- GÜNEY Salih,(2011), "*Davranış bilimleri*", Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- GÜNEY Salih,(2012), "*Örgütsel Davranış* ", Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- GÜNEY, Salih,(2001), "*Yönetim ve Organizasyon*", Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- GÜNER, Ahmet Reşat, (2007), "*Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi*", Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Antalya.
- GÜMÜŞ Harun, (2010), "*Liderlik ve Örgütsel Güven arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*" ,Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya.
- GÜMÜŞ, Sefer, SEZGİN Beşir,(2012), "*Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*", İstanbul, Hiperlink Yayınları, 1.Baskı.
- GÜMÜSTEKİN, Gülten Eren ve ÖZTEMİZ, A. Bircan, (2005), "Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1).

- GÜRBÜZ, Sait ve BEKMEZCİ Mustafa ,(2012), "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 41, S. 2.
- GÜRPINAR, Gülce, (2006), " *Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Lider-Üye Mübadele İlişkisi ve Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Çalışma*", Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- HAN Kihye, TRİNKOFF Alison M., GÜRSES Ayşe, (2015), "Work,-Related factors, Job Satisfaction And İntent To Leave The Current Job Among United States Nurses", *JCN Journal of Clinical Nursing İnternatiol Perpectives On Healh Practice*, Volume24, Issue 21-22 pages 3224-3232, November
- HOMAYOUNİ, Vida, (2014), " *Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma İlişkisi: Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*", T.C. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Erzurum.
- İNCE Mehmet-Gül Hasan, (2005), " *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*," Çizgi Kitapevi, Konya.
- İLSEV Arzu,(1997), "Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- KARACA, S. ,(2008), "Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,
- KARASAR, N.(2009). " *Bilimsel Araştırma Yöntemi*", 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları, s.77.
- KAYA Yasemin Mert,(2008) , " *Yükseköğretim Kurumlarında Çalışan Akademisyenlerin Çalışma Biçimlerinin Örgütsel Bağlılıklarına ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi*", Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

KAYAPINAR İbrahim,(2007), " *Yöneticilerin Çalışanları Tarafından Algılanan Yönetim ve Liderlik Anlayışlarının Çalışanların İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisi*", Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Bölümü, İstanbul.

KILINÇ Tanıl, www.arastirmax.com erişim tarihi: 10/03/2015.

KIREL Çiğdem, (1996), " *Örgütsel Davranış*," Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Yayınları No:496 Ünite 11 Eskişehir.

KİTAPÇI Hakan, KAYNAK Ramazan ve ÖKTEN Sultan Süleyman , (2013), "Güçlendirimin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma", *International Review of Economics and Management*, Vol. 1, No. 1, pp.

KOÇ, Hakan, TOPALOĞLU,(2012), " *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi* ", Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2.Baskı, Mayıs.

KOÇ Hakan,(2009), "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı:28.

KOÇEL Taner,(2007), " *İşletme Yöneticiliği* ", Ankara Basım Yayın, İstanbul.

KOLAMAZ Canan, (2007), " *Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Yaklaşımlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Ankara Çubuk İlçesi Örneği* ", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

KÖKSAL, Onur, (2011), "Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:8, Sayı: 15.

KURTULUŞ, İbrahim, (2007), " *Dönüştürücü Liderlik –Bir Uygulama* ", Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

KUTANİS Rana Özen,(2004), " *Örgütlerde Davranış Bilimleri* ", Sakarya Yayıncılık, Adapazarı, Sakarya.

LEONG C.S, FUMHAM Adrian and COOPER Cary L, (1996), " *The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship*, *Human Relations*," 49/10, 1345-1361.

- LYONS, Sean T., DUXBURY, Linda E., HİGGİNS, CHRISTOPHER A. (2006), A Comparison of The Values And Commitment of Private Sector, Public Sector, And Parapublic Sector Employees”, *Public Administration Review*, Vol. 66, No. 4, p.605-618.
- LUM L., KERVİN J., CLARK K., REİD F.ve SİROLA W. (1998). “Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment”, *Journal of Organizational Behavior*, 305-320.
- MARTİN Marci, "What Kind of Leader Are You? *Tratis, Skills and Styles*" Business News Daily Contributor, www.businessnewsdaily.com Erişim Tarihi:24/05/2016.
- MEYER J. P. ve ALLEN N.J. (1997). "*Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*", Sage, Thousand Oaks, CA.
- MEYER, J. P., ALLEN, N. J. ve SMİTH, C. A. (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three-Component Conceptualization". *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- MOBLEY, H. W., (1982), "*Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research, Academy of Management Review*", 7 (1), 111-116.
- NAOUM, Shamil, (2001), "*People & Organizational Management in Construction*", Thomas Telford Books, Londra, İngiltere.
- NORTHHOUSE, Peter G., (2007), "*Leadership Theory and Practice*", New Delhi: Sage Publications.
- ÖKSÜZ, Y. & İNCİ, A. (2012). " İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Ertelemecilik Davranışları Arasındaki İlişki", *The Journal of Academic Social Science Studies, International Journal of Social Science*, Volume 5 Issue 4, p. 161-182.
- ÖZ Ülgen, (2015), "*XYZ Kuşaklarının Özellikleri Ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi* ", Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- ÖZALP İnan, (2010), "*İşletme Yönetimi*", Nisan Kitabevi Yayınları, Eskişehir.

- ÖZBAKIR Ramazan, (2015), "*Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatında Görev Yapan Milli Eğitim Uzman Yardımcılarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi*," Gazi Üniversitesi Eğitim Bölümleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi Ankara.
- ÖZER, Funda, YURDUN, Aybars,(2012)," Birleşme/Devir Alma Süreci Yaşayan Örgütlerde Paternalist Liderlik Tipinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, (2003), "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:18,Sayı:2.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. ve KANIGÜR S., (2009), "Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri", *KMU İ.İ.B.F Dergisi*, Yıl:11 Sayı:16, Haziran.
- ÖZDEMİR Aytaç , (2015), "*Eğitim Kurumlarında Yönetim, Yönetimde Liderliğin Çalışanların Performansına Etkileri Ve Beylikdüzü Ortaöğretim Kurumları Örneği*", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZGEN, Hande Mimaroğlu, (2010), "Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1.
- ÖZKAYA Meltem Onay, KARAKOÇ İpek Deveci ve KARA Emre, (2006), "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt. 13, Sayı. 2.
- ÖZMEN, Ö.T., ÖZER, P.S.ve SAATÇIOĞLU, Ö.Y.(2005). "Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma.", *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(2), 1-14.

- POLAT, Mustafa ve MEYDAN Cem Harun, (2010), "Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, C. 9, S. 1.
- RANDALL D. M., (1997), "Commitment and the organization: The organization man revisited", *Academy Of Management Review*, 12, (3), s.460-471.
- Redhouse Sözlüğü, Redhouse Yayınevi, İstanbul.
- REDMOND Brian Francis, " *Work and Organizational Commitment*", www.wikispaces.psu.edu, erişim tarihi:25/05/2016.
- SAĞLAM Arı Güler, (2003), "Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?", *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, Sayfa:17-36.
- SALDAMLI, Asım, (2009), "İşletmelerde örgütsel bağlılık ve iş gören performansı". Detay Yayıncılık Ankara
- SARUHAN Sadi Can ve Müge Leyla YILDIZ,(2009), "*Çağdaş Yönetim Bilimi*", 1. Basım, Beta Basım, İstanbul.
- SERİNKAN Celalettin, (2008), "*Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*", Nobel Yayın, Ankara.
- SİĞRİ, Ünsal (2007), "İş görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, s.261-278.
- SOLMUŞ, Tarık, (2004), " *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*", İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- SOYKAN Ersoy, (2012), "*Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik İlişkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama*", Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Diyarbakır.
- SÖKMEN, Alptekin, (2000), "*Örgütsel Bağlılık ile İş gören Performansı İlişkisi: Ankara' da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- STONER James Arthur Finch, FREEMAN R. Edward, (1992), "*Management*", New Jersey: Prentice Hall International.
- SÜNER Zümrüt, (2014), "*İş Yükümlülüklerinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*", Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Hatay.
- ŞAHİN, Faruk, (2011), "*Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi*", Ege Akademik Bakış.
- ŞİMŞEK M. Şerif, ÇELİK Adnan, (2010), "*Yönetim ve Organizasyon*", Eğitim Akademi Yayınları Konya.
- TETT R.P., MEYER J. P., (1993), "*Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytic Findings. Personnel Psychology*", 43-46, 259-293.
- TELLİ Eda, ÜNSAR A. Sinan, OĞUZHAN, Adil(2010), "Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konyula İlgili Bir Uygulama ", *Electronic Journal Of Vocational Colleges* Erişim Tarihi: 15.12.(2015).
- TİRYAKİ Tuğba, (2005), "*Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya.
- TOPÇU Emel, (1999), "*Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik*", Yayınlanmamış Doktora Tezi Ankara.
- TUNALI Ayper, (2006), "*Kadın Kamu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri*" , Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- TÜRKÖZ Yeşim, (2000) , " İş ve Kuruma Yönelik Tutum Hangi Boyutlarda Ölçülmektedir?", *Modern Hastane Yönetimi Dergisi*, 4(1), ss. 4-6.

- USLU Ahmet, (2012), "*Örgütsel Bağlılık, Daimi Ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma Ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması*", Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş.
- UYAR, Gülistan, (2015), "*Örgütsel Bağlılık Ve Motivasyon*", Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- UYGUR, Akyay, (2009), "*Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*", Barış Platin Kitabevi Ankara.
- UYGUR, Akyay, (2007), "*Örgütsel Bağlılık İle İş gören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması*", *GÜ, TTEFD*, S.1, Ankara.
- ÜREN Seren G., ÇORBACIOĞLU Sıtkı, (2012), "*Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşlete Örneği*" *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 14/1, S:29-52.
- VANDENBERG J. R. NELSON J. B.,(1999), "*Disaggregates the Motives Underlying Turnover Intentions: When do Intentions Predict Turnover Behavior. Human Relations*", 52 (10), 1340-1352,
- WALLACE, Jean E.(1995), "*Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations*", *Administrative Science Quarterly*, Vol:40, No:1-4, 228-255, Sayfa 236,
- WAYNE J. S., LİDEN R. C. ve SHORE L. M. (1997) . "Percived Organizational Support And Leader-Member Exchange E: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- YAMAN Tufan, (2011), "*Yöneticilerin Paternalist(Babacan)Lider Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerine, İş Performanslarına ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Özel Sektörde Uygulama*", Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulları Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetim Ana Bilim Dalı, Ankara.

- YALÇIN Azmi ve İPLİK Fatma Nur, (2007), "A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, Sayı. 18.
- YILDIZ, Süleyman Murat, (2013), "*Spor ve Fiziksel Etkinlik İşletmelerinde İş Yaşam Kalitesinin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*", Ege Akademik Bakış, C. 13, S. 3.
- YILMAZ Celal, "*Örgütsel Güven İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi: Uygulamalı Bir Çalışma* ", Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (2014), Nevşehir.
- YILMAZ Meliha,(2015), "*Kurumsal İtibar Yönetimi Algısının Örgütsel Bağlılık Algısı Üzerindeki Etkisi*", Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- YILMAZ, Burcu ve HALICI Ali,(2010), "İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Year:2 Volume:2 Number:4.
- YUSEİN Renginar, (2013), "*Örgütsel Bağlılık İle Motivasyon Arasındaki İlişki: Bir Şirket Uygulaması*", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Ankara.
- YÜCELER, Aydan,(2009), " Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi ilişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, sayı:22
- YAVUZ, E. (2009). "İş görenlerin Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. " *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69.
- YAZICIOĞLU, İ. Ve TOPALOĞLU, I. G. (2009). " Örgütsel Adalet Ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. " *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1/1, 3-16.
- ZEL Uğur ,(2001), "*Kişilik ve Liderlik*", Seçkin Yayıncılık, Ankara.

ZHU, W., CHEW, I., ve SPANGLER, W. (2005), “CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role Of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management”, *The Leadership Quarterly*, 16: 39-52.



EKLER

Bu anket Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı'nda Doç.Dr.Orhan AKOVA'nın danışmanlığında Yüksek Lisans tezi kapsamında yürütülmekte olan “liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel bağlılığı üzerine etkisi ile işten ayrılma niyeti üzerine etkisini” araştırmak amacıyla gerçekleştirilen akademik bir çalışmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Anketten elde edilen veriler toplu olarak değerlendirilecek ve sadece çalışmanın amacına uygun olarak kullanılacaktır. Bu nedenle ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur. Ankete içtenlikle vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

İlgi ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Araştırma Sorumlusu: Ayşe Gül BABALIK

aysegulbabalik@hotmail.com

Unvanınız/Statünüz

Üst düzey yönetici () Orta düzey yönetici () Alt düzey yönetici () Çalışan ()

Yaşınız

18-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 46-50 () 50 ve üzeri ()

Değerli Katılımcılar;

Cinsiyetiniz

Kadın () Erkek ()

Medeni Durumunuz

Evli () Bekâr ()

Eğitim Durumunuz

ilk okul () ortaokul () ilköğretim () lise () Ön lisans () lisans () Lisansüstü ()

Toplam Deneyim Süresi

1-3yıl () 4-6 yıl () 7-10 yıl () 10-15 yıl () 15 yıl ve ötesi ()

Bu İşyerinde Çalışma Süresi

1 yıldan az () 1-3yıl () 4-6 yıl () 7-10 yıl () 10-15 yıl () 5 yıl ve ötesi ()

Liderlikle İlgili Bir Eğitim Aldınız Mı?

Evet () Hayır ()

Bölüm 1. Liderlik Davranışları Anket Formu

Aşağıda çalıştığımız kurumdaki liderlik davranışlarını ölçen 25 adet ifade yer almaktadır. Bu ifadelere kurum açısından ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. İfadeye %100 katılıyorsanız “Tamamen Katılıyorum” kutucuğunu, ifade duygu ve düşüncelerinizi hiç yansıtmıyorsa (%0) “Hiç Katılmıyorum” kutucuğunu işaretleyiniz.	Hiç	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen
1. Geleceğe yönelik hedefler belirler ve bunu bizlere açık şekilde anlatır.					
2. Gelecekte ortaya çıkabilecek gelişmeler hakkında öngörü sahibidir.					
3. Bizleri teşvik edici nitelikte stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyar.					
4. Tüm çalışanların işletmenin hedeflerine odaklanmasını sağlar ve desteğini alır.					
5. Çalışanların işletme strateji ve politikalarını benimseyebilmesi için çaba gösterir.					
6. Astlarını karar alma sürecine dahil eder ve onların fikirlerinden yararlanır.					
7. Astlarının fikirlerini dinler ve onların fikirlerine değer verir.					
8. Çalışanlara alınan kararların önemini açıklar.					
9. Ortak amaç, hedef ve yaklaşımları bizlere anlatmada başarılıdır.					
10. Çalışanları etkileyen kararları çoğu zaman onların görüşlerini alarak verir.					
11. Kendi kararlarını genellikle tek başına almak ister.					
12. Kurallara ve prensiplere uyulması konusunda son derece hassastır.					
13. Yetki devrederek astlarının sorumluluk duygularını ve yeteneklerini geliştirmeye isteklidir.					
14. Çalışanlarının gelişimine ve eğitimine önem verir					
15. Astlarının kendilerini geliştirmeye yönelik çaba ve girişimlerini sürekli destekler.					
16. Çalışanlara kariyer gelişimi ile ilgili rehberlik eder ve destek sağlar.					
17. Çalışanların eğitime önem verir ve onların eğitim programlarına katılımını destekler.					
18. Astlarının başarılarını tüm personel önünde övgüde bulunarak takdir eder.					
19. Astlarıyla iyi ilişkiler geliştirmeye önem gösterir.					
20. Çalışanlar arasında sıcak ilişkilerin ve işbirliğinin gelişmesine önem gösterir.					
21. İşletmede, çalışanların motivasyonunu arttıracak kurum içi sosyal aktivitelere önem verir.					
22. Astlarının, değer, ilgi, beklenti ve hayallerini anlamaya çaba gösterir.					
23. İşimde mutlu olmama olumlu katkı sağlar.					
24. İş görene yönelik izlediği politika ve uygulamalardan memnunum.					
25. Görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirir.					

Bölüm 2. Örgütsel Bağlılık Anket Formu

Aşağıda çalıştığınız kurum hakkındaki duygu ve fikirlerinizi ölçen 18 adet ifade yer almaktadır. Bu ifadelere kurum açısından ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. İfadeye %100 katılıyorsanız “Tamamen Katılıyorum” kutucuğunu, ifade duygu ve düşüncelerinizi hiç yansıtmıyorsa (%0) “Hiç Katılmıyorum” kutucuğunu işaretleyiniz.

Sıra No	İfadeler	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.					
2	Kurumuma yönelik güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.					
3	İstesem de şu anda kurumumdan ayrılmak benim için zor olurdu.					
4	Bu kurumun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.					
5	Şu anda kurumdan ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu altüst olur.					
6	Bu kurumun meselelerini gerçekten kendi meselelerim gibi hissediyorum.					
7	Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.					
8	Kurumuma çok şey borçluyum.					
9	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kurumumdan şu anda ayrılamazdım.					
10	Kendimi kurumumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.					
11	Benim için avantajlı olsada kurumumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.					
12	Beni kurumumdan ayrılmaktan alıkoyan nedenlerden bir alternatiflerin az olmasıdır.					
13	Mevcut işverenimle kalmak için hiç bir maddi yükümlülük hissetmiyorum.					
14	Bu kurumu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az iş seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
15	Bu kuruma kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım başka yerlerde çalışmayı düşünbilirdim.					
16	Kurumumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederdim.					
17	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
18	Şu anda kurumumda kalmak, isteğim sonucu olduğu kadar mecburiyetten.					

Bölüm 3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Lütfen aşağıdaki soruları dikkatlice okuyunuz ve size en uygun olankutucuğa “X” işareti koyunuz. Her soruya ilişkin sadece tek birkutucuğa işaret koyunuz.		Hiç katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Eğer imkanım olsaydı işimden ayrılırdım					
2	Son bir yıl içerisinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım					
3	Daha iyi bir iş bulur bulmaz, bu kurumdan ayrılacağım.					
4	Aktif olarak yeni bir iş arıyorum					
5	İşimden ayrılmayı düşünmüyorum					
6	Sanırım önümüzdeki beş yıl boyunca hala bu kurumda çalışıyorolacağım.					
7	Her şeyi hesaba kattığımda, gelecek yıl içinde yeni bir iş bulmak içinçok büyük çaba sarf etme ihtimalim vardır..					

*** Örnek anketler Aygün AYGÜN ‘ün Yöneticilerin Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi Yüksek Lisans Tezi ve Zümrüt SÜNER’in İş Yükümlülüklerinin İş Tatminini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi Yüksek Lisans Tezlerinden faydalanılmıştır.