



T.C.

TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ:

TOKAT İLİ KAMU KURUMLARINDA BİR UYGULAMA

Hazırlayan

Esra YILMAZ ÖNDER

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Doç. Dr. Yücel EROL

TOKAT – 2019

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE ÖRGÜTSEL
BAĞLIKLİK İLİŞKİSİ: TOKAT İLİ KAMU KURUMLARINDA BİR
UYGULAMA

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 26 / 06 / 2019

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Prof.Dr.Çetin BEKTAŞ

Üye : Doç.Dr. Yücel EROL (Doç.Dr.)

Üye : Doç.Dr. Ali Rıza İNCE

İmzası:



Bu tez, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim
Kurulunun 30/05/2019 tarih ve 32-11 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından
kabul edilmiştir.

Dr.Öğr.Üyesi Yavuz ACUNGH.
Enstitü Müdürü:Enstitü Müdürü.



T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu, bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçlara atıf yaptığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan ederim.

(.../.../2019)

Esra YILMAZ ÖNDER
İmzası

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitiminin ve tez çalışmamın her aşamasında desteğini benden hiç esirgemeyen değerli hocalarım Doç.Dr. Yücel EROL'a, Doç.Dr. Rüşti YAYAR'a teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini her zaman yanımda hissettiğim annem Kadriye YILMAZ'a, babam Galip YILMAZ'a, kardeşlerim Kübra YILMAZ'a ve Av. Yasin YILMAZ'a çok teşekkür ederim. Kıymetli eşim Mehmed ÖNDER'e, canım yavrularım Zeynep ÖNDER'e ve Şeyma ÖNDER'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.



ÖZET

Bu araştırmanın amacı: Tokat ili merkez ilçesinde çeşitli kamu kurumlarında çalışan yöneticilerin göstermiş oldukları liderlik davranışlarını tanımlamak, bu davranışların çalışanlar tarafından nasıl algılandığını tespit etmek ve bu liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde liderlik kavramı ve liderlik teorileri, ikinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel bağlılık yaklaşımları, liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki açıklanmıştır. Üçüncü bölümde araştırmanın amacı, önemi, modeli, evren ve örnekleme, veri toplama tekniği, verilerin analizi, araştırmanın hipotezlerine yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

Araştırma kısmında hazırlanan anket formu Tokat ili merkez ilçesinde faaliyet gösteren 7 kamu kurumunda görev yapan 250 kamu personeline uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde , Tanımlayıcı İstatistikler (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart Sapma), Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi, One-Way Anova Analizi (Tek Yönlü Varyans Analizi) ve T-Testi Analizi uygulanmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda; Liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu ve liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığının her üç boyutunu da pozitif yönlü etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca liderlik alt boyutları ve örgütsel bağlılık alt boyutları ile cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, kurumdaki pozisyon, yaş, kurumdaki görev süresi ve gelir düzeyi gibi değişkenler arasındaki farklılıklar tespit edilmiştir. Çalışmanın sonunda araştırma bulgularına dayanarak uygulamacılara ve araştırmacılara yönelik çeşitli öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Liderlik Boyutları, Örgütsel Bağlılık Boyutları

ABSTRACT

The aim of this research is to define leadership behaviors in the room shown by the executives working in various public institutions in the central district of Tokat province, to investigate how these behaviors are perceived by employees and to direct these leadership behaviors to the organizational commitment.

Study consists of five main sections. In the first part, the concept of leadership and leadership theories, the concept of organizational commitment in the second part, and the organizational commitment approach, the relationship between leadership and organizational commitment in the third chapter. The fourth section contains the purpose of the research, the importance of the research, the research model, the universe and sampling, the data collection technique, the data analysis, the research hypotheses and the model of the research. In the fifth part, findings and comments are provided.

The questionnaire prepared in the research section was applied to 250 public officials working in 7 public institutions operated in Tokat province. In the analysis of the data obtained in the study, Descriptive Statistics (Frequency, Percentage, Average, Standard Deviation), Correlation Analysis, Regression Analysis, One-Way Anova Analysis (One-Way Variance Analysis) and T-Test Analysis were applied.

As a result of the evaluation of data obtained in the study, It has been found that there is a positive correlation between leadership and organizational commitment, and the leadership positively affects all three dimensions of the organization's organizational commitment. There are also differences between sub-dimensional leadership and sub-dimensions of organizational commitment and the variables such as gender, marital status, education level, position of institution, age, office duration and income level. At the end of the study, various suggestions were presented to practitioners and researchers based on the research findings.

Key Words: Leadership, Organizational Commitment, Leadership Dimensions, Organizational Commitment Dimensions

İÇİNDEKİLER

Bilimsel Etik Sayfası.....	i
Teşekkür.....	ii
Özet.....	iii
Abstract.....	iv
İçindekiler.....	v
Tablolar Listesi.....	viii
Şekiller Listesi	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TEORİLERİ	2
1.1. Liderlik Kavramı.....	2
1.1.1. Liderin Nitelikleri ve Temel Özellikleri.....	3
1.1.2. Yönetici ve Liderlik	7
1.2.1. Bürokratik Liderlik	10
1.2.2. Otokratik Liderlik	10
1.2.3. Demokratik Liderlik.....	11
1.2.4. Tam Serbesti Tanıyan (Serbest Bırakıcı) Liderlik Tarzı.....	12
1.3. Modern ve Post Modern Liderlik Teorileri.....	13
1.3.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik.....	13
1.3.2. İşlemci (Transaksiyonel) Liderlik.....	14
1.3.3. Hümanist (Babacan) Liderlik.....	16
1.3.4. Karizmatik Liderlik.....	16
1.3.5. Stratejik Liderlik	17
1.3.6. Vizyoner Liderlik.....	18
1.3.7. Hizmetkar Liderlik.....	19
1.3.8. Etik Liderlik	19
1.3.9. Otantik Liderlik.....	20
1.3.10. Eğitimsel Liderlik	20
BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	21
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımları.....	21
2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	22
2.2.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	24

2.2.1.1. Ahlaki Bağlılık.....	24
2.2.1.2. Hesaplı Bağlılık.....	25
2.2.1.3. Yabancılaştırıcı Bağlılık.....	25
2.2.2. O'reilly Ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	25
2.2.2.1. Uyum Bağlılığı.....	25
2.2.2.2. Özdeşleşme Bağlılığı	25
2.2.2.3. İçselleştirme Bağlılığı	26
2.2.3.1. Devam Bağlılığı	26
2.2.3.2. Birleşme Bağlılığı	26
2.2.3.3. Kontrol Bağlılığı	27
2.2.4. Wiener' İn Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	27
2.2.4.1. Araçsal Bağlılık (Araçsal Güdüleme)	27
2.2.4.2. Örgütsel Bağlılık (Normatif Ya Da Moral Bağlılık).....	27
2.2.5. Staw Ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	27
2.2.6. Allen ve Meyer' İn Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	28
2.2.6.2. Devam Bağlılığı	28
2.2.6.3. Normatif Bağlılık	28
2.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	28
BÖLÜM 3: YÖNTEM.....	31
3.1. Araştırmanın Amacı	31
3.2. Araştırmanın Önemi.....	31
3.3. Araştırma Modeli	31
3.4. Evren ve Örneklem	31
3.5. Veri Toplama Tekniği.....	32
3.6. Verilerin Analizi	34
BÖLÜM 4: BULGULAR VE YORUM.....	35
4.1. Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi	35
4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenirlik Analizi	35
4.3.1. Çalışanların Liderlik Tiplerine Yönelik Bulguları	36
4.3.2. Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Bulguları.....	37
4.3.3. Çalışanların Çalıştıkları Kurumların Dağılımı	38
4.3.4. Çalışanların Konumlarının Dağılımı.....	39
4.3.5. Çalışanların Cinsiyet Dağılımı.....	40

4.3.6. Çalışanların Eğitim Durumu Dağılımı	40
4.3.7. Çalışanların Yaş Dağılımı	41
4.3.8. Çalışanların Aylık Gelir Dağılımı	41
4.3.9. Çalışanların Mesleği Kendi İstekleri İle Tercih Etme Dağılımı.....	42
4.3.10. Çalışanların Kurumlarındaki Kıdem Dağılımı	42
4.3.11. Çalışanların Birimlerindeki Kıdem Dağılımı	43
4.3.12. Çalışanların Medeni Durum Dağılımı.....	43
4.3.13. Çalışanların Sosyal Etkinliğe Zaman Bulma Dağılımı	44
4.3.14. Çalışanların Kurum Değişirme İsteği Dağılımı	44
4.4. Korelasyon Analizi Sonucu.....	45
4.5. Regresyon Analiz Sonuçları.....	46
4.5.1. Liderliğin Çalışanın Örgütsel Bağlılık Algısı Üzerine Etkisi	46
4.5.2. Dönüşümcü, İşlemci ve Tam Serbestlik Tanıyan Liderliğin Çalışanın Örgütsel Bağlılık Algısı Üzerine Etkisi.....	47
4.5.3. Liderliğin Çalışanın Duygusal Bağlılık Algısı Üzerine Etkisi.....	47
4.5.4. Dönüşümcü, İşlemci ve Tam Serbestlik Tanıyan Liderliğin Çalışanın Duygusal Bağlılığı Üzerine Etkisi.....	48
4.5.5. Liderliğin Çalışanın Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi	49
4.5.6. Dönüşümcü, İşlemci ve Tam Serbestlik Tanıyan Liderliğin Çalışanın Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi.....	49
4.5.7. Liderliğin Çalışanın Normatif Bağlılığı Üzerine Etkisi	50
4.5.8. Dönüşümcü, İşlemci ve Tam Serbestlik Tanıyan Liderliğin Çalışanın Normatif Bağlılığı Üzerine Etkisi.....	51
4.6.Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılık Analizleri.....	52
4.6.1. Cinsiyete Göre Farklılık Analizi	52
4.6.2. Medeni Duruma Göre Farklılık Analizi	53
4.6.3.Kurumdaki Pozisyonuna Göre Farklılık Analizi.....	53
4.6.4. Eğitim Durumuna Göre Farklılık Analizi	55
4.6.5. Yaş Durumuna Göre Farklılık Analizi.....	56
4.6.6. Kurumdaki Görev Süresine Göre Farklılık Analizi	57
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	59
KAYNAKLAR.....	65
EKLER.....	74
ÖZGEÇMİŞ.....	76

TABLULAR LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1. Yönetici ile Lider Arasındaki Farklar	9
Tablo 1.2. Otoriter, Demokratik, Serbestiyetçi Liderlerin Özellikleri	13
Tablo 1.3. Tranformasyonel ve Transaksiyonel Liderlik	15
Tablo 4.1. Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi	35
Tablo 4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenirlik Analizi	35
Tablo 4.3. Çalışanların Liderlik Tiplerine Yönelik Bulguları	36
Tablo 4.4. Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Bulguları	37
Tablo 4.5. Çalışanların Çalıştıkları Kurumların Dağılımı	39
Tablo 4.6. Çalışanların Konumlarının Dağılımı.....	39
Tablo 4.7. Çalışanların Cinsiyet Dağılımı.....	40
Tablo 4.8. Çalışanların Eğitim Durumu Dağılımı	40
Tablo 4.9. Çalışanların Yaş Dağılımı.....	41
Tablo 4.10. Çalışanların Aylık Gelir Dağılımı.....	41
Tablo 4.11. Çalışanların Mesleği Kendi İstekleri ile Tercih Etme Dağılımı.....	42
Tablo 4.12. Çalışanların Kurumlarındaki Kıdem Dağılımı.....	42
Tablo 4.13. Çalışanların Birimlerindeki Kıdem Dağılımı.....	43
Tablo 4.14. Çalışanların Medeni Durum Dağılımı.....	43
Tablo 4.15. Çalışanların Sosyal Etkinliğe Zaman Bulma Dağılımı.....	44
Tablo 4.16. Çalışanların Kurum Değiştirme İsteği.....	44
Tablo 4.17. Liderlik Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	45
Tablo 4.18. Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasında Kurulan Regresyon Analizi.....	46
Tablo 4.19. Dönüşümcü, İşlemci ve Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasında Kurulan Regresyon Analizi	47
Tablo 4.20. Liderliğin Çalışanın Duygusal Bağlılık Algısı Üzerine Etkisi	48
Tablo 4.21. Liderlik Alt Boyutları ile Duygusal Bağlılık Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi.....	48
Tablo 4.22. Liderlik ile Devam Bağlılık Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi.....	49

Tablo 4.23 Liderlik Alt Boyutları ile Devam Bağlılık Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi	50
Tablo 4.24. Liderlik ile Normatif Bağlılık Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi	51
Tablo 4.25. Liderlik Alt Boyutları ile Normatif Bağlılık Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi.....	51
Tablo 4.26. Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık; Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farklılıklar.....	52
Tablo 4.27. Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılık; Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farklılıklar	53
Tablo 4.28. Çalışanların Kurum Pozisyonlarına Göre Örgütsel Bağlılık; Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farklılıklar.....	54
Tablo 4.29. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık; Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farklılıklar.....	55
Tablo 4.30 Çalışanların Yaş Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık; Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farklılıklar.....	56
Tablo 4.31. Kurumdaki Görev Süresine Göre Örgütsel Bağlılık; Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farklılıklar.....	57

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sekil No

Sayfa

Şekil 1.1. Araştırma Modeli.....31



GİRİŞ

İnsanlık tarihinin en eski kavramlarından biri olan liderlik; toplu yaşamın başladığı ilk günden itibaren insan davranışlarının merkezini oluşturmuştur. Kabile reisleri, aristokratlar, politikacılar ve din adamları tarafından insanları belirli bir hedef etrafında toplama, bu hedef için onları etkileme ve harekete geçirme amacıyla kullanılan liderlik, iş yaşamının gelişmesi ve sanayi devrimleriyle birlikte yoğun araştırmalara konu olmuştur.

Liderlik konusu uzun zaman pozitif bilimlerin etkisinde kalınarak araştırılmış ve bilgi üretilmiş bir çalışma alanıdır. Bu nedenle pozitif bilimdeki ayrıştırma ve aşırı uzmanlaşma eğilimi, liderlik konusunun da sınırlı boyutlar ile parça parça ele alınarak değerlendirilmesine neden olmuştur. Bu yöntemler ile liderliği bütün olarak anlamak oldukça güçtür.

Değişim ve yeni ihtiyaçlar, liderliği sürekli ve yeniden düşünmeyi gerektirdiği için, yeni çalışmalar ve yeni bilgiler üretilmeye devam etmiştir. Bu dönem çalışmaları genel itibariyle, değişimin hızlandığı ve geleneksel yöntemler, merkeziyetçi ve bürokratik yapıların artık yeterli olmadığı bir dönemde gerçekleşmiştir. Bu dönemde yönetim kültürü ve uygulamalarında da önemli değişimlerin gerçekleşmeye başladığı görülmektedir. Değişimin oluşturduğu yeni kültürde, liderler için daha insancıl, daha değişimci ve yenilikçi, katılımcı, daha paylaşımcı, daha ilham verici ve geliştirici, daha çok güven, daha manevi, daha pozitif gibi yeni özellikler üzerinde durulmakta ve araştırmalar yapılmaktadır.

BÖLÜM 1: LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TEORİLERİ

Araştırmanın bu bölümünde liderlik kavramına, liderin nitelikleri ve temel özelliklerine, yönetici ve lider arasındaki farklılıklara ve liderlik teorilerine yer verilmiştir.

1.1. Liderlik Kavramı

Arzu ve istekleri hayal edebildiği ölçüde geniş, gerçekleşmesi ise gücü ile sınırlı psiko-sosyal bir canlı olan insan, bu istek ve arzularının gerçekleştirilmesi için genellikle tek başına hareket etse de gücünün yetmeyeceği durumlarda grup oluşturarak hareket etmektedir. Askeri, politik, ekonomik veya dini hangi disiplin altında olursa olsun şekillenen bir grubun hedeflenen amaç doğrultusunda hareket edebilmesi için hiyerarşik bir yapılanma içerisine girmesi gerekir. Bu nedenle grubun amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, stratejik hareket planı, birlikteliğin sağlanması ve etkili bir sonucun elde edilebilmesi ancak liderlik vasıflarına haiz birinin yönlendirmesiyle mümkündür. Lewis (1974)'in antropolojik araştırmalardan elde ettiği bulgulara göre ilkel topluluklarda her ne kadar kural koyucular, kurumsal yöneticiler ya da seçilmiş bir kişi olmasa bile, içlerinden ilk harekete geçen kişi veya grup kararlarının alınmasına öncülük eden bir lider muhakkak bulunmaktadır (Yukl, 1994; Bass, 1990).

Büyük çaplı işletmelerin ve kompleks örgüt sistemlerinin yönetilmesi ve kaynak yönetiminin etkin bir hale gelmesi oldukça zor bir görevdir. Bu zorluklar özellikle sanayileşmenin başlangıcı olarak kabul edilen 20. yüzyılın başlarında yönetim ve liderlik kavramlarının daha fazla incelenmesini gerektirmiştir. 20. Yüzyılın ortalarından itibaren sanayileşmede başlayan hızlı gelişmeler ürün satma, ürün çeşidi oluşturma adına yapılması gereken sistemli ve verimlilik esasına dayanan yönetim anlayışını zorunlu hale getirmiştir. Gelişen bu yeni durum karşısında liderler ve yöneticiler işletmelerinde yasal otorite sağlayarak yönetim rolünü üstlenmekten ziyade çalışanlar ile yapılacak iş arasında uyum sağlayan (Joiner, 1987; Brake, 1997), sistemlerin dönüşümünü yapabilen, çalışanları daha etkin bir şekilde işletme amaçlarına yönlendirebilen liderlik rollerine bürünmüşlerdir. Bu süreçle birlikte yasal otorite ile işletmeyi yöneten yöneticinin yerini çağdaş yönetim yaklaşımları şeklinde geliştirilen liderlik kavramları almıştır (Koçel, 1998).

1.1.1. Liderin Nitelikleri ve Temel Özellikleri

İnsanlık tarihi boyunca ortaya çıkan en basit toplum örgütlenmelerinden günümüz dünyasında ortaya çıkan gelişmiş örgütlenmelere kadar öncelikli ihtiyacın bu örgütlerin amacına ulaşması için bir lidere gereksinim duymaları olmuştur. Bu nedenle tarihsel süreç içerisinde gerçekleşen destanlar, mitler ve efsanelerde liderin önemi vurgulanmış, lideri öldürülen toplulukların kısa zamanda tarih sahnesinden yok olup gittikleri anlaşılmıştır. Bu nedenle Lider ve onun gücü “Mısır Hiyeroglifleri’nde, Homeros’un “İlyada’sında, Platon’un Devleti’nde, Machiavelli’nin “Hükümdar’ında, “Gılgamış Destanı’nda, (Bass,1990) Nizamülmülk’ün “Siyasetname’sinde üzerinde durulan ana tema olmuştur.

Lider ve liderlik çeşitleri üzerine akademik anlamda binlerce araştırmanın yapıldığı (Yukl, 1994; Winston ve Patterson, 2006), en az 350 çeşit lider tanımı yapıldığı bildirilmektedir (Bennis ve Nanus, 1985). Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda olması gereken liderin niteliği farklı kriterler açısından değerlendirilmiştir. Bu teorileri “özellikler”, “etkileşim”, “süreç”, “yöneticiden ayrıldığı yönler”, “güç ilişkisi”, “etkinlik” olarak sıralamak mümkündür. Liderlik ile ilgili çalışmalarda, kavramlar birbirinden farklı şekilde ele alınsa da hemen hemen birçoğu “liderliğin etkinliği” ile ilgili teoremler geliştirmeye çalışmışlardır (Yukl, 1994).

Lider kelimesinin öz anlamına bakacak olursak; yön tayin eden, aydınlatan, uzakları hedefleyen, öğretme eğiliminde olan, beraber iş yaptığı insanların istek ve gereksinimlerini tam zamanında hisseden üretici bir kimsedir. Liderin bağlı olduğu grubun hedef ve davranışlarının tespit edilmesinde veya revize edilmesinde etkin davranan bir kimse olarak da tanımlanabilir (Saruhan vd., 2009: 232).

Koçel, (2001: 466) ve Ertürk, (2000: 151)’e göre lider, birden fazla kişinin şahsi ve/veya ekip çalışmalarında belirlenen amaçlarının elde edilmesi için izlemeleri gerekenleri, bu konuda yapılması gereken emirleri ve talimatları veren nitelikli bir insandır.

Begeç, (1999: 12) ise lideri şu şekilde tanımlamıştır. Lider, insanların tek başlarına erişemeyeceği bir takım gereksinimleri ve amaçları tespit eden, o kişilerle beraber yol alan, kişiye veya aynı hedef doğrultusunda bir araya gelen gruplara yön veren,

organizasyonu belirli bir stratejiye dayandıran, planlanan düşünceleri eyleme dökme konusunda özel beceriler olan kişilerdir.

Lider, öteki grup arkadaşlarını, üyesi oldukları grubun başarılı olması adına fayda sağlamaları için etkileyebilme ve motive etme yeteneğini kendisinde barındıran bireydir (House vd. 2002).

Liderler, özellikleri açısından değerlendirilecek olduğunda, lider; takipçileriyle oldukça etkili bir iletişim sağlayabilen, izleyicilerine her türlü duygunun verilmesini sağlayan, ortak bir tavır sergileyebilen, önceden belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için gereken tüm adımları atabilen, izleyenlerini her konuda doğru yönlendiren bir niteliğe sahip olmalıdır. Yarışma ortamlarında liderin o konu ile ilgili uzmanlığı takipçilerini etkileyen en önemli faktördür. Bu nedenle liderin takipçileri onun uzmanlığına, gücüne ve bilgisine güvendikleri için kendilerine kılavuzluk edecek şahıs olarak görür ve başarıyı yakalayabilirler (Ekici, 2006: 17).

Lider, daima liderlik yaptığı kurum veya iş alanında durum analizi yapmalı, sorunların giderilmesi için planlar geliştirmelidir. Başarılı liderler değişime her zaman açık olan ve bu değişim ihtiyacını gerekli olmadan önce teşhis edebilen bir niteliğe sahip olmalıdır. İyi ve başarılı lider, yöneticilerin, çalışanların, izleyenlerinin hedef seçmelerini kolaylaştırır, onlara yardımcı olur (Ekici, 2006: 23). Bu durumu daha kolay anlatmak için şu örnekler verilebilir. Zor durumda ya da fırtınaya kapılan bir geminin sahile emin bir şekilde ulaştırılması diğer faktörlerin yanı sıra kaptanın tecrübesi ve becerine bağlıdır. Bu nedenle lider gruptaki diğer kişilerden veya başka insanlardan daha uzağı daha önceden gören ve ortaya çıkabilecek sorunları hızlı bir şekilde çözüme kavuşturan bireylerdir denilebilir (Ekici, 2006: 23).

Bir İngiliz İlkokul tekerlemesi “maymun tepeye tırmandıkça sırtı daha çok görünür” der. Üst düzey yöneticilerin ne yaptıkları, neye inandıkları ve değer verdikleri, neyi ve kimi ödüllendirdikleri bütün kuruluş içinde izlenir, gözlenir ve en ince ayrıntısına kadar yorumlanır (Drucker, 1998:126-127).

Bu bağlamda liderlerin de işlerini yaparken başkalarının fark edilebilen çeşitli davranışları bulunmaktadır (Nirze ve Ülgen 2006:375). Örneğin; bir yöneticinin satışlarının aniden düşmesi durumunda vereceği tepki, çalışan için onun liderlik

kapasitesini ölçmesi için uygun bir fırsat olabilir. Satışların düşmesinden çalışanlarını suçlayan yöneticilerin diğerlerinin gözünde lider olarak algılanma derecesi düşerken, sorumluluk alan ve sorunları için özür dileyebilen yönetici liderlik konusunda daha olumlu olarak değerlendirilecektir (Tucker ve diğerleri, 2006:197). Görüldüğü gibi liderlik diğer bireyler tarafından lider olarak kabul edilme sürecidir.

Liderlik davranışlarının en önemli özelliği meydana gelen ortak problemlerin çözümü noktasında paydaşlarla etkileşime geçmektir. Lider ile onu takip eden grup üyelerinin arasında oluşan ilişki iletişim yollarını ve örgütsel işleyişi geliştirmek, örgüt elemanları arasında güven oluşturmak, saygı, içten hareket ve arkadaş ortamı meydana getirerek yönetsel hedefleri gerçekleştirmektir. Liderin etki gücü ve verimliliği, grup üyelerinin amaçlarıyla ilgili yaptığı çalışmalara ve onların hedeflerini gerçekleştirmesi için sağladığı katkının düzeyine bağlıdır. Bunu gerçekleştirmek için lider rolünün iyi belirlenmesi, takipçilerince kabullenilmesi, eylem yollarının doğru seçilmesi, grup üyelerinin ihtiyaçları olan şeylerin karşıladığının diğer üyeler tarafından görülmesi ve grubun başarısının sağlanması gereklidir (Özsalmanlı, 2003:38)

Demirci, (1998: 122)'ye göre lider, grubunu ya da izleyenlerini oldukları yerden hayal ettikleri yere ulaştırabilme, onların güven ve cesaret veren, eylemsel harekete geçmelerini sağlayabilen, sorumluluk duygusu aşıl原因ayan kişidir.

Özetlenecek olursa önder veya lider; deneyimlerini, cesaretini, bilgisini, stratejilerini, değişime açık oluşunu, örgütsel açıdan stratejik özelliğini çalışanlara, grubuna veya kendisini izleyenlere dağıtabilme ve sürekliliği sağlayabilme özelliği olan kişilerdir (Demirci,1998:122).

Son yıllarda yapılan birçok araştırmada işletmelerdeki liderlik davranışları, çalışanların örgütsel bağlılıkları, işletme yönetimi, insan kaynakları yönetimi, davranış bilimi gibi alanlara daha fazla önem verildiği görülmektedir. Küresel rekabetin hızla artmasının bir sonucu olarak işletmelerde liderlik rolünü üstlenen kişilerin işgörenlerin motivasyonunu, üretkenliklerini ve örgütsel bağlılıklarını artıracak davranışlar sergilemelidir. Çalışanların yaptıkları işten memnun olma düzeyini artırması ve yaptıkları işle övünmeleri ve işletmenin verimliliğini artırması ancak lider ile çalışan iletişiminin sağlıklı bir şekilde yapılmasına bağlıdır.

İşletmelerde liderlikle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, birçok araştırmacının birbirinden farklı liderlik anlayışı ileri sürdüğü, farklı yaklaşımlarla olması gereken liderlik türünü tanımladıkları görülür. Genellikle işletme yapısına ve çalışan profiline göre liderlik anlayışı benimsense de son yıllarda daha çok dönüşümlü liderlik ve etkileşimsel liderlik teorileri dikkati çekmektedir. Postmodern yönetim teorilerinin ortaya çıkması ile araştırmaların bu konuda sayıları da artmış iş dünyası da yapılan bu araştırmalara göre lider profilini güncelleme girişimleri başlatmıştır.

Yirminci yüzyılda liderlik konusunda yapılan bilimsel araştırmaların sayısı 5000'i, geliştirilen liderlik tanımının sayısı da 350'yi geçmiştir. Böylesi bir çeşitlilik içerisinde herkesin bir veya birkaç tanım üzerinde uzlaşabilmesi mümkün değildir. Çünkü, her tanım liderliğe farklı bir yaklaşımın sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun için seçilmiş bazı liderlik tanımları aşağıda verilmiştir.

“Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.” (E. F. Mumford)

“Liderlik, en az çatışma ve en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir.” (E. L. Munson)

“Liderlik, baskı kurmadan, başkalarının davranışları üzerinde bir etki yaratma sürecidir.” (T. Kempner)

“Liderlik insanları zihinsel, fiziksel ve duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır.” (N. Copeland)

“Liderlik, yetki kullanarak kararlar alabilmektir.” (R. Rubin)

Hemen hemen bütün tanımlarda liderliğin ortaya çıkabilmesi için dört şartın oluşması gerektiği kabul edilmektedir.

-Lider

-İzleyiciler (grup üyeleri)

-Lider ve izleyicilerin etkileşimde bulunduğu ortam

-Amaç ve hedefler

Bunlardan biri olmadığı takdirde, liderlikten söz edilemez. Mesela, amaç ve hedefler yoksa liderlik de olmaz. Aynı şekilde izleyicisi olmayan bir kişi de liderlik yapamaz.

1.1.2. Yönetici ve Liderlik

Lider ve yönetici her ne kadar aynı kavram gibi algılandıkları da birbirine eşdeğer değildirler. Yönetici, başkalarının adına çalışan, pozisyon verilen, önceden belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için gayret eden, işlerin uygulanması için planlar yapan ve denetleme işlevini gören, ödül ve ceza sistemini yasal bir güç olarak kullanan kişilerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:181). Liderlik, ise bir konum değil bir sürecin kendisidir. Bu süreç herkesin erişmesi mümkün, gözlemlenebilen, anlaşılabilen, öğrenilebilen becerilerden ve uygulamalardan ibarettir (Kouzes, 1999: 40).

Konunun anlaşılmasında bazı ilgili kavramların liderlik kavramının yerine zaman zaman kullanıldığı görülmektedir. Özellikle güç, otorite, etkileme, yönetim ve kontrol gibi kavramların liderlik ifadesi yerine kullanıldığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle, liderliğin kavramsallaştırılması ve konumlandırılmasının önündeki en önemli sorun bu kavram kargaşasının oluşmasıdır (Yukl,1994). Liderlik, bu kavramlara bazı özellikleri nedeniyle benzese de bu kavramların liderliği tam olarak anlatması mümkün değildir.

Liderlikle aynı anlamda kullanılmaya çalışılan bir diğer en önemli kavram ise yönetim ve yönetici kelimeleridir. Bu kelimelerin birbiriyle karıştırılmasının altında yatan önemli bir sorun liderliğin normal yaşam sürecinde “belli bir pozisyon” şeklinde olarak tanımlanmasından kaynaklanmaktadır (Kotter, 1990). Lider ve yöneticilerin bazı ortak özellikleri olabilir. Örneğin hem yöneticinin hem de liderin örgütsel açıdan ne yapılacağına karar verme yetkisi vardır, planlanan işlerin yerine getirilmesi için gereken ilişkilerin düzenlenmesini sağlarlar, çalışanların işlerini hakkıyla yerine getirmesini düzenleyen bir fonksiyona sahiptirler. Bununla birlikte yöneticiler ve liderler bu işleri yaparken birbirinden farklı yöntemlere ve politikalara başvururlar. Bu nedenle yönetim anlayışları birbirinden farklıdır (Baltaş, 2002: 107).

Liderlik ve yöneticilik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde grupların hedef ve amaçlarına ulaşılması için belirlenen liderlik ve yöneticilik tanımları arasında farklılıklar olduğuna yönelik yorumlara rastlanır. Ancak, W.Bennis ve B. Nanus’a göre, yöneticilik ve liderliği belirli özelliklerine bakarak birbirinden ayırmak mümkündür. Yöneticilik; sorumluluk üstlenmek, bir görevi almak ve yapmak, alınan görevi sürdürebilmektir. Liderlik ise etki oluşturmak, çalışan veya izleyenlere yön vermek adına

danışmanlık görevini yerine getirmek ve etkili çalışmak olarak tanımlanabilir (Paksoy, 2002:167).

Yapılan bu tanımlara göre örgütsel grup yapısı içerisinde idareciler sistemli çalışan, denetlenebilen, belli koşullar altına davranan ve kuralların yerine getirilmesine özen gösteren görevlilerdir. Lider bireyler, iletişim seviyesi gelişmiş, yeni fikirlerle yeni ürün üretebilme ve yeni fikirlere hep açık olabilme özelliğine sahiptirler. Bu özellikleri dikkate alındığında yöneticinin mevcut olanı muhafaza etme, liderin ise farklılık sağlayan, değişime aracılık edebilen kişi olduğu anlaşılmaktadır (Kavrakoğlu, 2001:137).

“Geleceğin Lideri” isimli kitabında Peter F. Drucker (2000), etkin liderliği en basit anlamıyla kendisini izleyenlerin doğru şeyleri yapmalarına aracılık eden kişi olarak tanımlamıştır (Hesselbein vd., 2000: 10). Bu tanımda en önemli nokta etkin liderin “doğru şeyler yapması” net bir ifade olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir tanımda ise astlarının yüksek bir seviyede kendisine bağlandığı kişi etkin liderdir. Astların ilham kaynağı olma ve onların çalışma isteklerini motive etme, örgütte farklı fikirlere açık olma, yeni fikir üretilmesi için ortam oluşturma etkin liderin özelliklerindedir (Argon ve Eren, 2004: 53). Bunu başarabilmenin yolu etkin bir lider ile astları arasında çok yönlü bir iletişimin gerçekleşmesi, böylece örgütsel eylemlerin denetlenmesi ve değerlendirilmesinin daha nesnel ve demokratik bir şekilde yapılması sağlanabilir (Aydın, 1997: 82).

Bennis (1989)’e göre lider ile yönetici arasındaki farklar aşağıdaki tabloda şu şekilde ifade edilmiştir.

Tablo 1.1. Yönetici ile Lider Arasındaki Farklar

YÖNETİCİ	LİDER
İdarecidir.	Yenilikçidir.
Tekrarcıdır.	Orijinaldir.
Devam ettiricidir.	Geliştiricidir.
Sistem ve yapılar üzerine odaklanır.	İnsanlar üzerine odaklanır.
Denetime güvenir.	Doğruluğa güvenir.
Kısa vadeli görüşe sahiptir.	Uzun vadeli görüşe sahiptir.
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar.	Neden niçin soruları önemlidir.
Klasik anlamda iyi askerdir.	Başına buyruktur.
Düşünceleri doğrudur.	Doğru düşüncededir.
Mevcut durumu kabul eder.	Mevcut duruma kafa tutar.

Kaynak: (Bennis, 1989; Akt. Keçecioglu, 1998: 10)

Yönetici ve liderde bazen günlük yaşamda birbiri yerine kullanılsa da birbirinden farklı özellikleri, rolleri ve davranışları bulunmaktadır. Şunu ifade etmek gerekirse; yöneticilikten farklı olarak liderlik özellikle entelektüel ve bilişsel niteliğinden ziyade daha çok duygusal yanı ağır basar. Ayrıca bu kavramlar eşanlı olarak da görülmemelidir. İnsanlar hem iyi bir yönetici, hem de iyi bir lider olabilir, ancak bazıları yönetici olabilirken liderlik vasıfları bulunmayabilir, diğer yandan bazı insanlar da iyi bir liderdir ancak yöneticilik yapamayabilir. Yönetici, mevcut kaynakları ve örgütsel, yönetsel süreçleri kullanan ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için çalışan kişidir. Ancak, her işletme veya kurumsal örgütlerde her yöneticinin aynı zamanda da bir lider olması beklenen bir durumdur. Bununla birlikte çoğu işletmelerde bu beklenti boş bir hayal olarak karşımıza çıkabilir (Şişman, 1997: 162).

Sonuç olarak, liderler yöneticiler değildir. Değişimin devamlılığına ve doğasına bakıldığında ve Amerika'nın ekonomik liderliğinin karşılaştığı uluslararası çekişmelere bakıldığında doğru seçimler yapmanın anahtarı, sürekli değişen küresel ekonomik düzende başarılı olmanın yolu gereken liderlik özelliklerini sağlamak ve bu özellikleri anlayarak faaliyete geçirmeye dayanmaktadır.

1.2. LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlikle ilgili araştırmalar incelendiğinde çeşitli liderlik teorileri ile karşılaşılmaktadır. Liderin davranışlarına göre farklılık gösteren bu modeller aynı zamanda işletmelerin çalışma tarzlarını da ortaya koymaktadır. Liderlerin benimsemiş oldukları yönetim anlayışı ve kişisel özellikleri kullandıkları model üzerinde etkili olmaktadır.

Bu modellerden gelenekçi ya da klasik önderlik yaklaşımları içerisinde Bürokratik, Otokratik, Demokratik ve Serbestiyetçi liderlik tarzları bulunmaktadır.

1.2.1. Bürokratik Liderlik

Yasalar, tüzükler ve yönergeler önderlerin çalışanların tavrına göre farklı zamanlarda “kurallara göre karar” verebileceklerini bildirmektedir. Bürokratik liderlik bu yetkilere dayanarak işletmeleri ofislerden yönetmeye çalışır. Lider bir ofis memurundan farksızdır. Bu tarz liderlikte organizasyonda görevli kişiler farklı görevlere yönlendirilir. Hatalı iş yapan çalışanlar uyarılır. Halk dilinde bu liderlik çeşidi kırtasiyecilik olarak da betimlenmektedir. Bürokratik liderliği benimseyen kişiler temel konularda izinleri alınan liderlerdir. Bu liderler astların dilekleri ve ihtiyaçlarını samimi bir şekilde dinlemeye çalışır (Dexter, 2009: 5).

1.2.2. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlerde organizasyonel yetkilerin neredeyse tamamı üstlenilmiştir. Bu nedenle kararların tamamı lider tarafından verilir (Bolden vd., 2003:10).

Lider işletme içerisinde kesin talimat vermeden hiçbir çalışan yapılacak iş ile ilgili bir eyleme kalkışamaz (Türk ve Süngü, 2004). Başka bir tanımlamaya göre de amaçlar, planlar ve stratejiler tespit edilirken astlara söz hakkı tanınmaz, tüm karar aşaması lidere aittir. Bu tarz lider, vermiş olduğu talimatlarına da kayıtsız şartsız uyulmasını ister ve kendi kararlarına güvenilmesi ve sorgulanmamasını bekler. Bu liderlik tarzının başarıya ulaşması ancak liderin şahsi olarak sevilmesi, saygı duyulması ve çalışanları ile kuvvetli bir bağının olması lazımdır (Yrk vd, 2011: 105).

Otokratik liderler, izleyenlerini daima yönetimin dışında tutar. Onlar yalnız daha üst makamdan gelen talimatları sorgulamaksızın yapmakla yükümlüdür. İdari yetkilerin

tamamı liderde toplanmıştır (Eren, 2001: 453). Bu yaklaşım tarzı işletmede merkezden denetimi, ödül verme, cezalandırma, övgü ya da yerme sonucunda ulaştırmaktadır.

Otokratik liderler gruptaki kişilerin kendisine itaati bekler. Bu şekilde örgüt başarısı üst seviyelere çıkar. Lider örgütsel faaliyetlerde itici bir güç olarak görülür. Bu liderlikte kararlar hızlı alındığından zaman tasarrufu sağlanabilir. Diğer yandan otokratik liderlikle yönetilen işletmelerde çalışanlarda tatminsizlikler oluşabilir. Güçlü bir iradenin sevki ile işlerin yapılması verimliliği artırırken kalitenin düşmesini önleyemez. Otokratik liderlik tarzı, çalışmaya uygun olmayan iş ortamına, iş tatminsizliğine, moral bozukluğuna neden olan liderliklerdendir. Ayrıca grup üyelerinin üzerine gereğinden fazla gidilmesi onların iş adaptasyonlarını engellenmesine de neden olabilir (Ekici, 2006: 61).

1.2.3. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik tarzı, yönetimde birey ilişkilerini önemseyen daha çok neo klasik dönemde ünlünen bir liderlik tarzıdır. Demokratik liderlikte yalnız liderin becerileri değil, aynı zamanda gruptaki diğer bireylerin de görüşleri önemlidir. Bu nedenle çalışan bireylerin uygulanmak istenen karar için fikirleri alındıktan sonra ortak kabul edilen şekliyle kararın uygulanmasını sağlarlar. Demokratik liderlikte iyi işler yapanlar övülerek daha verimli olacağına inanılmaktadır (Yörük vd., 2011, 105; Türk ve Süngü, 2004).

Bu tarz liderlik, yardımlaşmayı artıran bir alanın kurulmasına, idareci ve işçi arasında pozitif ilişki olmasına, motivasyonun artmasına ve samimi olarak memnun olunmasına vesile olabilir (Thompson, 1998).

Demokratik/katılımcı liderlik tarzında lider, iş görenlere danışmanlık ve öncülük etmekte, organizasyonda karar alma anına iş görenlerin katılımına özen gösterir. Kriz günleri haricinde, örgüt amaçlarını grubun kararları doğrultusunda yönetir. Astların planlama, karar alma ve örgütlenme eylemlerinde bulunmalarını sağlar. Çalışanlar kararlarının sorumluluklarını yüklenirler. Kararları ise sağlam ve düzeyli olur. İş görenlere kibarca yaklaşılır ve onlara gereken önemi verir. Ceza vermektense ziyade hediye verme mekanizmasını kullanır (Şimşek vd., 2001; Şahin vd., 2004).

Bu tarzı benimseyen liderlerin olduğu örgütlerde tüm politikalar örgütte analiz edilerek eksiksiz bir hareket planı tasarlanır. Liderler eleştiri ve övgü sözlerinde örgütün

üyesiymiş gibi nesnel davranırlar. Karar alımında liderin varlığı kaçınılmaz olmasına rağmen faaliyetlerin leadersiz de gerçekleşebileceği bu liderlik tarzının en belirgin örneğidir (Ekici, 2006: 62).

Demokratik yaklaşım en çok liderin hangi yöne gittiğinden emin olmadığı zamanlarda ve yeteneklerine güvendiği kişilerden yardım alması gerektiği durumlarda işe yarar. Liderin sağlam ve kuvvetli bir bakış açısı var ise bu önderlik tarzı o bakış açısının nasıl uygulanacağına dair yorumların gün yüzüne çıkmasına ve bu uygulamayı yapabilmek adına yeni düşüncelerin oluşmasına vesile olur (Goleman vd., 2011: 78).

1.2.4. Tam Serbesti Tanıyan (Serbest Bırakıcı) Liderlik Tarzı

Tam serbestlik liderlik tipinde, çalışanlara amaç sunulur ve kişisel becerilerini kullanarak beklenen hedefi tutturmalarında seçeceği yöntem veya çalışma koşulu adına serbest bırakılırlar. Bu teoriye göre çalışanların özgürlüğünü yüceltmek, özgür davranış sergileme hissiyatını da artırmaktadır. Eğer gerekirse dileyen insan dilediği kişilerle grup kurarak herhangi bir problemi çözmekte, yeni düşüncelerini denemekte ve sonuç olarak en uygun kararları almaktadır (Yörük vd., 2011: 104).

Liderin ise asıl işi para ve ekipman temin etmektir. Önder yalnızca bazı konularda düşüncesi istendiğinde düşüncesini bildirir ancak bu düşünce üyelerin eylemlerini sabit kılıcı özellikte olamaz. Mesleki uzmanlık durumlarında ve bilim uzmanlarının araştırmalarında, işletmelerin (AR-GE) araştırma geliştirme birimlerinde iş gören fazla bilgi, yetenek ve tecrübe sahibi kişilerin inovatif düşüncelerini büyütüp yüceltmelerinde böyle bir stilde önderlik seçilebilir (Eren, 1991: 376).

Bu önderlik ile takipçi performansı, tatmini ve güdülenmesi arasında eksi yönde ilişki bulunmaktadır (Rowold ve Scholtz, 2009: 45). Tam serbesti tanıyan liderler, yetkilerini ve sorumluluklarını korumamakta ve yetki kullanma haklarını ise bütünüyle astlarına devretmektedirler (Eren, 2008: 457).

Serbestiyetçi liderlikte grupların lidere olan bağlılıkları az ve grup üyelerinin arasındaki zıtlıklar fazladır. İşin yapılması grup üyelerine bırakıldığı için dikkat eksikliği ve acemi tavırlar sebebiyle verim gayet düşüktür. Faydalı tarafı ise bireysel eğitimi ve yaratıcılık becerilerini harekete geçirmesidir (Ekici, 2006: 63).

Tablo 1.2. Otoriter, Demokratik, Serbestiyetçi Liderlerin Özellikleri

Otoriter Liderlik	Demokratik Liderlik	Serbest Bırakıcı Liderlik
1. Tüm stratejiler önder tarafından tespit edilir.	1. Tüm stratejiler önderin yönlendirmesi ile grup tartışması ve kararı ile belirlenir.	1. Liderlerin en az katılımı ile bireylere ve gruba kararlarında en geniş özgürlük tanınır.
2. Teknikler ve eylem stili her zaman güce sahip olan tarafından bildirilir. Gelecekte olacaklar daima soru işaretidir.	2. Tartışarak eylem perspektifi gelişmiştir. Gruptakiler hedefe giden basamakları görür ve teknik destek gerekirse önder iki ya da daha çok olanak süreci önerir.	2. Önder tarafından farklı maddeler elde edilir ve kendisinden yalnızca bu bilgiler elde edilebilir. Görevin diğer kısımlarında bulunmaz.
3. Önder çoğu zaman görevleri ayarlar ve kime kimin destek vereceğini de söyler.	3. Kişiler kiminle görev yapacaklarını seçmeye tek başına karar verebilirler. Görevin nasıl sürdürülebileceği iş paylaşımının ne türde olacağı gruptakilere bağlıdır.	3. Önder asla müdahil olmaz.
4. Kişilerin görevlerini analiz ederken galip olan hep kendisidir. Aktif kişilere gösteri yapma haricinde yaklaşmaz.	4. Övme ve yermesinde objektiftir. Olayları baz alır. Grupta samimiyetle çok görev almadan bulunur.	4. Kendisine sorulmadı ise bir şeylerle alakalı değerlendirmede bulunmaz. Olayları düzeltmek gibi durumlara girmez.

Kaynak: (Okakın ve Tınaz, 1997:3).

1.3. Modern ve Post Modern Liderlik Teorileri

1.3.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Günümüz şartlarında değişim kavramı ile dönüşüm kavramının birbirine karıştırıldığı çoğu zaman birbiri yerine kullanıldığı görülmektedir. Ancak her iki kavram birbirinden farklı şeyleri ifade etmektedir. Değişim kavramının yerine dönüşüm kavramının kullanılmasının sebebi, bir konumdan başka bir konuma ya da bir kalıptan başka bir kalıba geçmeyi değişim kavramının tam olarak karşılamamasıdır. Değişim evrimsel bir farklılaşmayı esas alırken, dönüşüm ani ve devrimsel bir farklılaşmadır.

Dönüşümün her basamağında liderlik çeşitleri birbirine karışmış durumdadır. Bunlar; belirli parametreler sağlama, vizyon aktarma, vizyon geliştirme, esin kaynağı olma ve amaçları korumadır. Lider, bazen dönüşümde takımı kurar. Bu takım dönüşümün

anahtarı olup birliğe örnek olur ve enerjiye odaklanmaktadır. Kesintisiz öğrenme takımları oluşturmak için sık sık iç ve dış değişimin oluşumunu kontrol etmektedir (Jaffe&Scott, 2000 Ertan-Kantos, 2011: 148-149).

Paylaşılan bir vizyonu olan dönüşümcü liderlik; düşünsel açıdan çalışanları uyarmak, çalışanlardaki bireysel farklılıkları izlemek konusunda liderin yeteneği şeklinde karakterize edilir.

James M. Burns'e göre, dönüşümcü liderlik; Liderlerin ve takipçilerinin birbirini moral ve motivasyon yönüyle daha yüksek seviyeye çıkartma sürecini ifade eder.

Dönüşümcü lider, örgüt içerisindeki dönüşüm işlemlerini gerçekleştirirken özellikle takipçiler üzerinde yoğunlaşır, takipçilerinin bireysel ilgilerinin değişmesini sağlar. Dönüşümcü liderlik, toplum, grup ya da örgüt ilgileri ile birlikte bireysel gelişim içerisinde, kendini izleyen bireylerin kişisel ilgi ve ihtiyaçlarını da belirli bir düzene sokmaktadır (Bass, 1995, Ertan-Kantos, 2011:148-149).

Küresel rekabet açısından ihtiyaç olan karşılıklı bütünleşmenin ve bağımlılık düzeyi, mevcut hedeflerin normal bir performansla yerine getirildiği etkileşimci liderliği içerir. Bununla birlikte zihinsel olarak uyarıcı, gelecek odaklı, esin verici, çalışanın yetkinliklerini bilen, çalışanları kendilerine uygun işlere yönlendiren ve daha güçlü olmalarını sağlayan liderler beklentileri sağlayan kişilerdir.

Yeni ekonomi, sanayi ekonomisi gibi bir ölçek ekonomisi değildir. Yeni ekonomi aracısız, dijital, moleküler, yenilikçi bir hız ekonomisi haline gelmiştir. Dolayısıyla yeni ekonomi, geleneksel yönetici kavramını anlamsal olarak değiştirmiş ve içeriğinde önemli farklılaşmalara yol açmıştır. Başka bir ifadeyle, bütün yönetsel soru ve sorunlara uygun yanıt ve çözümleri bulan, bilen veya bildiği kabul edilen yöneticilerden, yönetsel soru ve sorunları tanımlayabilen ve çözüm veya karar aşamalarında uzmanların ve çalışanların katkılarını koordinatif bir düzlemde tamamlayıcı yöneticiye farklılaşan bir dönüşüm gerçekleşir.

1.3.2. İşlemci (Transaksiyonel) Liderlik

İşlemci veya transaksiyonel liderler, çalışanların önceden devam eden aktivitelerinin etkili ve faydalı olması veya iyileştirilmesi şartıyla görev yapabilme ve yaptırabilme şeklini yeğlemektedir. Bu tarzı kabullenen liderler yetkilerini çalışanlara

ödül vermek veya daha fazla emek harcamalarını sağlamak için para ve mevki hediyesi olarak kullanırlar. Çalışanların girişimci ve üretici tarafları ile minimal düzeyde ilgilenirler (Eren, 2001:456-458).

İşlemci liderlikte genellikle sıradan işlemlerin daha etkin yapılabilmesi amaçlanır. Dönüşümcü liderlik ise yeniliğe, geleceğe, reforma ve değişime daha sıcak bakmaktadır (Eren, 1998).

İşlemci liderler, izleyenlerin gereksinimini iki kesiminde faydalarının taçlandırıldığı ve özümsemiği, bağımlı bir ilişki kurarak gidermek için çaba sarf eder. İzleyenlerinin hedeflerini gerçekleştirmelerine fayda sağlarlar, takipçileri de liderine uygun hareket ederek kendilerine fayda sağlayacağını bilir, zarar gelmeyeceğinin de farkındadırlar (İşcan, 2006: 165).

İşlemci liderlik tarzında hedefe tutturulamadığı zamanlarda çalışanlara yönelik bazı yaptırımlar uygulanabilir. Bu liderlik tarzında, çalışanların daha fazla çaba sarfetmeleri karşılığında statü ödülü ve para vaad edilir (Şimşek, 2006: 27).

İşlemci liderlik tarzında, lider ile izleyici arasındaki bağ, dönüşüm serilerini temel almaktadır ya da lider ile izleyici arasındaki belirli bir uzlaşma tanzim edilebilir. Bu liderlik tarzında, talep ve hedefler bazında verim alınabilir. Bununla birlikte işlemci liderler genelde izleyenlerinin uzun süreli potansiyellerini iyileştirmek için bir çaba harcamazlar (Lievens, Van Geit ve Coetsier, 1997).

Tablo 1.3. Tranformasyonel ve Transaksiyonel Liderlik

	Tranformasyonel	Transaksiyonel
Zaman Yönetimi	Kısa, bugün	Uzun, ilerleyen yıllar
Eşgüdüm Sistemi	Kurallar ve yönetmelik	Amaç
İletişim	Dikey şekilde	Çok yönlü
Odak	Mali hedef	Müşteri
Ödül	Örgütsel, dışsal	Bireysel, içsel
Güç Kaynağı	Mevki	Takipçiler
Karar	Merkezi	Katılımcı
Çalışan	Hiç olarak addetmek	Geliştirilen kaynak
İtaat	Talimat	Rasyonel İzah
Değişme Dair Tutum	Çekinme	Çekinmeme

Yön Verme Mekanizması	Kazanç	Vizyon
Denetim	Fazla uyum	Öz denetim
Bakış Açısı	İçsel	Dışsal
Görev Tasarımı	Şahsi	Grupsal

Kaynak: (Çelik, 2000: 156).

1.3.3. Hümanist (Babacan) Liderlik

Bu tarzı benimseyen liderlerinin babacan hareketleri sergilediği görülmektedir. Önder bir baba gibi korumacı kollayıcı görevini almaktadır. Ödül verme mekanizmasını çoğunlukla kullanmaktadır. Duygusal yönlendirmelerle motivasyonu gerçekleştiren bu liderler fazla derecede insan sevgisine sahiptir. Mecbur kalmadıkça çalışanlarına ceza vermek istemezler (Deliveli, 2010: 15). Babacan liderler, devamlı kendini kontrol ederek tutum ve davranışlarının etrafında zarar vermemesini isterler. Bu liderler grup üyelerine karşı şeffaf, candan ve açık bir davranış sergilerler (Kissoo, 2005).

1.3.4. Karizmatik Liderlik

Liderler, takipçilerine engellerin üstesinden gelmesi ve kendisine inanmalarını ve güvenmelerini isterler. Statükonun değişmesi için takipçilerini ikna etmeye çalışırlar.

Karizmayı oluşturan bazı temel etkenler; duyarlılık, başarı, saygı, bağlılık, güven gibi karakterlerle beraber takipçilerini motive edebilmek ve yön verebilmek özelliği olarak sıralanabilir.

Dönüşümcü liderliğin ilk boyutu karizmatik liderliktir. Genelde dönüşümcü ve karizmatik liderlik tarlarının kriz ortamlarında daha etkili olduğu ifade edilir. Ancak, yapılan araştırmalar karizmatik liderliğin kriz ortamları dışındaki diğer koşullarda da etkili olduğunu göstermektedir.

Karizmatik liderlerin genel geçer özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Kendine güven: Yeteneklerine ve yargıya güvenleri tamdır.
- Vizyon: Mevcut durumdan daha iyi bir gelecek için tanımlanmış hedeftir.
- Vizyonunu anlaşılır bir biçimde açıklama yeteneği: Vizyonu takipçilerinin anlayacağı şekilde tanımlar.

- Vizyonlarına karşı yüksek inançları vardır: Kararlı, kişisel riskler alır ve vizyonu uğruna kendini feda edebilir.

- Alışlagelmişin dışında davranış gösterirler: Yenilikçidirler, davranışları basmakalıp değildir.

- Değişimi sağlayan kişi olarak algılanırlar: Mevcut durumu korumaya çalışanlarla karşılaştırıldığında radikal değişimleri gerçekleştiren kişiler olarak algılanır.

- Çevresel Duyarlılık: Değişimi gerçekleştirecek çevresel tehdit ve kaynakları algılayabilir.

- Ekip çalışması: Ekip çalışmasının gerçekleştirilmesi için birliğin bütün üyeleri arasında her zaman düşünce ve bilgi birliğinin bulunması gerekir. Bu da eğitimle sağlanır.

1.3.5. Stratejik Liderlik

Pearce ve Robinson'a göre stratejik liderlik, dönüşümü özümsemek, dönüşüme uygun hareket etme stratejisi kurmak, grup çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurabilmektir (Besler, 2004: 18).

Ireland ve Hitt (1999: 43) tarafından ileriye aklında kurarak gelecek yılları analiz edebilme, şeffaf bir biçim sergileme, grup adına daha güzel bir yarın oluşturma, stratejik düşüncenin öne çıkmasını sağlama, bunları yapmak için kişilerle beraber çalışma yeteneği stratejik liderlik olarak tanımlanmıştır.

Stratejik liderlik tarzını benimseyen idareciler, “değişimi ateşleyen kişi” gibi görünürler. Bu liderler çalışanlarına etik standartlara uyumlu iş şartları oluşturur, bu şartların devam ettirilmesini sağlarlar (Thomas vd., 2004: 57).

Chicago Üniversitesi Öğretim Üyesi Edward Wrapp, stratejik lider özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- İyi politikacı olma
- Zaman ve enerjik olma
- Uzmanlık
- Tam bilgiye sahip olma (Demirci, 1998: 152).

Stratejik liderlikte istenilen durumları başarılı bir şekilde yönetmek, yetkisini aşmamak, faaliyetlerini bilerek gelecek vizyonuna sahip bir şekilde hareket etmek gerekir. Stratejik lider; sıcakkanlı, samimi duygulu, cesur, girişimci, gelişimi teşvik edici, girişken, soğukkanlı, şöhretten hoşlanmayan, dinlemeyi iyi bilen, karşısındaki kişilere güven duygusu veren, sonuç odaklı, araştırmak ve eleştirmekten hoşlanan, hatalarından ders çıkaran bir bireydir (Çağlar, 2013: 203).

1.3.6. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik çalışmalarının tam merkezinde vizyon bulunur. Bu tip liderlerin güç kaynağı, oluşturacağı vizyonun ne olduğuna bağlıdır. Hiyerarşik yapılardaki ast-üst ilişkileri bu tarz liderlerin yönettiği gruplarda tamamen farklılaşır. Günümüzde vizyon oluşturma artık liderlerde aranan temel özellikler arasındadır (Ekici, 2006: 137).

Vizyon geliştiriminde lider şu faaliyetleri yapabilir:

- * Diğer işletmeleri gezmek ve ülkelere gezi düzenlemek
- * Geçmişte yaşanan olayları incelemek
- * Çevrede olanları izlemek ve onlardan sonuçlar elde etmek
- * Bilimsel gelişmeleri izlemek
- * Sosyo-ekonomik gelişmeleri incelemek
- * Gelecek ile ilgili yayınlar okumak,
- * Bilim kurgu filmleri izlemek
- * Kültürel faaliyetlere katılmak ve izlemek
- * Sanatsal faaliyetlere katılmak ve izlemek
- * Tanınmış felsefecilerin yazılarını takip etmek

Vizyoner liderliğin önemi, örgütün geleceğiyle ilgili bakış açısı üretmesidir. Geçmiş yıllarda yaşanan gelişmeler açık bir şekilde analize edilmezse örgütün geleceğinde önemli sıkıntılar başgösterebilir. Bu tarz liderler bu tip problemlerin çözümünde aktif bir şekilde görev alırlar (Çelik, 2000: 165).

Vizyoner tarzdaki bir lider, olayları diğer liderlere göre daha farklı yorumlar ve analiz edebilir. Vizyoner liderde bulunan vizyon yeni bir çift gözü olup diğerlerinden farklı olarak geleceği okuyabilir. Bu modeldeki örgüt lideri gelecekte yaşanabilecek şeyleri daha iyi öngörebilir ve olabilecekleri kestirebilir bir kişiliktir (Çelik, 2000: 168).

Vizyoner lider geleceğe daha farklı bakar, sonra gördüklerini yetenekleriyle analiz edebilir. Bakış açısını örgütün diğer tüm departmanlarına iletmeyi seçer. Düşünce tarzının etkililiği başkaları tarafından izlenmeye yol açar. Vizyon, sonuç olarak bir ikna sözleşmesi ve izleyenlerin coşku kazanması olarak tanımlanabilir (Çelik, 2000: 170).

Vizyoner liderlik, insanları toptan etkiler ve onlara hız kazandıran vizyonun oluşmasını sağlar. İnsanların kendisi gibi olanların peşinden gitmemesi, ortada duran bir vizyon varlığında onu takip etme kadar daha doğal bir şey yoktur (Çelik, 2000: 170).

1.3.7. Hizmetkar Liderlik

Greenleaf'ın (1977) çağımızı ele alarak geliştirmeye çalıştığı hizmetkar liderlik tarzında, bencil olmayan, kendinden önce başkalarını düşünen onların ihtiyaçlarını gidermeyi benimseyen bir kişilik mevcuttur (Stone vd., 2003, 349). Lider, aynı hizmetli şeklinde kendisine değil başkalarına anlayış göstererek liderlik rolünü özümser. Hizmetkar liderlik tarzında şahsi menfaatler lideri tatmin etmez (Greenleaf, 1977).

Hizmetkar lider; anlayışlı, iyi bir dinleyici, empati kurabilen, kusurları kapatan, bilinçli bir birey şeklinde davranan, ikna kabiliyeti yüksek, vizyon tasarlayabilen, koruyucu hisleri yüksek, bireylerin yetişmesine katkı veren, birlik kurabilme yeteneğine sahiptir (Russell ve Stone, 2002: 146).

1.3.8. Etik Liderlik

Bireyin davranışını ve bireyler arası ilişkilerin tasdiklenebilen bir şekilde sevk ve idare edilmesini sağlayan bir özelliğe sahiptirler (Brown vd., 2005: 120). Bu tarz liderler, çalışanlar ve diğer bireylerle yakın ilişki kurabilir, ödül verirken ve ceza verirken ahlaki kurallara dikkat eder (Mayer vd., 2009: 1).

Etik liderler, kişilerle çift yönlü iletişim sağlarlar, karar alma süreçlerinde yol gösterirler, çalışanlarına çeşitli teşvikler verir ve onlara hak ettikleri ödülleri verirler (Brown vd., 2005:120). Resick ve grubu (2006: 346)'e göre etik liderin düzgün karakterli ve dürüst, toplum/birey odaklılık, etik farkındalık, motivasyon bir güçte, yetki, sorumluluk ve cesaret verici, etik ve hesap verebilme özelliğine sahiptir.

1.3.9. Otantik Liderlik

Otantik lider, kendine güvenen, iyimser, pozitif düşünceli, dürüst, dirençli, prensipli ve geleceğe bakan, gelecek merkezli bireyler olup değişim ve gelişim öncelikli bir önderdir (Luthans ve Avolio, 2003: 243).

Otantik liderler, insanlara hizmeti sever, kendi gibi olur, merhamet ve tutku gibi duygularla hareket eder, toplumsal çıkarlardan mutlu olan, kişiliklerinden ödün vermeyen, kendilerine karşı dürüst olan, orijinal, davranışlarının temeli değerlerinden oluşan bir tarzı bulunur (Kesken ve Ünnü, 2011: 107).

1.3.10. Eğitimsel Liderlik

Eğitici tarz başkalarını geliştirme konusunu baz alır. İyi bir eğitici lider çalışanlarının potansiyeline duyduğu inancı ve ellerinden gelenin en iyisini yapacaklarına dair beklentisini belli eder. Eğitici tarz aslında akıl hocalığı durumuna da dönebilir. Şirketlerin başarılı ve umut verici elemanlarını birer birer kaybettiği çetin rekabet ortamında iş görenlerine besleyici gelişim deneyimi kazandıran şirketler sadık eleman yetiştirmekte daha başarılıdırlar (Goleman vd., 2011: 72-73).

Eğitimsel liderler ortaya çıkan toplumsal gereksinimlere karşı daha çok sorumlu olmalı, sadece iş dünyasına değil aynı zamanda siyasal, kültürel ve sosyal değişimlere de alakalı olmalıdır (Çelik, 2000: 159).

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık kavramı ve tanımlarına, örgütsel bağlılık yaklaşımlarına, örgütsel bağlılığın sonuçlarına, liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımları

Örgütsel bağlılık ile ilgili tartışmalar oldukça fazla olup anlaşılması çok zor bir kavram olarak bilinir. Bunun sebepleri sosyal psikoloji, örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış gibi birbirinden farklı disiplinlerin ilgi alanına girmesinden kaynaklanır. Bu konuda araştırma yapan araştırmacı sayısının fazlalığı ve disiplinler farklılık görüşlerin de farklı olmasına neden olmuştur (Sökmen, 2000: 28).

“Örgütsel bağlılık” kavramı son 20 yılda endüstriyel/örgütsel psikoloji alanında popülerleşmiş, bağlılığın hem performansı yükselteceği hem de iş devamsızlıklarını azaltacağı yapılan bazı çalışmalarda bildirilmiştir. Bağlılık kavramı; normlar, kariyerler, moral değerler, özdeşleşme, işin içeriği, emniyet, çalışma gibi ifadelerle anılmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı, çalışmaya yönelik değişkenlerin bir öncülü olabildiği gibi sonucu olarak da birçok çalışmanın konusu haline gelmiştir (Gürkan, 2006: 1).

Örgütsel bağlılık, kişilerin bireysel istekleri, amaçları ve değerlerine katkı yapan, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine aracı olan örgütsel amaçlara bağlılık veya sadakatli bir şekilde hizmet etmek, örgütün lehine özveriyle davranmak, kendini örgüte adanmak gibi duygu ve tutumları sergilemektir. Örgütsel bağlılık ile birey örgütün değer ve amaçlarına katkıda bulunur, onun yararına hizmet eder, onu her türlü platformda savunur.

Örgütsel bağlılık;

- Bireylerin yan fayda (side-bet) elde etmesi ve bunu elde etmek için tutarlı faaliyetler gerçekleştirmesidir (Becker, 1960).
- Bağlılık, kişilerin örgüt ile ilgili mevcut bağının gücü olarak tanımlanır (Grusky, 1966).
- Çalışanların örgüt menfaatleri doğrultusunda daha fazla çaba göstermesidir, örgütün değerlerini ve amaçlarını kabul etmesidir (Lauer, 1968; Akt. Balcı, 2009: 158).

- Bireyin amaçlarının örgütün amaçlarıyla zaman içinde bütünleşmesi ve uyum içinde olmasıdır (Schneider ve Nygren, 1970).
- Bireylerin kendi kimliklerini örgüte bağlayan davranışlar, tutumlar ve eğilimlerdir (Sheldon,1971).
- Örgüt ile bireyin etkileşimi ve çalışanların elde ettiklerinin katkılara oranı ile ilgili algılamalarıdır (Hrebiniak ve Alutto, 1972).
- Kişinin kendini örgüt ile özdeşleştirme, işini benimseyerek sadakat gösterdiğini hareketleriyle bildirmesi, örgütün hedeflerine ve değerli bulduğu şeylere karşı duygusal bir yaklaşım içerisine girmesidir (Buchanan, 1974).
- Bireylerin belli bir örgütle bütünleşmesi için gereken göreceli güçtür (Mowday, Porter ve Steers, 1982).
- Örgütün yapısını oluşturan üst yönetim, müşteri, sendika, toplum gibi çoklu öğelerin amaçlarıyla özdeşleşmesidir (Reichers, 1985).
- Örgütün özelliklerini ve bakış açısı kabul etme, kendine uygun hale getirme sürecidir (O'Reilly ve Chatman, 1986).
- Çalışanın örgütle ilişkisinin şekillendiği ve örgütün daimi bir üyesi olmak adına aldığı kararı sağlayan davranış bütüdür (Meyer ve Allen, 1996).
- Çalışanın örgüt içindeki yatırımları, tutumsal niteliğe sahip bağlılık gösteren davranışları sergilemesi, yönelmesidir (Balay, 2000).

Yukarıdaki tanımlar özetlenecek olursa örgütsel bağlılık; işgörenlerin örgütün amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleriyle özdeşleştirme, örgüte katkıları doğrultusunda karşılığı aldığını hissetmesi ve tatmin olması, örgütün etkinliği ve başarısı için var gücüyle çalışması, yaptığının kendi yararına olacağını düşünmesi halinde bile ahlaki ve duygusal değerleri dikkate alarak örgütünü bırakmamasına sebep olan davranış şeklidir.

2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık kavramı herkese göre farklı algılanan bir kavramdır. Bu nedenle bu konuda çalışan araştırmacılar tarafından da farklı şekilde tanımlanmış ve farklı

yaklaşımlar geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılık, işgörenin çalışma ortamında işe karşı tutumlarını etkileyen bir unsur olması nedeniyle örgütler açısından önem kazanmaktadır. Ayrıca, işgörenin örgütsel bağlılık bileşeninin ve bunun alt boyutlarının işgörenin işine devam oranına, yaptığı işin kalitesine, performansına, örgütten ayrılıp ayrılmama kararına ve verimliliğine etki etmesi örgütler açısından bu önemin daha da artması anlamına gelmektedir (Nelson ve Quick, 2003: 125).

Günümüz yöneticileri işgörenlerin işletmelerden ne beklediklerini analiz etmeli, onların normatif devamlılığı ve bağlılığından daha çok işletmeye karşı duygusal bağlılıklarının oluşması sağlanmalıdır. Bu nedenle çalışanın kendini mecbur hissetmesi veya ihtiyacı olduğu için işe devam etmesinden ziyade kendi istediği ve o işi yapmaktan hem maddi menfaat hem de duygusal zevk aldığı için yapması sağlanmalıdır. Bunun sağlanabilmesi için yönetici konumundaki kişilerin çalışanlarını iyi analiz ederek onların duygusal bağlılığını artıracak uygulamaları belirlemesi ve zamanında ve yeteri dozda uygulaması gerekir. Liderlerin çalışanları destekleyen davranışlarda bulunması, aralarında iyi iletişimin olması ve çalışanların yöneticilere karşı duydukları güven örgütsel bağlılığın temel dinamiklerindedir (Çakınberk ve Aksel, 2009).

Yönetim ve davranış bilimleri alanında çalışan araştırmacılar arasında örgütsel bağlılık konusunda birçok farklı görüş mevcuttur. Bu görüşler arasında iki ayrı yaklaşımın dikakt çekici olduğu görülür. Bunlardan biri, örgütsel bağlılığı davranışsal ve tutumsal yönden incelerken, bir diğeri tek ve/veya çok boyutlu açıdan incelemektedir (Güçlü, 2006:8).

Tutumsal yaklaşım açısından örgütsel bağlılık; çalışan ile örgüt arasında oluşan bağın niteliği ve kalitesi ile ilgili ortaya çıkan tutumlardır (Oliver 1990;19). Bu yaklaşım, bağlılığın duygusal bir tepki olduğunu düşünmektedir. Tutumsal yaklaşımda çalışma ortamının değerlendirilmesi sonucu bireyde meydana gelen duygusal tepkidir (Cengiz, 2001: 19).

Tutumsal yaklaşıma göre, işgörenlerin örgüt hakkındaki düşünceleri önem arz etmektedir. Bu yaklaşımda, çalışanların amaçları ve değerlerinin örgütün amaç ve değerleri ile uyumlu olması gerektiği düşünülmektedir. Tutumsal yaklaşım açısından örgütsel bağlılığı araştıran çalışmalarda, bağlılığın gelişmesi ve davranışsal sonuçları açığa çıkartılmıştır (Allen ve Meyer, 1991: 61).

Becker'in "yan bahis" teorisi davranışsal yaklaşımın temelini oluşturmaktadır. Bu teori, yatırımlar ya da yan bahisler şeklinde tanımlanan bir düşünceye dayanılarak tanımlanmıştır. Çalışanlar örgüte zamanlarını, enerjilerini, bilgilerini ve yeteneklerini yatırarak bir "yan bahis"e girer. Çalışanların girdiği bu yan bahsi kazanması örgüte yatırmış olduğu değerlerinin tutarlı bir biçimde sürdürülmesiyle gerçekleşir. Başka bir deyişle çalışanın örgütten ayrılması halinde, örgütüne yatırdığı yatırımlarından sağlayacağı kazançları kaybedecektir. Bu yüzden, çalışanın örgüte yaptığı yatırımları nispetinde, örgütsel bağlılığının gelişeceği ifade edilebilir (Liou ve Nyhan, 1994:101).

Tek boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımına göre araştırmacılar, örgütsel bağlılığı örgütün tamamına karşı hissedilen bağlılık olarak görürler. Tek boyutlu yaklaşım açısından örgüt tektir ve bir bütün olarak kabul edilir. Örgütün farklı öğelerden oluştuğu ve bir çalışanın, örgütü oluşturan öğelere göre birbirinden farklı bağlılıklar duyabileceğine dikkat edilmez. Bunun yanı sıra, tek boyutlu yaklaşıma göre çalışanların örgüte bağlılığının açıklanmasında; maliyet, istek ya da yükümlülük öğelerinden herhangi birinin etkisinin olduğu kabul edilir.

Bir diğer bağlılık türü olan çok boyutlu örgütsel bağlılık da ise, örgütün birden fazla farklı öğeleri bulunduğu ve bir çalışanın örgütteki öğelerden bir diğerine farklı farklı bağlılık gösterebileceği yaklaşımıdır. Bu kurama doğrultusunda, bir çalışanın örgüte bağlılığının belirlenmesinde; maliyet, istek ya da yükümlülük öğelerinden tamamının etkili olabileceği varsayılmaktadır (Güçlü, 2006:9).

2.2.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bu kurama göre örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütsel emirlere itaatidir. Etzioni, örgütlerin çalışanlar üzerindeki mevcut gücü ve yetkisinin temelini işgörenlerin örgütle ilgisine dayandırmaktadır. Bu ilginin ya da bağlığın, ahlaki, hesaplı ve yabancılaştırıcı ilgi olarak birbirinden farklı üç çeşidi bulunmaktadır.

2.2.1.1. Ahlaki Bağlılık

Örgüte karşı, örgütün değerlerinin, hedeflerinin ve normlarının içselleştirilmesi ve otoriteyle özdeşleştirilmesi ve olumlu bir eğilimi ahlaki bağlılık olarak tanımlanır. Bu doğrultuda çalışan birisi örgütün toplumsal faydalar için bir takım hedefleri yerine getirdiğini ve bu nedenle örgütün aktivitelerinde yer almayı istedikleri düşünülür.

2.2.1.2. Hesaplı Bağlılık

Üyelerle örgüt arasındaki değiş-tokuş ilişkisinin daha az yoğunluklu bir şekilde gerçekleşmesidir. Üyelerin örgüte bağlanmasının sebebi, çalışanların örgüte katkılarının karşılığında aldıkları ödüllerin faydalı ya da eşit bir değiş-tokuş olduğu düşüncesi hakimdir.

2.2.1.3. Yabancılaştırıcı Bağlılık

Kişisel davranışların sert bir şekilde kısıtlanması halindeki gibi örgüte karşı olumsuz bir eğilim yabancılaştırıcı bağlılık olarak ifade edilir. Örneğin, hapisanede bulunan insanların kendi tercihleriyle bu durumda oldukları değil, toplumsal davranışlarından kaynaklanan sonuç itibarıyla o örgütte kalmak zorunda olmalarındandır.

2.2.2. O'reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bu kurama göre örgütsel bağlılık kişinin örgütüne yönelik hissettiği psikolojik bağlıdır. Çalışanların örgütsel yapıyı kendilerinde içselleştirmesidir. Bu kurama göre örgütsel bağlılık üçe ayrılır:

2.2.2.1. Uyum Bağlılığı

Bağlılık, paylaşılmış değerlere göre olmayıp belirli ödülleri elde etmek için oluşur. Uyum bağlılığında ödülün çekici olması ve cezanın itici olması temel prensiptir. Uyum boyutunda bağlılık, çalışanların belirli ödülleri elde etmek ve örgütte kalarak işin gerektirdiğinden başkasını yapamazlar. Bu kurama göre çalışanların örgütte kalma arzuları oldukça zayıftır.

2.2.2.2. Özdeşleşme Bağlılığı

İşgörenlerin çalışma arkadaşlarıyla tatmin edici bir yakınlık kurması ya da bu yakınlığı sürdürmek için oluşan bir bağlılıktır. Bu durumda çalışanlar o grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır. Özdeşleşme bağlılığında çalışanlar, kendilerine dolaysız bir şekilde fayda sağlayamayan, örgüt yararı adına fazla zaman ve çabaya neden olan davranış sergiler. Bu nedenle çalışanların örgütte kalma arzuları oldukça yüksektir.

2.2.2.3. İçselleştirme Bağlılığı

İçselleştirme bağlılığı kişisel ve örgütsel değerler arasında oluşan uyum bağlılığıdır. Tutumlar ve davranışlar, çalışanların örgütün değerleriyle uyumlu olması halinde gerçekleşir. Çalışanlar, bu kurama göre kendilerine doğrudan fayda sağlamayan ancak örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcayan davranışlar gösterirler. Bu yüzden işgörenlerin örgüt içinde kalma istekleri oldukça yüksektir.

2.2.3. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bu kurama göre farklı bağlılık biçimleri, örgütlerin üyelerine yükledikleri farklı davranış gereksinimleri doğrultusunda ortaya çıktığı öne sürülür. Bu kurmada da üç bağlılık şekli tanımlanır.

2.2.3.1. Devam Bağlılığı

Çalışanların, örgütün devamlılığını sürdürmesine adanmışlığı ifade etmektedir. Çalışanlar örgütten ayrılmanın kendileriyle ilgili masraflı ya da zor olacağı boyutuna kadar kişisel fedakarlık ve yaptırım yapılmasını gerekli kılınarak sağlandığına inanılır. Diğer bir ifadeyle üyeler, örgüte katılmak ya da o örgüt içinde kalmak için önemli fedakarlık yaptıklarında, örgütün devamlılığına daha güçlü bir biçimde ihtiyaç duymaktadırlar.

2.2.3.2. Birleşme Bağlılığı

İşgörenlerin daha önceki toplumsal bağlardan açık bir şekilde vazgeçmesi ya da grup birliğinin devamını sağlayan her türlü faaliyetlere katılarak örgüt içinde sosyal ilişkilere önem verilen bağlanma şeklidir. Örneğin, kardeşlik veya kızlar birliği yemini gibi süreçler, bir yabancı olma durumundan, bir üye olma durumuna açık bir geçişi belirtir. Örgütlerde birleşme bağlılığının oluşması adına, çalışanların psikolojik bağ geliştirmesini sağlamak için açık bildirim, ilk gün oryantasyonu, üniforma ya da örgüt rozetlerin kullanılması gibi bu tarz pek çok faaliyette bulunurlar. İşte bu çabalar, grup üyeleri arasında daha fazla birlik ve böylece de birleşme bağlılığı oluşturmak adınadır. Kısaca belirtecek olursak, örgütsel grubu oluşturan kişiler arasında dayanışmanın sağlanması ve geliştirilmesi bir birleşme bağlılığıdır.

2.2.3.3. Kontrol Bağlılığı

Bu bağlılık türünde üyenin davranışı, beklentiler yönünde şekillendiren örgüt normlarına bağlılığı ifade eder. Kontrol bağlılığı, işgörenin örgüt normları ve değerlerinin uygun davranışa rehber olduğu kanaati şekillendiğinde ve günlük hareketleri bu normlara göre değiştiğinde oluşur. Kontrol bağlılığı işgörenlerin kendine ait kavramları, örgütün normları ve değerleri açısından yenilemesiyle meydana gelmektedir. Bu bağlılıkta üyeler önceki normları ve değerleri cinsinden yeniden formüle etmesi sonucu oluşmaktadır.

2.2.4. Wiener' in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık iki farklı temele dayanır:

2.2.4.1. Araçsal Bağlılık (Araçsal güdüleme)

Yararcı, hesapçı, kendine has ilgiyi ve çıkarları ön plana çıkaran bağlılık çeşididir. Araçsal bağlılık çeşidinde, işgören hareketleri daha çok kişisellik ve bireysel çıkarları taşımaktadır.

2.2.4.2. Örgütsel Bağlılık (Normatif ya da Moral Bağlılık)

Örgütsel değerlere ve moral unsurlarına göre oluşan bağlılık türüdür. Örgütsel normatif inançlar, içselleştirilmiş baskılarla işgörenlerin belirlenen hedefler ve amaçlara göre hareket etmeleri sağlanır. Bu yüzden normatif motive edici davranışlarda örgüt çıkarları önemlidir. Normatif bağlılık, kişinin örgüte psikolojik yönden duygusal olarak bağlanmasıdır.

2.2.5. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde yerini alan bir diğer kuram ise Staw ve Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımıdır.

Staw ve Salancik, tutumsal bağlılığa karşı, davranışsal bağlılık kavramını önermişlerdir. Daha çok sosyal psikolojik bir yaklaşım olan davranışsal bağlılık, bireyin geçmiş davranışıyla ve onu örgüte bağlaması süreçleriyle ilgilenir. Davranışsal bağlılık, işgörenlerin biçimsel, normatif beklentileri aşan davranışları gibi, bağlılığın belirgin davranışlarla kendini belli etmesi durumudur.

Tutumsal bağlılık ise kişinin kimliği örgüte bağlandığında veya örgütün hedefleri ile bireyin hedefleri artan bir şekilde bütünleşmiş veya tutarlı olduğunda gerçekleşir.

Tutumsal bağıllık, kişinin belli bir örgüt ile ve hedefiyle özdeşleşmesidir. Bu hedeflerin yerine getirilmesi için örgütte kalmayı istemesidir. Bu bağıllık, çalışanların örgütten belli ödüller ya da ödemelere karşılık kendilerini örgüte bağlarlar ve bir değiş-tokuş ilişkisi yaşanır.

2.2.6. Allen ve Meyer' in Örgütsel Bağıllık Yaklaşımı

Bu kurama göre tutumsal bağıllık, işgörenlerin örgüt ile aralarında gerçekleşen ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durum olarak açıklanır. Bu kuram kapsamında örgütsel bağıllık üç gruba ayrılmaktadır:

2.2.6.1. Duygusal Bağıllık

İşgörenlerin örgüte duygusal bağıllıklarının örgüt ile özdeşleşmesi duygusal bağıllık olarak ifade edilir. Kısaca işgörenlerin örgüte içten katılımlarını içermektedir.

2.2.6.2. Devam Bağıllığı

İşgörenlerin örgütten ayrılmaları halinde kendileri için maliyetli olduğunu düşünmeleri ve örgüte bu yüzden devam etmeleri gerektiğini düşünmeleridir. Ayrıca, maliyete göre çalışanın yüksek ödül alması örgüte bağıllığını da o oranda yükseltmektedir. Devam bağıllığı örgüte yapılan yatırımların boyut ve sayısı ile başka alternatiflerden algılanan azlıktır. Bu nedenle çalışanlar örgüte fazla yatırım yapmışlarsa örgütlerden ayrılmak istemezler.

2.2.6.3. Normatif Bağıllık

İşgörenler, örgütte karşı yükümlülük ve sorumluluk sahibi olduklarına inandıklarından örgüt içinde kalma konusunda kendilerini zorunlu hissetmektedirler. Normatif bağıllık, çalışanlara kişisel yarardan daha fazla ahlaki değerlerin ön plan çıkarılması önemlidir. Normatif bağıllıkta birey önceki deneyimlerinden etkilenir.

2.3. Örgütsel Bağıllığın Sonuçları

Çalışanların belirli bir örgüte yönelik hissettiği özdeşleşme ve bütünleşme derecesi örgütsel bağıllığın bir sonucudur (Arı, 2003: 22). Bu yönden değerlendirildiğinde örgütsel bağıllıkta üç temel unsur bulunduğu görülür. Bunlar, çalışanın örgüt amaçlarını kabul etmesi ve bu amaçlara yönelik güçlü bir inancının

olması, örgütün menfaatleri doğrultusunda çaba göstermesi, örgüt içinde kalmaya yönelik devam etme arzusu örgütsel bağlılığın üç temel göstergesidir (Balay, 2000: 18).

İşletmelerde yöneticiler çalışanların isteklerini çok iyi analiz etmeli ve örgütsel bağlılıkları normatif ve devam bağlılığından daha çok duygusal bağlılık hissetmeleri için gayret etmelidir. Çalışanlar “mecbur” veya “ihtiyacı” duyduğundan değil gerçekten örgüt içinde kalmak istediği için çalışmalıdır. Bu yüzden yöneticiler duygusal bağlılığın artmasını sağlayacak uygulamalara önem vermeli ve geliştirerek hayata geçirmelidirler. Liderin çalışanlarla iletişim sağlaması, onları desteklemesi, güven vermesi çalışanların da örgüte bağlılığını artıracaktır (Çakinberk ve Aksel, 2009).

2.4. Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Yöneticilerin işletme içerisindeki davranışları onların liderlik anlayışları ölçüsünde gerçekleşir. Bu davranışların iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını oluşturmada oldukça önemli bir rolü vardır. İş görenlerin kendilerini işletmelerinin bir parçası olarak hissetmeleri, hem çalışanları mutlu eder hem de işletmenin verimliliğini artırır, çalışanların üretkenlikleri ile yeni şeylerin ortaya çıkması daha da kolaylaşacaktır. Bu anlayış doğrultusunda örgütsel başarının elde edilebilmesinin örgütsel bağlılığın derecesi ile orantılı olduğu söylenebilir (Kaya ve Selçuk, 2007:81). Liderlik çeşitlerinin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve verimlilik üzerine etkilerinin araştırıldığı birçok çalışma bulunmaktadır. Örneğin; Singapur menşeli bir çalışmada liderlik davranışları ile örgütsel bağlılığın birbiriyle oldukça güçlü bir korelasyon bulunduğu bildirilmiştir (Loke, 2001: 191). Dick ve Metcalfe de polis memurlarının örgütsel bağlılıklarını liderlik algıları ile belirlemiştir (Dick ve Metcalfe, 2001:114). Bu çalışmada yöneticilerin gösterdikleri liderlik tarzlarıyla işgörenlerin desteklenmesinin örgütsel bağlılıkları artırdığı gözlenmiştir.

Bu çalışmaya benzer bir çalışmada da öğretmenlerin kendilerini çalıştıkları okula ne kadar bağlı oldukları ve adadıkları bunların yönetici davranışlarından ve diğer bazı faktörlerden ne ölçüde etkilendiği ortaya konulmuştur. Öğretmenlerin kendi çalıştıkları iş yeri ile bütünleşmelerinde farklılaşmanın %40 oranda yönetici davranışlarından duyulan memnuniyete, %20 oranda öğretmenin okul yönetimine katılmasına bağlı olarak şekillendiği sonucu çıkmıştır. (Rowden 2000: 30; Akt. Karahan, 2008:148-149) ise, Conger ve Kanungo'nun sınıflandırdığı altı liderlik tarzı ile Porter ve Smith'in

sınıflandırdığı örgütsel bağlılığın iki unsuru arasındaki ilişki derecesini araştırmıştır. 245 katılımcıyla gerçekleştirilen bu çalışmada liderlik tipinin örgütsel bağlılıkla çok büyük oranda ilişkili olduğu ve liderlerin, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olmaları, açık bir vizyonlarının bulunması ve örgütün hedef ve değerlerini açık bir şekilde ortaya koymaları örgütsel bağlılığı gösterir. Bu çalışmada yöneticilerin örgütlerde değişen stratejik rolü belirgin bir biçimde anlatılmıştır.

Conger ve Kanungo'nun teşhis ettiği altı liderlik tavrı, Porter ve Smith'in teşhis ettiği iki örgütsel bağlılık, Güneydoğu Amerika'daki altı örgütün 245 çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada iki temanın unsurları tartışılmış ve liderlik tavrının 5/6'sının örgütsel bağlılıkla ilişkisi saptanmıştır. Bu bulgular sonucunda liderin çalışanlarının ihtiyaçlarına gösterdiği duyarlılıkların örgütsel bağlılığı artırdığı belirlenmiştir. Liderlerin örgütle ilgili açık bir vizyon göstermesinin ve liderlerin örgütle ilgili hedeflerini ve değerlerini daha net bir şekilde ortaya koymaları ile bağıntılı olduğu anlaşılmıştır. Bu çalışmada lider ve yöneticilerin örgütlerdeki stratejik rolü belirgin bir şekilde ifade edilmiştir (Rowden, 1999: 3).

BÖLÜM 3: YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amacına, önemine, araştırma modeline, evren ve örnekleme, veri toplama tekniğine, verilerin analizine, araştırma hipotezlerine yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı: Tokat ili merkez ilçesinde çeşitli kamu kurumlarında çalışan yöneticilerin göstermiş oldukları liderlik davranışlarını tanımlamak, bu davranışların çalışanlar tarafından nasıl algılandığını tespit etmek ve bu liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

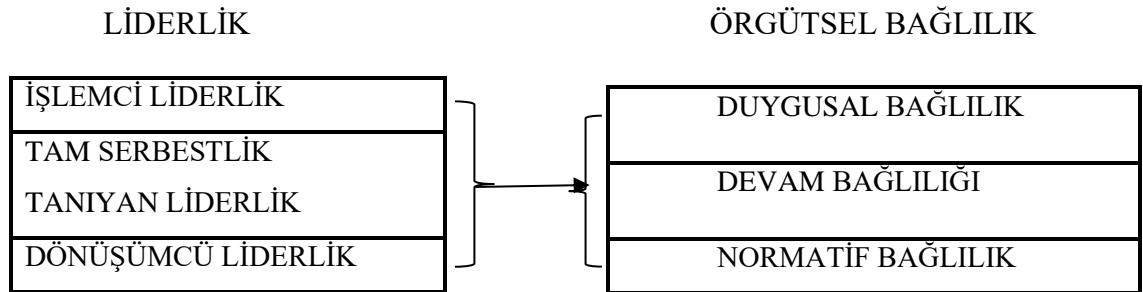
3.2. Araştırmanın Önemi

Araştırmanın önemi; kamu kurumlarındaki yöneticilerin liderlik davranışlarının araştırılması ve bu davranışların çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Yapılan araştırma bulguları ilgili literatüre katkıda bulunmanın yanı sıra, araştırmanın yapıldığı kamu kurumlarının da yararlanabileceği verilerin ortaya çıkarılacak olması bakımından da önemlidir.

3.3. Araştırma Modeli

Liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık üzerine ilişkilerini ortaya koymaya yönelik bir model oluşturulmuş olup örgütsel bağlılık bağımlı değişken konumundadır.

Şekil 3.1. Araştırma Modeli



3.4. Evren ve Örneklem

Araştırmayı Türkiye çapında gerçekleştirmenin, ekonomik koşullar, zaman faktörü ve ulaşım bakımından güç olması nedeniyle; araştırma alanı, coğrafi bölge

bazında sınırlandırılmıştır. Araştırmanın evreni, Tokat merkezde kamu kurumlarında çalışan personel olarak belirlenmiştir.

Anket formunun bütün kamu kurumlarında uygulanmasının zaman açısından güç olması nedeniyle 7 kamu kurumunda anket uygulaması yapılmıştır. Bunlar; İl Özel İdaresi, Tokat Valiliği, Milli Eğitim Müdürlüğü, Nüfus Müdürlüğü, Çevre ve Şehircilik Müdürlüğü, Sağlık Müdürlüğü ve Tapu Müdürlüğüdür. Bu kurumlarda çalışan toplam personel sayısı öğrenilerek örneklem sayısı hesaplanmış ve 250 anket formu işgörenlere uygulanmıştır. Bu anket formlarından 10 tanesi eksik doldurulması nedeniyle değerlendirmeye alınmamış geri kalan 240 anket formu analize tabi tutulmuştur.

3.5. Veri Toplama Tekniği

Hazırlanan ölçekler yüz yüze anket yöntemi ile katılımcılara yöneltilmiş ve veriler toplanmıştır.

Anket formunda Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeklerle ilgili açıklamalar aşağıda belirtilmektedir.

a) Liderlik Ölçeği

Bu araştırmada kullanılan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ Multiple Factor Leadership Questionnaire) Bernard BASS tarafından 1985 yılında liderlik stillerini, çok faktörlere göre ortaya çıkarmak üzere hazırlanmış bir ölçektir. Orjinali İngilizceden Türkçe'ye birçok yazar ve araştırmacı tarafından çevrilmiş ve kullanılmıştır. Ölçeğin, ilk formu 36 ifadeden oluşmakta ve ifadeler “hiçbir zamandan-her zamana kadar 5’li Likert tipi ölçekle değerlendirilmektedir. Ölçekte bulunan 36 ifadenin ölçtüğü liderlik tarzları 3 genel faktör altında, 7 alt faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin geliştirilen sonraki formlarında (MLQ 5X, MLQ 8Y) karizmatik liderlik ve ilham kaynağı olma ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Bu çalışmada bu iki boyut anketi uygulayan bazı yazarlar tarafından yapılan eleştirilerde de olduğu gibi, yakınlık ve sebep sonuç ilişkisi düşüncesiyle birlikte değerlendirilmiştir. Bazı araştırmacılarda liderlik özelliği dışında değerlendirilen bazı araştırmalarda da bir alt boyut olarak kullanılan tam serbestlik tanıyan liderlik, bu liderlik tipinin sıkça görüldüğü düşüncesiyle ayrıca değerlendirilmiştir. Bass tarafından ABD’de 198 askeri personel üzerinde yapılan çalışma ile MLQ’nun ilk formu (1985 Form 1, 6 faktörlü) geliştirilmiştir. Öncelikle 7 alt

faktör ile değerlendirilen çalışmada, karizmatik ve ilham kaynağı olma alt boyutlarının farklılaşmadığı düşüncesiyle birlikte değerlendirilmiştir. Bunlar; Dönüşümcü liderlik boyutunu; 1-Karizmatik, ilham kaynağı olma, 2-Entelektüel Uyarım, 3-Bireysel Destek; İşlemci Liderlik boyutunu; 1-Koşullu Ödül, 2-İstisnalarla yönetim (aktif ve pasif) ve Serbestlik Tanıyan Liderlik olmak üzere toplam 6 alt boyut ve 3 boyutlu olarak ifade edilmiştir. Ankete yönelik eleştiriler nedeniyle; Bass (1999) tarafından anketin ilk şekline ait formunun faktör analizi (CFA Confirmatory Factor Analysis Lisrell VII) tekrar edilmiş ve 6 alt faktör ve 3 asıl faktörün kullanımına yönelik değerlendirmelerin uygun olduğuna yönelik değerlendirmeler yapılmıştır. Ayrıca, Bass ve Avolio (1989) tarafından geliştirilen anketin 8Y formu Hollanda'da 8 ayrı firmada çalışan 1200 personel üzerinde tekrar denenmiş, Dönüşümcü liderlikteki 4 alt boyuttan karizmatik ve ilham verici liderliğin beraber değerlendirilebileceği ve istisnalarla yönetim pasif alt boyutunun serbestlik tanıyan liderlik boyutu ile pozitif yönlü (.42) seviyesinde ilişkisinin olduğu ve beraber değerlendirilebileceği ifade edilmiştir (Üsdiken ve Önder, 2007:142).

Liderlik envanteri ölçeğinde her davranışın gösteriliş sıklığı; her zaman, sıklıkla, arasıra, nadiren ve hiçbir zaman olarak adlandırılmıştır.

5'li likert ölçeğine göre,

- Hiçbir zaman 1
- Nadiren 2,
- Arasıra 3,
- Sıklıkla 4,
- Her zaman 5 olarak puanlanmıştır.

b) Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Meyer ve Allen tarafından 1990 tarihinde geliştirilmiştir. Bu ölçek 26 sorudan oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği (Gül 2003:130);

- Kesinlikle Katılmıyorum 1,
- Katılmıyorum 2,
- Fikrim Yok 3,
- Katılıyorum 4,

- Kesinlikle katılıyorum 5 olarak puanlanmıştır.

3.6. Verilerin Analizi

Verilerin analizi SPSS 18.0 programı ile gerçekleştirilmiş olup frekans dağılımlarına, korelasyon analizlerine, regresyon analizlerine ve fark testlerine yer verilmiştir.

3.7. Araştırmanın Hipotezleri

H_1 : Liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{1a} : İşlemci liderlik davranışı ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{1b} : İşlemci liderlik davranışı ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{1c} : İşlemci liderlik davranışı ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_2 : Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılıklarında anlamlı bir farklılık vardır.

H_3 : Çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılıklarında anlamlı bir farklılık vardır.

H_4 : Çalışanların konumlarına göre örgütsel bağlılıklarında anlamlı bir farklılık vardır.

H_5 : Çalışanların eğitim durumuna göre örgütsel bağlılıklarında anlamlı bir farklılık vardır.

H_6 : Çalışanların yaşlarına göre örgütsel bağlılıklarında anlamlı bir farklılık vardır.

BÖLÜM 4: BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi liderlik ölçeğine uygulanmış ve yapılan analiz sonucunda ölçeğe ilişkin değerler Tablo 4.1.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.1. Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,955	24

Katılımcılara yöneltilen liderlik ölçeğine gerçekleştirilen güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha değeri , 955 olarak elde edilmiştir. Cronbach's Alpha değerinin yorumu şu şekildedir:

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirir.Bu doğrultuda ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi örgütsel bağlılık ölçeğine uygulanmış ve yapılan analiz sonucunda ölçeğe ilişkin değerler Tablo 4.2.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,871	24

Katılımcılara yöneltilen örgütsel bağlılık ölçeğine gerçekleştirilen güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha değeri ,871 olarak elde edilmiştir. Cronbach's Alpha değerinin yorumu şu şekildedir: $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirir.Bu doğrultuda ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

4.3. Çalışanların Temel Değişkenlerine ve Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

4.3.1. Çalışanların Liderlik Tiplerine Yönelik Bulguları

Tablo 4.3.'te çalışanların liderlik tiplerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 4.3. Çalışanların Liderlik Tiplerine Yönelik Bulguları

Liderlik Ölçeği	Ortalama	Standart Sapma
Benim gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur.	3,8792	1,04200
Önemli kararların uygun olup olmadıklarını belirlemek için gözden geçirir.	3,9458	0,92001
Kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman konuşur.	3,7167	1,11049
Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük ilgi ve isteklilik gösterir.	3,8583	1,04538
Güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.	3,7875	1,00243
Problemler ağırlaştığında müdahale eder.	3,8375	0,99929
Bana kendisine karşı saygı uyandıracak biçimde davranır.	3,8458	1,01309
Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.	3,8875	0,99783
Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir.	3,3250	1,12531
Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	3,5958	1,04660
Benden beklenenleri yerine getirdiğinde memnuniyetini ifade eder.	3,8125	1,05609
Amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.	3,7042	1,05099
En önemli değer ve inançları hakkında konuşur.	3,5417	1,00954
Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar.	3,6875	0,99278
Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.	3,6875	0,99278
Benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.	3,3792	1,11381
Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve belirtir.	3,4042	1,00583
Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez.	3,3333	1,10027
Bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir.	3,6750	0,99927
Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.	3,1667	1,14134

Performans hedeflerine erişildiğinde bunu gerçekleştirenin ne elde edebileceğini açıkça belirtir.	3,3208	0,99011
Benim kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur.	3,2042	1,14803
Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltir.	3,1083	1,05732
Benim problemlere bir çok farklı açıdan bakmamı sağlar.	3,2667	1,14427
Genel ortalama	3,58	1,04603

Tablo 4.3. incelendiğinde çalışanların liderlik tipleri ile ilgili ölçek ifadelerine verdikleri cevapların ortalama değeri ‘3: Ara Sıra’ ile ‘4: Sıklıkla’ arasında orta puan değerinde seyrettiği görülmektedir. Liderlik ölçeği (3,58) ile orta puan düzeyindedir. İfade değerlerinde (3,94) ortalama ile ‘ Önemli kararların uygun olup olmadıklarını belirlemek için gözden geçirir.’ ile en yüksek düzeyde yer alırken, (3,10) ortalama ile ‘Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltir.’ en düşük değeri almıştır.

4.3.2. Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Bulguları

Tablo 4.4’te çalışanların örgütsel bağlılıklarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 4.4 Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Yönelik Bulguları

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Ortalama	Standart Sapma
Kendimi bu kurumda ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	2,9750	1,34732
Kendimi çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	2,7542	1,24170
Bu kurumda çalışmanın benim için çok kişisel bir anlamı var.	3,1667	1,21932
Kurumuma karşı güçlü bir aitlik hissi duymuyorum.	2,8875	1,27736
Başka bir iş bulmadan ayrılırsam neler olacağı konusunda endişem yok.	3,0542	1,21410
Şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	3,4375	1,22571
Şu anda kurumumdan ayrılmak istediğime karar veseydim yaşantım haddinden fazla bozulurdu.	3,2375	1,25672
Bu kurumdan şimdi ayrılmak bana ağır yük getirmezdi.	2,8833	1,23195
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kurumumdan şu anda ayrılmak yanlış olurdu.	3,1250	1,20711
Bu kurumda çalışmaya devam etmeliyim.	3,5542	1,16665
Bu kuruma çok şey borçluyum.	3,2875	1,16641
Bu kurum sadakatimi hak ediyor.	3,5500	1,08122

Bu kuruma bağıllık hissettiğim gibi başka bir kuruma da bağıllık hissedebileceğimi düşünüyorum.	3,4625	1,08944
Bu kurumda çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyuyorum.	3,5667	1,15518
Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	3,4458	1,17736
Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	3,4333	1,12954
Bu kurum hakkında dışardaki kişilerle konuşmaktan keyif alırım.	3,3708	1,19272
Şu anda kurumumda kalmak istek meselesi olmaktan çok meburiyetten kaynaklanıyor.	3,2208	1,30544
Bu kurumu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu biliyorum.	3,2500	1,12967
Burada çalışmaya devam etmemim nedenlerinden biri de ayrılmanın önemli fedakarlıklar gerektirmesidir.	3,0417	1,27017
Bu günlerde insanların bir kurumdan başka bir kuruma çok sık geçtiklerini düşünüyorum.	3,0333	1,16024
Bir kurumdan diğerine geçmeyi ahlaki bulmuyorum.	2,7083	1,31547
Bu kurumda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	3,0125	1,15161
Benim için avantajlı olsa da kurumumdan şu anda ayrılmayı düşünmüyorum.	3,4083	1,20665
Kurumumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	2,7792	1,20892
Bir insanın kurumuna her zaman sadakat göstermesi gerektiğine inanmıyorum.	3,0917	1,42009
Genel Ortalama	3,18	1,21338

Tablo 4.4 incelendiğinde çalışanların örgütsel bağıllık ile ilgili ölçek ifadelerine verdikleri cevapların ortalama değeri '2: Katılmıyorum' ile '4: Katılıyorum' arasında ve orta puan değerlerinde seyrettiği görülmektedir. Örgütsel bağıllık ölçeği (3,18) ortalama değeri ile orta puan düzeyindedir. İfade değerlerinde (3,56) Ortalama ile 'Bu kurumda çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyuyorum.' ifadesi en yüksek düzeyde yer alırken, (2,70) ortalama ile 'Bir kurumdan diğerine geçmeyi ahlaki bulmuyorum.' ifadesi en düşük değeri almıştır.

4.3.3. Çalışanların Çalıştıkları Kurumların Dağılımı

Çalışmanın bu bölümünde çalışanların çalıştıkları kurumların dağılımı ile ilgili frekans ve yüzde değerleri yer almaktadır.

Tablo 4.5. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumların Dağılımı

Çalışılan kurum	Frekans	%
İl Özel İdaresi	37	15,4
Tokat Valiliği	43	17,9
Milli Eğitim Müdürlüğü	56	23,3
Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü	23	9,6
Sağlık Müdürlüğü	51	21,2
Nüfus Müdürlüğü	21	8,8
Tapu Müdürlüğü	9	3,8
Toplam	240	100,0

Tablo 4.5. incelendiğinde çalışanların %23,3'ünün Milli Eğitim Müdürlüğünde, %21,2'sinin (51) Sağlık Müdürlüğünde, %17,9'unun (43) Tokat Valiliğinde, %15,4'ünün (37) İl Özel İdaresinde, %9,6'sının (23) Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğünde, %8,8'inin (21) Nüfus Müdürlüğünde ve %3,8'inin (9) Tapu Müdürlüğünde çalıştığı görülmektedir.

4.3.4. Çalışanların Konularının Dağılımı

Çalışmanın bu bölümünde çalışanların konularının dağılımı ile ilgili frekans ve yüzde değerleri yer almaktadır.

Tablo 4.6 Çalışanların Konularının Dağılımı

Konum	Frekans	%
Müdür	7	2,9
Müdür Yardımcısı	2	,8
Şef	25	10,4
Memur	129	53,8
İşçi	39	16,2
Diğer	38	15,8
Toplam	240	100,0

Tablo 4.6. incelendiğinde çalışanların %53,8'i (129) memur, %16,2'si (39) işçi, %10,4'ü (25) şef, %2,9'u (7) müdür ve %0,8'i (2) müdür yardımcısı pozisyonunda iken %15,8'inin (38) ise yöneltilen seçeneklerin dışında bir konuma sahip olduğu görülmektedir.

4.3.5. Çalışanların Cinsiyet Dağılımı

Çalışmanın bu bölümünde çalışanların cinsiyet dağılımı ile ilgili frekans ve yüzde değerleri yer almaktadır.

Tablo 4.7. Çalışanların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	%
Erkek	165	68,8
Kadın	75	31,2
Toplam	240	100,0

Tablo 4.7. incelendiğinde çalışanların %68,8'i (165) erkek, %31,2'sinin (75) kadın olduğu görülmektedir.

4.3.6. Çalışanların Eğitim Durumu Dağılımı

Çalışmanın bu bölümünde çalışanların eğitim durumu ile ilgili frekans ve yüzde değerleri yer almaktadır.

Tablo 4.8. Çalışanların Eğitim Durumu Dağılımı

Eğitim	Frekans	%
İlköğretim	17	7,1
Lise	72	30,0
Ön lisans	49	20,4
Lisans	95	39,6
Lisansüstü	7	2,9
Toplam	240	100,0

Tablo 4.8.'de çalışanların eğitim durumu açısından incelendiğinde %39,6'sının (95) lisans mezunu, %30'unun (72) lise mezunu, %20,4'ünün (49) ön lisans mezunu, %7,1'inin (17) ilköğretim mezunu ve %2,9'unun (7) lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir.

4.3.7. Çalışanların Yaş Dağılımı

Çalışmanın bu bölümünde çalışanların yaş dağılımı ile ilgili frekans ve yüzde değerleri yer almaktadır.

Tablo 4.9. Çalışanların Yaş Dağılımı

Yaş dağılımı	Frekans	%
18-25	7	2,9
26-34	55	22,9
35-43	68	28,3
44-53	84	35,0
54 ve üzeri	26	10,8
Toplam	240	100,0

Tablo 4.9. incelendiğinde çalışanların %35'i (44-53) yaş aralığında iken %28,3'ü (68) 35-43, %22,9'u (55) 26-34, %2,9'u (7) 18-25 yaş aralığındadır. Çalışanların %10,8'inin (26) ise 54 yaşın üzerinde olduğu görülmektedir.

4.3.8. Çalışanların Aylık Gelir Dağılımı

Çalışmanın bu bölümünde çalışanların aylık gelir dağılımı ile ilgili frekans ve yüzde değerleri yer almaktadır.

Tablo 4.10. Çalışanların Aylık Gelir Dağılımı

Gelir Durumu	Frekans	%
2000-2500	39	16,2
2500-3000	28	11,7
3000-3500	83	34,6
3500-4000	53	22,1
4000 ve üzeri	37	15,4
Toplam	240	100,0

Tablo 4.10. incelendiğinde çalışanların %34,6'sı (83) 3000-3500 TL aralığında aylık gelire, %22,1'i (53) 3500-4000 TL aralığında, %16,2'si (39) 2000-2500 TL

aralığında, %15,4'ü (37) 4000 TL'nin üzerinde ve %11,7'si ise 2500-3000 TL aralığında aylık gelire sahip olduğu görülmektedir.

4.3.9. Çalışanların Mesleği Kendi İstekleri ile Tercih Etme Dağılımı

Çalışmanın bu bölümünde çalışanların mesleklerini kendi istekleri ile tercih etme dağılımları ile ilgili frekans ve yüzde değerleri yer almaktadır.

Tablo 4.11. Çalışanların Mesleği Kendi İstekleri ile Tercih Etme Dağılımı

Meslek Tercihi	Frekans	%
Hayır	80	33,3
Evet	160	66,7
Toplam	240	100,0

Tablo 4.11. incelendiğinde çalışanların %66,7'si (160) mesleği kendi istekleri ile tercih ederken, %33,3'ü (80) kendi istekleri ile tercih etmediklerini belirtmişlerdir.

4.3.10. Çalışanların Kurumlarındaki Kıdem Dağılımı

Çalışmanın bu bölümünde çalışanların kurumlarındaki kıdem dağılımı ile ilgili frekans ve yüzde değerleri yer almaktadır.

Tablo 4.12. Çalışanların Kurumlarındaki Kıdem Dağılımı

Kurumdaki Kıdem Durumu	Frekans	%
1-5	49	20,4
6-10	60	25,0
11-15	21	8,8
16-20	29	12,1
21 yıl ve üzeri	81	33,8
Toplam	240	100,0

Tablo 4.12.'de çalışanların çalıştıkları kurumdaki kıdemleri açısından incelendiğinde %33,8'inin (81) 21 yıl ve üzeri kıdem süresine sahip oldukları görülmektedir. Bununla birlikte %25'i (60) 6 ile 10 yıl aralığında, %20,4'ü (49) 1 ile 5 yıl aralığında, %12,1'i (29) 16 ile 20 yıl aralığında ve %8,8'i (21) 11 ile 15 yıl aralığında kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

4.3.11. Çalışanların Birimlerindeki Kıdem Dağılımı

Çalışmanın bu bölümünde çalışanların birimlerindeki kıdem dağılımı ile ilgili frekans ve yüzde değerleri yer almaktadır.

Tablo 4.13. Çalışanların Birimlerindeki Kıdem Dağılımı

Birimdeki Kıdem Durumu	Frekans	%
1-5	81	33,8
6-10	59	24,6
11-15	35	14,6
16-20	22	9,2
21 yıl ve üzeri	43	17,9
Toplam	240	100,0

Tablo 4.13. incelendiğinde çalışanların %33,8'i (81) birimlerinde 1-5 yıl aralığında kıdeme sahipken, %24,6'sı (59) 6-10 yıl aralığında, %17,9'u (43) 21 yıl ve üzerinde, %14,6'sı (35) 11-15 yıl aralığında ve %9,2'si (22) 16-20 yıl aralığında kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

4.3.12. Çalışanların Medeni Durum Dağılımı

Çalışmanın bu bölümünde çalışanların medeni durumları ile ilgili frekans ve yüzde değerleri yer almaktadır.

Tablo 4.14. Çalışanların Medeni Durum Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	%
Bekar	45	18,8
Evli	195	81,2
Toplam	240	100,0

Tablo 4.14 incelendiğinde çalışanların %81,2'sinin (195) evli, %18,8'i (45) bekar olduğu görülmektedir.

4.3.13. Çalışanların Sosyal Etkinliğe Zaman Bulma Dağılımı

Çalışmanın bu bölümünde çalışanların sosyal etkinliğe zaman bulma dağılımı ile ilgili frekans ve yüzde değerleri yer almaktadır.

Tablo 4.15. Çalışanların Sosyal Etkinliğe Zaman Bulma Dağılımı

	Frekans	%
Hayır	74	30,8
Evet	166	69,2
Toplam	240	100,0

Tablo 4.15. incelendiğinde çalışanların %69,2'si (166) sosyal etkinliğe zaman bulabildiğini belirtirken %30,8'i (74) sosyal etkinliğe zaman bulamadığını belirtmişlerdir.

4.3.14. Çalışanların Kurum Değişirme İsteği Dağılımı

Çalışmanın bu bölümünde çalışanların kurum değişirme isteği ile ilgili frekans ve yüzde değerleri yer almaktadır.

Tablo 4.16. Çalışanların Kurum Değişirme İsteği Dağılımı

	Frekans	%
Hayır	136	56,7
Evet	104	43,3
Toplam	240	100,0

Tablo 4.16. incelendiğinde çalışanların %56,7'si (136) kurum değiştirmek istemezken %43,3'ü (104) ise kurum değiştirmek istediğini belirtmişlerdir.

4.4. Korelasyon Analizi Sonucu

Çalışanların liderlik alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmış olan korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.17.'de verilmiştir.

Tablo 4.17. Liderlik Alt Boyutları ile Örgütsel bağlılık Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	Örgütsel Bağlılık	Duygusal	Devam	Normatif	Liderlik	İşlemci	Tam Serbest	Dönüşümcü
Örgütsel Bağlılık	1	,877**	,799**	,851**	,392**	,344**	,417**	,375**
Duygusal		1	,611**	,574**	,341**	,308**	,346**	,332**
Devam			1	,528**	,244**	,202**	,276**	,230**
Normatif				1	,382**	,334**	,412**	,363**
Liderlik					1	,955**	,961**	,978**
İşlemci						1	,894**	,897**
Tam Serbest							1	,906**
Dönüşümcü								1

**p<0,01

Yapılan korelasyon analizine göre örgütsel bağlılık ile liderlik arasında pozitif yönlü orta kuvvette (0,392), işlemci liderlik ile pozitif yönlü orta kuvvette (0,344), tam serbestlik tanıyan liderlik ile pozitif yönlü orta kuvvette (0,417) ve dönüşümcü liderlik ile pozitif yönlü orta kuvvette (0,375) bir ilişki vardır.

Duygusal bağlılık ile liderlik arasında pozitif yönlü orta kuvvette (0,341), işlemci liderlik ile pozitif yönlü orta kuvvette (0,308), tam serbestlik tanıyan liderlik ile pozitif yönlü orta kuvvette (0,346) ve dönüşümcü liderlik ile pozitif yönlü orta kuvvette (0,332) ilişki vardır.

Devam bağlılığı ile liderlik arasında pozitif yönlü zayıf (0,244), işlemci liderlik ile pozitif yönlü zayıf (0,202), tam serbestlik tanıyan liderlik ile pozitif yönlü zayıf (0,276), dönüşümcü liderlik ile pozitif yönlü zayıf (0,230) bir ilişki vardır.

Normatif bağıllık ile liderlik arasında pozitif yönlü orta kuvvette (0,382), işlemci liderlik ile pozitif yönlü orta kuvvette (0,334), tam serbestlik tanıyan liderlik ile pozitif yönlü orta kuvvette (0,412), dönüşümcü liderlik pozitif yönlü orta kuvvette (0,363) bir ilişki vardır.

Çalışmada belirtilen amaç doğrultusunda ve beklendiği üzere örgütte oluşan liderlik ile örgütsel bağıllık boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içinde oldukları görülmektedir. Korelasyon analizi ile ortaya çıkan genel ilişki ölçümü sonucunda, ilişkinin daha ayrıntılı olarak sorgulanması amacıyla ve değişkenler arasında ilişkinin yönünü ve etki düzeyini belirlemek üzere regresyon analizi yapılacaktır.

4.5. Regresyon Analiz Sonuçları

Liderliğin örgütsel bağıllığın boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağıllık üzerine etkisini belirlemek amacıyla uygulamada basit regresyon analizi kullanılmıştır.

4.5.1. Liderliğin Çalışanın Örgütsel Bağıllık Algısı Üzerine Etkisi

Liderliğin çalışanın örgütsel bağıllığı üzerine etkisini belirlemek üzere Tablo 4.18.'de basit regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir..

Tablo 4.18. Liderlik ile Örgütsel Bağıllık Arasında Kurulan Regresyon Analizi

H_1	Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağıllık		
Bağımsız Değişken	Standart Beta Katsayısı	t	Anlamlılık (p)
Liderlik	,392	6,569	,000*
F:43,145		R^2 : ,153	P: ,000

*p<0,01

Örgütsel bağıllığın bağımlı değişken, liderliğin açıklayıcı değişken olduğu regresyon analizinde liderlik ölçeğine verilen yanıtlar, örgütsel bağıllığın ($R^2= 0,153$) %15,3'ünü açıklamaktadır. Oluşturulan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Liderlikte meydana gelen 1 birimlik değişim, örgütsel bağıllıkta 0,392 birimlik değişime yol açmaktadır. Bu sonuçlara göre H_1 hipotezinin doğruluğu desteklenmektedir.

4.5.2. Dönüşümcü, İşlemci ve Tam Serbestlik Tanıyan Liderliğin Çalışanın Örgütsel Bağlılık Algısı Üzerine Etkisi

Çalışmanın bu bölümünde liderlik alt boyutları ile örgütsel bağlılık algısı arasında kurulan basit regresyon analizi yer alacaktır.

Örgütsel bağlılığın bağımlı değişken, dönüşümcü liderlik, işlemci liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderliğin açıklayıcı değişken olduğu regresyon modelinde açıklayıcı değişkenler örgütsel bağlılığın ($R^2 = 0,179$) %17,9'unu açıklamaktadır. Oluşturulan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Tam serbestlik tanıyan liderlik alt boyutunda meydana gelen 1 birimlik değişim örgütsel bağlılıkta 0,508 birimlik değişime yol açarken, dönüşümcü liderlik alt boyutunda meydana gelen 1 birimlik değişim örgütsel bağlılıkta 0,072 birimlik, işlemci liderlik alt boyutunda meydana gelen 1 birimlik değişim ise örgütsel bağlılıkta -0,176 birimlik değişime yol açmaktadır.

Tablo 4.19. Dönüşümcü, İşlemci ve Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasında Kurulan Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık		
	Standart Beta Katsayısı	t	Anlamlılık (p)
İşlemci	-,176	-1,184	,238
Tam Serbest	,508	3,290	,001
Dönüşümcü	,072	,461	,645
F:17,104			R ² : ,179
			P: ,000*

*p<0,01

4.5.3. Liderliğin Çalışanın Duygusal Bağlılık Algısı Üzerine Etkisi

Çalışmanın bu bölümünde liderlik ile örgütsel bağlılık algısı arasında kurulan basit regresyon analizi yer alacaktır.

Tablo 4.20. Liderlik ile Duygusal Bağlılık Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık			
Bağımsız Değişken	Standart Beta Katsayısı	t	Anlamlılık (p)
Liderlik	,341	5,598	,000*
F:31,340		R ² : ,116	P: ,000

*p<0,01

Duygusal bağlılığın bağımlı değişken, liderliğin açıklayıcı değişken olduğu regresyon modelinde açıklayıcı değişkenler örgütsel bağlılığın ($R^2 = 0,116$) %11,6'sını açıklamaktadır. Oluşturulan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Liderlikte meydana gelen 1 birimlik değişim, duygusal bağlılıkta 0,341 birimlik değişime yol açmaktadır.

4.5.4. Dönüşümcü, İşlemci ve Tam Serbestlik Tanıyan Liderliğin Çalışanın Duygusal Bağlılığı Üzerine Etkisi

Çalışmanın bu bölümünde liderlik alt boyutları ve örgütsel bağlılık arasında kurulan basit regresyon analizi yer alacaktır.

Tablo 4.21. Liderlik Alt Boyutları İle Duygusal Bağlılık Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi

H1a	Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık		
Bağımsız Değişken	Standart Beta Katsayısı	t	Anlamlılık (p)
İşlemci	-,067	-,439	,661
Tam Serbest	,285	1,786	,075
Dönüşümcü	,134	,829	,408
F:10,987		R ² : ,123	P: ,000*

*p<0,01

Duygusal bağlılığın bağımlı değişken, dönüşümcü liderlik, işlemci liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderliğin açıklayıcı değişken olduğu regresyon modelinde açıklayıcı değişkenler duygusal bağlılığın ($R^2 = 0,123$) %12,3'ünü açıklamaktadır. Oluşturulan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Tam serbestlik tanıyan liderlik alt boyutunda

meydana gelen 1 birimlik değişim duygusal bağlılıkta 0,285 birimlik değişime yol açarken, dönüşümcü liderlik alt boyutunda meydana gelen 1 birimlik değişim duygusal bağlılıkta 0,134 birimlik, işlemci liderlik alt boyutunda meydana gelen 1 birimlik değişim ise duygusal bağlılıkta -0,067 birimlik değişime yol açmaktadır. Bu sonuçlara göre işlemci liderlik alt boyutu ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiş olup H_{1a} hipotezi reddedilmiştir.

4.5.5. Liderliğin alışanın Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi

Çalışmanın bu bölümünde liderliğin çalışanın devam bağlılık algısı arasında kurulan basit regresyon analizi yer alacaktır.

Tablo 4.22. Liderlik ile Devam Bağlılık Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi

H1	Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı		
Bağımsız Değişken	Standart Beta Katsayısı	t	Anlamlılık (p)
Liderlik	,244	3,880	,000*
F: 15,057 R^2 : ,059 P: ,000			

* $p < 0,01$

Devam bağlılığının bağımlı değişken, liderliğin açıklayıcı değişken olduğu regresyon modelinde açıklayıcı değişkenler örgütsel bağlılığın ($R^2 = 0,059$) %5,9'unu açıklamaktadır. Oluşturulan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Liderlikte meydana gelen 1 birimlik değişim, örgütsel bağlılıkta 0,244 birimlik değişime yol açmaktadır.

4.5.6. Dönüşümcü, İşlemci ve Tam Serbestlik Tanıyan Liderliğin alışanın Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi

Çalışmanın bu bölümünde liderlik alt boyutlarının çalışanın devam bağlılık algısı üzerinde etkisini belirlemek üzere basit regresyon analizi yer alacaktır.

Tablo 4.23. Liderlik Alt Boyutları ile Devam Bağlılık Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi

H1b	Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı		
Bağımsız Değişken	Standart Beta Katsayısı	t	Anlamlılık (p)
İşlemci	-,224	-1,434	,153
Tam Serbest	,477	2,928	,004
Dönüşümcü	,000	-,005	,996
	F:7,428	R ² : ,086	P: ,000*

*p<0,01

Devam bağlılığının bağımlı değişken, dönüşümcü liderlik, işlemci liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderliğin açıklayıcı değişken olduğu regresyon modelinde açıklayıcı değişkenler devam bağlılığının ($R^2 = 0,086$) %8,6'sını açıklamaktadır. Oluşturulan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Tam serbestlik tanıyan liderlik alt boyutunda meydana gelen 1 birimlik değişim devam bağlılığında 0,477 birimlik değişime yol açarken, dönüşümcü liderlik alt boyutunda meydana gelen 1 birimlik değişim devam bağlılığında 0,000 birimlik, işlemci liderlik alt boyutunda meydana gelen 1 birimlik değişim ise devam bağlılığında -0,224 birimlik değişime yol açmaktadır. Bu sonuçlara göre işlemci liderlik alt boyutu ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiş olup H_{1b} hipotezi reddedilmiştir.

4.5.7. Liderliğin Çalışanın Normatif Bağlılığı Üzerine Etkisi

Çalışmanın bu bölümünde liderlik ve normatif bağlılık algısı arasında kurulan basit regresyon analizi yer alacaktır.

Tablo 4.24. Liderlik ile Normatif Bağlılık Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi

	Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık		
Bağımsız Değişken	Standart Beta Katsayısı	T	Anlamlılık (p)
Liderlik	,382	6,375	,000
F:40,645		R ² : ,146	P: ,000*

*p<0,01

Normatif bağlılığın bağımlı değişken, liderliğin açıklayıcı değişken olduğu regresyon modelinde açıklayıcı değişkenler örgütsel bağlılığın ($R^2 = 0,146$) %14,6'sını açıklamaktadır. Oluşturulan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Liderlikte meydana gelen 1 birimlik değişim, örgütsel bağlılıkta 0,382 birimlik değişime yol açmaktadır.

4.5.8. Dönüşümcü, İşlemci ve Tam Serbestlik Tanıyan Liderliğin Çalışanın Normatif Bağlılığı Üzerine Etkisi

Çalışmanın bu bölümünde liderlik alt boyutları ile çalışanın normatif bağlılık arasında kurulan basit regresyon analizi yer alacaktır.

Tablo 4.25. Liderlik Alt Boyutları ile Normatif Bağlılık Boyutu Arasında Kurulan Regresyon Analizi

H1c	Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık		
Bağımsız Değişken	Standart Beta Katsayısı	T	Anlamlılık (p)
İşlemci	-,183	-1,230	,220
Tam Serbest	,546	3,528	,001
Dönüşümcü	,032	-,206	,837
F:16,742		R ² : ,175	P: ,000*

*p<0,01

Normatif bağlılığın bağımlı değişken, dönüşümcü liderlik, işlemci liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderliğin açıklayıcı değişken olduğu regresyon modelinde açıklayıcı değişkenler normatif bağlılığın ($R^2 = 0,175$) %17,5'ini açıklamaktadır. Oluşturulan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Tam serbestlik tanıyan liderlik alt boyutunda meydana

gelen 1 birimlik değişim normatif bağlılıkta 0,546 birimlik değişime yol açarken, dönüşümcü liderlik alt boyutunda meydana gelen 1 birimlik değişim normatif bağlılıkta 0,032 birimlik, işlemci liderlik alt boyutunda meydana gelen 1 birimlik değişim ise normatif bağlılıkta -0,183 birimlik değişime yol açmaktadır. Bu sonuçlara göre işlemci liderlik alt boyutu ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiş olup H_{1c} hipotezi reddedilmiştir.

4.6.Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılık Analizleri

Bu bölümde çalışanların temel değişkenler açısından demografik özelliklerine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğine, t testi ve tek yönlü varyans analizleri ile bakılmıştır.

4.6.1. Cinsiyete Göre Farklılık Analizi

Çalışanların cinsiyet değişkenine göre örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyut algılarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testine Tablo 4.26.'da yer verilmiştir.

Tablo 4.26. Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık; Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farklılıklar

Değişkenler	Cinsiyet Durumu	N	Ortalama	Ss.	F	P
Örgütsel Bağlılık	Erkek	165	3,1433	,62154	0,058	0,810
	Kadın	75	3,1168	,62917		
Duygusal	Erkek	165	3,1232	,78101	0,570	0,451
	Kadın	75	3,1116	,83466		
Devam	Erkek	165	3,1568	,67047	0,457	0,500
	Kadın	75	3,0612	,71433		
Normatif	Erkek	165	3,1527	,71997	0,820	0,366
	Kadın	75	3,1600	,70749		

Tablo 4.26. incelendiğinde erkek ve kadın çalışanların örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık alt boyutları arasında anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin yapılan t-testi sonucunda bütün değişken değerleri $p < 0,05$ düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgular erkek ve kadın çalışanlar düzeyinde örgütsel bağlılık;

duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları arasında anlamlı farkın olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlara göre H_2 hipotezi reddedilmiştir.

4.6.2. Medeni Duruma Göre Farklılık Analizi

Çalışanların medeni durumuna göre örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyut algılarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testine Tablo 4.27.'de yer verilmiştir.

Tablo 4.27. Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılık; Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farklılıklar

Değişkenler	Medeni Durum	N	Ortalama	Ss.	F	P
Örgütsel Bağlılık	Bekar	45	2,9771	,42571	6,001	0,015
	Evli	195	3,1714	,65539		
Duygusal	Bekar	45	2,9084	,66788	1,322	0,251
	Evli	195	3,1683	,81703		
Devam	Bekar	45	2,9022	,55438	2,993	0,085
	Evli	195	3,1788	,70211		
Normatif	Bekar	45	3,0911	,50399	5,001	0,026
	Evli	195	3,1697	,75523		

Tablo 4.27. incelendiğinde bekar ve evli çalışanların örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları arasında anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin yapılan t testi sonucunda bekar ve evli çalışanların örgütsel bağlılığı (0,015) ve normatif bağlılığı (0,026) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgular bekar ve evli çalışanlar düzeyinde örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık alt boyut algılamaları arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlara göre H_3 hipotezinin doğruluğu desteklenmektedir.

4.6.3. Kurumdaki Pozisyonuna Göre Farklılık Analizi

Araştırmada yer alan çalışanların kurumdaki pozisyonlarına göre örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyut algılarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına Tablo 4.28.'de yer verilmiştir.

Tablo 4.28. Çalışanların Kurum Pozisyonuna Göre Örgütsel Bağlılık; Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farklılıklar

Değişkenler	Pozisyon	N	Ortalama	Ss.	F	P
Örgütsel Bağlılık	Müdür	7	3,2700	,46847	3,511	0,004
	Müdür Yrd.	2	3,4400	,02828		
	Şef	25	3,0728	,52243		
	Memur	129	3,0066	,56484		
	İşçi	39	3,4182	,79648		
	Diğer	38	3,2803	,60192		
	Toplam	240	3,1350	,62274		
Duygusal	Müdür	7	3,4757	,86575	2,040	0,074
	Müdür Yrd.	2	3,6700	,15556		
	Şef	25	3,0792	,81755		
	Memur	129	2,9895	,77917		
	İşçi	39	3,3103	,94451		
	Diğer	38	3,2971	,59484		
	Toplam	240	3,1195	,79643		
Devam	Müdür	7	3,1829	,44252	3,934	0,002
	Müdür Yrd.	2	3,3600	,09899		
	Şef	25	3,0348	,46306		
	Memur	129	2,9811	,67055		
	İşçi	39	3,4479	,75512		
	Diğer	38	3,3305	,69205		
	Toplam	240	3,1269	,68442		
Normatif	Müdür	7	3,1429	,23705	2,666	0,023
	Müdür Yrd.	2	3,3000	,28284		
	Şef	25	3,0960	,69311		
	Memur	129	3,0395	,63325		
	İşçi	39	3,4949	,89087		
	Diğer	38	3,2316	,77184		
	Toplam	240	3,1550	,71462		

Tablo 4.28. incelendiğinde kurumdaki pozisyon itibariyle, algılanan örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel bağlılığın alt boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; çalışanların örgütsel bağlılığı (0,004), devam bağlılığı

(0,002) ve normatif bağıllığı (0,023), $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlara göre H_4 hipotezinin doğruluğu desteklenmektedir.

4.6.4. Eğitim Durumuna Göre Farklılık Analizi

Çalışanların eğitim durumuna göre örgütsel bağıllık; duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık alt boyut algılarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına Tablo 4.29.'da yer verilmiştir.

Tablo 4.29. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağıllık; Duygusal Bağıllık, Devam Bağıllığı ve Normatif Bağıllık Alt Boyutları Arasındaki Farklılıklar

Değişkenler	Eğitim	N	Ortalama	Ss.	F	P
Örgütsel Bağıllık	İlköğretim	17	4,0088	,69165	0,811	0,519
	Lise	72	3,1875	,70227		
	Ön lisans	49	3,1594	,52354		
	Lisans	95	2,9319	,44783		
	Lisansüstü	7	3,0586	,37369		
	Toplam	240	3,1350	,62274		
Duygusal	İlköğretim	17	3,9147	,87624	0,662	0,619
	Lise	72	3,1493	,87068		
	Ön lisans	49	3,2178	,74411		
	Lisans	95	2,9059	,67355		
	Lisansüstü	7	3,0943	,32649		
	Toplam	240	3,1195	,79643		
Devam	İlköğretim	17	4,1100	,66030	1,120	0,348
	Lise	72	3,1786	,67435		
	Ön lisans	49	3,0820	,76734		
	Lisans	95	2,9503	,50490		
	Lisansüstü	7	2,9186	,28204		
	Toplam	240	3,1269	,68442		
Normatif	İlköğretim	17	4,0235	,65910	0,677	0,609
	Lise	72	3,2292	,81697		
	Ön lisans	49	3,1612	,47601		
	Lisans	95	2,9421	,62050		
	Lisansüstü	7	3,1286	,72045		
	Toplam	240	3,1550	,71462		

Tablo 4.29. incelendiğinde kurumdaki çalışma süresi itibariyle, algılanan örgütsel bağıllık ve örgütsel bağıllığın alt boyutları (duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve

normatif bağlılık) arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları için böyle bir farklılaşmanın anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre H_5 hipotezi reddedilmiştir.

4.6.5. Yaş Durumuna Göre Farklılık Analizi

Araştırmada yer alan çalışanların yaş durumuna göre örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyut algılarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına Tablo 4.30.'da yer verilmiştir.

Tablo 4.30. Çalışanların Yaş Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık; Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farklılıklar

Değişkenler	Yaş Grubu	N	Ortalama	Ss.	F	P
Örgütsel Bağlılık	18-25	7	3,3971	,55835	3,179	0,014
	26-34	55	2,9751	,51111		
	35-43	68	3,1162	,45965		
	44-53	84	3,1307	,70784		
	54 ve üzeri	26	3,4658	,80518		
	Toplam	240	3,1350	,62274		
Duygusal	18-25	7	3,1743	,68910	2,566	0,039
	26-34	55	2,9325	,64457		
	35-43	68	3,1568	,57749		
	44-53	84	3,0830	,93694		
	54 ve üzeri	26	3,5212	,99520		
	Toplam	240	3,1195	,79643		
Devam	18-25	7	3,3486	,76676	2,335	0,056
	26-34	55	2,9873	,51394		
	35-43	68	3,1009	,55792		
	44-53	84	3,1192	,79730		
	54 ve üzeri	26	3,4558	,80663		
	Toplam	240	3,1269	,68442		
Normatif	18-25	7	3,6286	,36839	2,513	0,042
	26-34	55	3,0055	,69159		
	35-43	68	3,0912	,63239		
	44-53	84	3,1821	,74367		
	54 ve üzeri	26	3,4231	,84157		
	Toplam	240	3,1550	,71462		

Tablo 4.30. incelendiğinde yaş grupları itibariyle, algılanan örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda $p < 0,05$ önem seviyesinde devam bağlılığı için böyle bir farklılaşmanın anlamlı olamadığı; örgütsel bağlılık (0,014), duygusal bağlılık (0,039) ve normatif bağlılık (0,042) için böyle bir farklılığın anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre H_6 hipotezinin doğruluğu desteklenmektedir.

Farklılaşmanın kaynağını tespit etmek amacıyla yapılan shefe testi sonuçlarına göre 54 yaş ve üzeri yaş grubunda olan çalışanların örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık algısı diğer yaş gruplarında yer alan çalışanlarınkinden daha yüksektir. Normatif bağlılık algısının gruplar arası farklılığına baktığımızda ise 18-25 yaş aralığındaki çalışanların normatif bağlılık algısı diğer yaş gruplarında yer alan çalışanların algılarından daha yüksektir.

4.6.6. Kurumdaki Görev Süresine Göre Farklılık Analizi

Çalışanların kurumdaki görev süresine göre örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyut algılarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına Tablo 4.31.'de yer verilmiştir.

Tablo 4.31. Kurumdaki Görev Süresine Göre Örgütsel Bağlılık; Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farklılıklar

Değişkenler	Görev Süresi	N	Ortalama	Ss.	F	P
Örgütsel Bağlılık	1-5	49	3,0600	,58285	0,811	0,519
	6-10	60	3,2363	,75711		
	11-15	21	3,0443	,45892		
	16-20	29	3,0600	,53383		
	21 yıl ve üzeri	81	3,1557	,60316		
	Toplam	240	3,1350	,62274		
Duygusal	1-5	49	2,9814	,69298	0,662	0,619
	6-10	60	3,2212	,89781		
	11-15	21	3,1429	,48823		
	16-20	29	3,0652	,76154		
	21 yıl ve üzeri	81	3,1412	,85361		

Devam	Toplam	240	3,1195	,79643		
	1-5	49	3,0473	,66046		
	6-10	60	3,2782	,75477		
	11-15	21	3,0062	,60321	1,120	0,348
	16-20	29	3,0700	,51734		
	21 yıl ve üzeri	81	3,1147	,71185		
	Toplam	240	3,1269	,68442		
Normatif	1-5	49	3,1408	,62946		
	6-10	60	3,2217	,88012		
	11-15	21	2,9810	,65469	0,677	0,609
	16-20	29	3,0483	,76514		
	21 yıl ve üzeri	81	3,1975	,62229		
	Toplam	240	3,1550	,71462		

Tablo 4.31. incelendiğinde kurumdaki çalışma süresi itibariyle, örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda $p < 0,05$ önem seviyesinde böyle bir farklılığın anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde anket uygulamasından elde edilen bulguların kısa özeti, bu bulgulara ilişkin genel değerlendirmeler ve yorumlar, ayrıca bu değerlendirme ve bulgulara dayalı olarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

Araştırmanın amacı: Tokat ili merkez ilçesinde çeşitli kurumlarda çalışan yöneticilerin göstermiş oldukları liderlik davranışlarını tanımlamak, bu davranışların çalışanlar tarafından nasıl algılandığını tespit etmek ve bu liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

Birinci bölümde liderlik kavramı ve liderlik teorileri, ikinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel bağlılık yaklaşımları, liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki açıklanmıştır. Üçüncü bölümde araştırmanın amacına, araştırmanın önemine, araştırma modeline, evren ve örnekleme, veri toplama tekniğine, verilerin analizine, araştırma hipotezlerine ve araştırmanın modeline yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

Araştırma Tokat ili merkez ilçesinde faaliyet gösteren 7 kamu kurumunda görev yapan 250 kamu personeline uygulanmıştır.

Elde edilen verilerin analizi sonucunda çalışanların %23,3'ünün milli eğitim müdürlüğünde, %21,2'sinin (51) sağlık müdürlüğünde, %17,9'unun (43) Tokat valiliğinde, %15,4'ünün (37) il özel idaresinde, %9,6'sının (23) çevre ve şehircilik il müdürlüğünde, %8,8'inin (21) nüfus müdürlüğünde ve %3,8'inin (9) tapu müdürlüğünde çalıştığı görülmektedir. Çalışanların %53,8'i (129) memur, %16,2'si (39) işçi, %10,4'ü (25) şef, %2,9'u (7) müdür ve %0,8'i (2) müdür yardımcısı pozisyonunda iken %15,8'inin (38) ise yöneltilen seçeneklerin dışında bir konuma sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların %68,8'i (165) erkek, %31,2'si (75) kadın olduğu görülmektedir. Çalışanların eğitim durumu açısından incelendiğinde %39,6'sının (95) lisans mezunu, %30'unun (72) lise mezunu, %20,4'ünün (49) ön lisans mezunu, %7,1'inin (17) ilköğretim mezunu ve %2,9'unun (7) lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Çalışanların %35'i (44-53) yaş aralığında iken %28,3'ü (68) 35-43, %22,9'u (55) 26-34, %2,9'u (7) 18-25 yaş aralığındadır. Çalışanların %10,8'inin (26) ise 54 yaşın üzerinde olduğu görülmektedir. Çalışanların %34,6'sı (83) 3000-3500 TL

aralığında aylık gelire, %22,1'i (53) 3500-4000 TL aralığında, %16,2'si (39) 2000-2500 TL aralığında, %15,4'ü (37) 4000 TL'nin üzerinde ve %11,7'si ise 2500-3000 TL aralığında aylık gelire sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların %81,2'si (195) evli, %18,8'i (45) bekar olduğu görülmektedir.

Araştırmada liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla ileri sürülen hipotezler sırasıyla;

H_1 : Liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{1a} : İşlemci liderlik davranışı ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{1b} : İşlemci liderlik davranışı ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1c} : İşlemci liderlik davranışı ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_2 : Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılıklarında anlamlı bir farklılık vardır.

H_3 : Çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılıklarında anlamlı bir farklılık vardır.

H_4 : Çalışanların konumlarına göre örgütsel bağlılıklarında anlamlı bir farklılık vardır.

H_5 : Çalışanların eğitim durumuna göre örgütsel bağlılıklarında anlamlı bir farklılık vardır.

H_6 : Çalışanların yaşlarına göre örgütsel bağlılıklarında anlamlı bir farklılık vardır olarak araştırmada yer almıştır.

Araştırmada yapılan korelasyon analizinde, örgütsel bağlılık ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü çok kuvvetli (0,877), devam bağlılığı ile pozitif yönlü çok kuvvetli (0,799), normatif bağlılık ile pozitif yönlü çok kuvvetli (0,851) bir ilişki vardır. Duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü kuvvetli (0,611), normatif bağlılık ile pozitif yönlü kuvvetli (0,574) bir ilişki vardır. Devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü kuvvetli (0,528) bir ilişki vardır sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler sonucunda örgütsel bağlılığın bağımlı değişken, liderliğin açıklayıcı değişken olduğu regresyon analizinde liderlik ölçeğine verilen yanıtlar, örgütsel bağlılığın ($R^2 = 0,153$) %15,3'ünü açıklamaktadır. Oluşturulan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Liderlikte meydana gelen 1 birimlik değişim, örgütsel bağlılıkta 0,392 birimlik değişime yol açmaktadır. Bu sonuçlara göre H1 hipotezinin doğruluğu desteklenmektedir.

Örgütsel bağlılığın bağımlı değişken, dönüşümcü liderlik, işlemci liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderliğin açıklayıcı değişken olduğu regresyon modelinde açıklayıcı değişkenler örgütsel bağlılığın ($R^2 = 0,179$) %17,9'unu açıklamaktadır. Oluşturulan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Tam serbestlik tanıyan liderlik alt boyutunda meydana gelen 1 birimlik değişim örgütsel bağlılıkta 0,508 birimlik değişime yol açarken, dönüşümcü liderlik alt boyutunda meydana gelen 1 birimlik değişim örgütsel bağlılıkta 0,072 birimlik, işlemci liderlik alt boyutunda meydana gelen 1 birimlik değişim ise örgütsel bağlılıkta -0,176 birimlik değişime yol açmaktadır.

Duygusal bağlılığın bağımlı değişken, dönüşümcü liderlik, işlemci liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderliğin açıklayıcı değişken olduğu regresyon modelinde açıklayıcı değişkenler örgütsel bağlılığın ($R^2 = 0,123$) %12,3'ünü açıklamaktadır. Oluşturulan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Tam serbestlik tanıyan liderlik alt boyutunda meydana gelen 1 birimlik değişim duygusal bağlılıkta 0,285 birimlik değişime yol açarken, dönüşümcü liderlik alt boyutunda meydana gelen 1 birimlik değişim duygusal bağlılıkta 0,134 birimlik, işlemci liderlik alt boyutunda meydana gelen 1 birimlik değişim ise duygusal bağlılıkta -0,067 birimlik değişime yol açmaktadır. Bu sonuçlara göre işlemci liderlik alt boyutu ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiş olup H_{1a} hipotezi reddedilmiştir.

Devam bağlılığının bağımlı değişken, liderliğin açıklayıcı değişken olduğu regresyon modelinde açıklayıcı değişkenler örgütsel bağlılığın ($R^2 = 0,059$) %5,9'unu açıklamaktadır. Oluşturulan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Liderlikte meydana gelen 1 birimlik değişim, örgütsel bağlılıkta 0,244 birimlik değişime yol açmaktadır.

Devam bağlılığının bağımlı değişken, dönüşümcü liderlik, işlemci liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderliğin açıklayıcı değişken olduğu regresyon modelinde açıklayıcı değişkenler örgütsel bağlılığın ($R^2 = 0,086$) %8,6'sını açıklamaktadır. Oluşturulan model

istatistiksel olarak anlamlıdır. Tam serbestlik tanıyan liderlik alt boyutunda meydana gelen 1 birimlik değişim örgütsel bağlılıkta 0,477 birimlik değişime yol açarken, dönüşümcü liderlik alt boyutunda meydana gelen 1 birimlik değişim örgütsel bağlılıkta 0,000 birimlik, işlemci liderlik alt boyutunda meydana gelen 1 birimlik değişim ise örgütsel bağlılıkta -0,224 birimlik değişime yol açmaktadır. Bu sonuçlara göre işlemci liderlik alt boyutu ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiş olup H_{1b} hipotezi reddedilmiştir.

Normatif bağlılığın bağımlı değişken, liderliğin açıklayıcı değişken olduğu regresyon modelinde açıklayıcı değişkenler örgütsel bağlılığın ($R^2= 0,146$) %14,6'sını açıklamaktadır. Oluşturulan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Liderlikte meydana gelen 1 birimlik değişim, örgütsel bağlılıkta 0,382 birimlik değişime yol açmaktadır.

Normatif bağlılığın bağımlı değişken, dönüşümcü liderlik, işlemci liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderliğin açıklayıcı değişken olduğu regresyon modelinde açıklayıcı değişkenler örgütsel bağlılığın ($R^2= 0,175$) %17,5'ini açıklamaktadır. Oluşturulan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Tam serbestlik tanıyan liderlik alt boyutunda meydana gelen 1 birimlik değişim örgütsel bağlılıkta 0,546 birimlik değişime yol açarken, dönüşümcü liderlik alt boyutunda meydana gelen 1 birimlik değişim örgütsel bağlılıkta 0,032 birimlik, işlemci liderlik alt boyutunda meydana gelen 1 birimlik değişim ise örgütsel bağlılıkta -0,183 birimlik değişime yol açmaktadır. Bu sonuçlara göre işlemci liderlik alt boyutu ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiş olup H_{1c} hipotezi reddedilmiştir.

Erkek ve kadın çalışanların örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık alt boyutları arasında anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin yapılan t-testi sonucunda bütün değişken değerleri $p<0,05$ düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgular erkek ve kadın çalışanlar düzeyinde örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları arasında anlamlı farkın olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlara göre H_2 hipotezinin doğruluğu desteklenmemektedir.

Bekar ve evli çalışanların örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları arasında anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin yapılan t-testi sonucunda bekar ve evli çalışanların örgütsel bağlılığı (0,015) ve normatif bağlılığı (0,026), $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgular bekar ve evli çalışanlar

düzeyinde örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık alt boyut algılamaları arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlara göre H_3 hipotezinin doğruluğu desteklenmektedir.

Kurumdaki pozisyon itibariyle, algılanan örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel bağlılığın alt boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; çalışanların örgütsel bağlılığı (0,004), devam bağlılığı (0,002) ve normatif bağlılığı (0,023) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlara göre H_4 hipotezinin doğruluğu desteklenmektedir. Müdür yardımcısı konumunda bulunan çalışanların örgütsel bağlılığı ve duygusal bağlılığı diğer çalışanlara göre daha yüksektir; işçi konumunda çalışanların devam bağlılığı ve normatif bağlılığı diğer çalışanlara göre daha yüksektir.

Kurumdaki çalışma süresi itibariyle, algılanan örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları için böyle bir farklılaşmanın anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre H_5 hipotezinin doğruluğu desteklenmemektedir.

Yaş grupları itibariyle, algılanan örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda $p < 0,05$ önem seviyesinde devam bağlılığı için böyle bir farklılaşmanın anlamlı olmadığı; örgütsel bağlılık (0,014), duygusal bağlılık (0,039) ve normatif bağlılık (0,042) için böyle bir farklılığın anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre H_6 hipotezinin doğruluğu desteklenmektedir.

Kurumdaki çalışma süresi itibariyle, örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda $p < 0,05$ önem seviyesinde böyle bir farklılığın anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Bu araştırma da tüm alan çalışmalarında olduğu gibi bazı sınırlamalara sahiptir. Ancak sahip olduğu tüm sınırlamalara rağmen, literatüre katkı sağlamaktadır. İlerki

zamanlarda bu konuda yapılacak olan çalışmalara fayda sağlayabilmesi için önerilerde bulunulabilir.

Liderlik ve örgütsel bağlılık kavramı her geçen gün daha fazla önem kazanan konular olarak karşımıza çıkmasına rağmen aralarındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik literatürdeki çalışmalar sınırlı sayıda yer almaktadır.

Araştırma nicel bir araştırmadır. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalar nitel bir çalışma olabilir ya da nicel ve nitel çalışmalar beraber yürütülerek kavramlar arasındaki ilişki üzerine daha kati sonuçlar ortaya konulabilir.

Bu araştırma; kamu kurumunda çalışan personel üzerinde uygulanmıştır. Daha sonra yapılacak araştırmalar farklı sektörlerde (özel, kamu) faaliyet gösteren çalışanlar üzerine uygulanabilir. Elde edilen veriler neticesinde örgütlerin karşılaştırılması yapılarak, farklı meslek gruplarında ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesi yapılabilir.

Araştırma yalnızca Tokat ili merkez ilçesinde uygulanmıştır. Daha sonraki çalışmalar farklı il veya geniş örneklem grubu seçilerek oluşturulabilir. Elde edilen sonuçların karşılaştırılması yapılarak sonuçlar değerlendirilebilir.

Araştırma analizi iki değişken ele alınarak yapılmıştır. Sonraki araştırmalarda araştırma kapsamı genişletilerek farklı değişkenler analize dahil edilebilir.

KAYNAKLAR

ALLEN, N. J., MEYER, J.P (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61–89.

ALTUNIŞIK, R., ÇOŞKUN, R., BAYRAKTAROĞLU, S. ve YILDIRIM, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Adapazarı: Sakarya Kitapevi.

ARSLAN, R., DEMİRCİ, K. (2015) Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı 43, 24-38.

AYDIN, A. (1997). *Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir?* 21.YY. Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, 82. İstanbul.

BALAY, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

BALCI Y. (2009). *İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığı ile Yöneticilerin Öğretimsel Liderlik ve Dönüşümcü (Tranformasyonel) Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkilerin Analizi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BALTAŞ, A. (2002). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

BASS, B. M. (1990). From Transactional to transformational Leadership Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.

BASS, B. M. (1990). *The Bass Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications*, New York: The Free Press.

BASS, B.M. (1995). Comment: transformational leadership. *Journal of Management Inquiry*. 4 (3): 293-297.

BECKER, H.S. (1960). “Notes on the Concept of Commitment”, *American Journal of Sociology*, Cilt 66, ss.32-42.

BEGEÇ, S. (1999). Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

BENNIS, W. G. (1989). On becoming a leader. Reading, MA: Addison-Wesley.

BENNIS, W. G., and NANUS, B. (1985). Leaders The Strategies For Taking Charge. New York: Harper & Row.

BESLER, S. (2004). İşletmelerde Stratejik Liderlik. İstanbul: Beta Yayınları.

BOLDEN, R., GOSLING, J. MARTURANO, A. ve DENNISON, P.. (2003). A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks. Edited Version of A Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre, University of Exeter Centre for Leadership Studies, United Kingdom, 1-44.

BROWN, M. E., TREVINO, L. K., HARRISON, D. A. (2005). ‘Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Num.97, pp.117–134.

BUCHANAN, B. (1974). "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", Administrative Science Quarterly, 19(1):533-546.

CENGİZ A.A., 2001 Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri Ve Eskişehir’de ağılık Personeli Üzerine Bir Uygulama” İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, s. 14-18

ÇAĞLAR, İ. (2013). Örgüt Geliştirme. Ankara: Nobel Yayıncılık.

ÇAKINBERK, A., AKSEL, İ. (2009). Ebe Ve Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Malatya İli Merkez Sağlık Ocaklarında Yapılan Bir Uygulama. E-Journal of New World Sciences Academy. 4(3): 277-298

ÇATIR, O. (2009). Modern Lider Tipleri Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

ÇELİK, V. (2000). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem Yayıncılık.

DEMİRCİ, M. K. (1998). Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DELİVELİ, Ö. (2010). Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.

DEXTER, P. (2009). 'The Similarities and Differences between four Leadership Models and How They Might Address Contemporary Leadership Issues and Challenges'. Supervised by: Dr. Mark Esposito, SMC Working Paper. Kaynak: http://www.academia.edu/2671325/The_Similarities_and_Differences_between_four_Leadership_Models_and_How_They_Might_Address_Contemporary_Leadership_Issues_and_Challenges (Erişim Tarihi: 12 Haziran 2016).

DICK, G., METCALFE, B. (2001). Managerial factors and organizational commitment: a comparative study of police officers and civilian staff. The International Journal of Public Sector Management, 14 (2), 111-128.

DRUCKER, P. F. (1998). Yeni Gerçekler, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

EKİCİ, K. M. (2006). Vizyoner Liderlik. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.

EREN, E. (1991). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi.

EREN, E. (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım.

EREN, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım.

EREN, E. (2008). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım.

ERTÜRK, M. (2000). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayıncılık.

GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., MCKEE, A. (2011). Yeni Liderler, Çev. Filiz Nayır, Osman Deniztekin, İstanbul: Varlık Yayınları.

GREENLEAF, R.K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press.

GRUSKY, O. (1966). Career Mobility and Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly. 10. 488-503.

GÜÇLÜ, N. (2006). "Stres Nasıl Yönetilir?". Donanma Komutanlığı Sürekli Kurum Gelişimi Bülteni. 15(8)

GÜL, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı Ve Değerlendirmesi. Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi. 10(1): 73-83

GÜRKAN, G. Ç. (2006). Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

HESELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. (2000). The Leader Of The Future. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

HOUSE, R. J., JAVIDAN, M., HANGES, P. ve DORFMAN, P. (2002). "Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE". Journal of World Business, 37, ss.3-10.

HREBINIAK, L. G., ALUTTO, J. A. (1972). "Personel and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", Administrative Science Quarterly, S. 17 (4), s. 555-573.

IRELAND, R. D., HITT, M. A. (1999). "Achieving and maintaining strategic competitiveness: The role of strategic leadership". Academy of Management Executive. 13(1).

İŞCAN, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü, Akdeniz İİBF Dergisi, 11 (6), ss. 160-177.

JAFFE, D. T., SCOTT, C. D. (2000). Tools@work: rhapsody in change. The Journal for Quality & Participation, 23 (2), 50.

KARAHAN A. (2008). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. X (1): 145-162.

KARAHAN, N. (2008). Öğretmen yetiştirme düzeni ve Türkiye örneği. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.

KAVRAKOĞLU, İ. (2001). “Yaratıcı ve Geliştirici Liderlik”. Değişimin Liderleri. İstanbul: Mavi Kitaplar.

KAYA, N., SELÇUK, S. (2007). Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?. Doğu Üniversitesi Dergisi. 8(2): 175–190.

KESKEN,J., ÜNNÜ,N. A.(2011). Öteki Liderlik. Ankara: Gazi Kitabevi.

KISSOON, N. (2005). Bench-To-Bedside Review: Humanism In Pediatric Critical Care Medicine – A Leadership Challenge. Critical Care, 9(4), 371-375.

KOÇEL, T. (1998). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınevi.

KOÇEL, T. (2001). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınevi.

KOTTER, J. P. (1990). Force For Change: How Leadership Differs from Management. New York: Free Press.

KOUZES, M. J. (1999). Leader to Leader: Enduring Insights On Leadership From The Drucker Foundation’s Award-Winning Journal. Çev. Salim Atay, Zülfü Dicleli. İstanbul: Mess Yayınları.

LIEVENS, F., VAN GEIT, P., COETSIER, P. (1997). “Identification of transformational leadership qualities: An Examination Of Potential Biases”, Transformational Leadership Qualities European Journal Of Work And Organizational Psychology. 6(4). (pp.415-430).

LIOU, K. T., NYHAN, R. C. (1994). Dimensions of Organizational Commitment in the Public Sector: An Empirical Assesment. Public Administration Quarterly, 18: 99-118.

LOKE, J. C. F. (2001). Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment. *Journal Of Nursing Management*. 9, 191–204.

LUTHANS, F. AVOLIO, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. (K. S. Cameron, J. E. Dutton ve R.E. Quinn, Çev.). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of A New Discipline*.

MAYER, D. M., KUENZI, M., GREENBAUM, R. L., BARDES, M., SALVADOR, R. (2009). “How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, (pp. 252-276).

MİRZE, S.K., ÜLGEN, H. (2006): *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.

MOWDAY, R. T., PORTER, L. W., STEERS, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnovers*. New York: Academic Pres.

MUMCU, A. (2014). *Etik İklim ve Algılama Örgütsel Adalet İlişkisi: Tokat İli Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

O'REILLY, C., CHATMAN, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment the Effects of Compliance, Identification and Internalisation on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 31,3: 492-499.

OLIVER, N. (1990). “Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development”, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), ss.19 31.

REICHERS, A.E. (1985). “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”, *Academy of Management Review*, Cilt 10, Sayı 3, ss.465-476.

ROWDEN, R.W. (2000). The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment, *Leadership and Organization Development Journal*, 21, ss. 30-35.

SABUNCUOĞLU, Z., TÜZ, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

SAĞLAM ARI, G. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 17-36.

SCHNEIDER, B., NYGREN, H.T., HALL, D.T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15 (2), 176–190.

OKAKIN, N., TINAZ, P. (1997). Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına Yönelik Bir Çalışma; Bankalarda Şube Müdürlerinin Liderlik Tarzları, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, 1. Baskı. İstanbul.

ÖZSALMANLI, A.Y. (2003). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik, DEÜ, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü, 137-148.

PAKSOY, M. (2002). “Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi”, İstanbul İşletme Fak. No: 282. S.197 Sakarya.

RESICK, C. J., HANGES, P. J., DICKSON, M. W., MITCHELSON, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345-359.

ROWOLD, J., SCHLOTZ, W. (2009). Transformational and transactional leadership and followers’ chronic stress, kravis leadership institute. *Leadership Review*, 9 (2), 35-48.

RUSSELL, R. R., STONE, A. G. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(3): 145-157.

SARUHAN, S. C. ve YILDIZ, M. L. (2009), *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

SHELDON, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*. 16, 2, 143-150.

SÖKMEN, A. (2000). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

STONE, A. G., RUSSELL, R. F., & PATTERSON, K. (2003). "Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus", *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(4): 349-361.

ŞAHİN, A., TEMİZEL, H. ve ÖRSELLİ, E., (2004). "Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma", 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı. Eskişehir: Sözkese Matbaacılık.

ŞİMŞEK, A. (2006). Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ŞİMŞEK, M. Ş., AKGEMİCİ, T., ÇELİK, A. (2001). Davranış Bilimlerine Giriş Örgütlerde Davranış, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

ŞİŞMAN, M. (1997). Öğretim liderliği. Ankara: Pegem A.

THOMAS, T., SCHERMERHORN, J. R., DIENHART, J. W. (2004). 'Strategic Leadership of Ethical Behavior In Business', *Academy of Management Executive*, Vol.18, Num. 2, (pp.56-66).

THOMPSON, B. L. (1998). Yönetim Fonksiyonları. Çev. Vedat G. Diker. İstanbul: Hayat Yayınları.

TUCKER, SEAN, TURNER, NICK, BARLING, JULIAN, REID, ERIN M., and CECILIA ELVING. (2006) Apologies and transformational leadership. *Journal of Business Ethics*. 63/2 (Jan.):195-207.

TÜRK, Z., SÜNGÜ, A. (2004). İşletmelerde liderlik ve çatışma yönetimi (Elektronik Versiyonu). *Mevzuat Dergisi*, Sayı: 75, Mart 2004.

ÜSDİKEN, B., ÖNDER, Ç., (2007). Örgüt Kuramları. (der. S.A. SARGUT A., Ş. ÖZEN) İstanbul: İmge Kitabevi, s.142.

WINSTON, B. E. and PATTERSON, K. (2006) “An Integrative Definition of Leadership”, International Journal Of Leadership Studies, 1(2), 6-66.

YÖRÜK, D., DÜNDAR, S. ve B., TOPÇU (2011), “Türkiye’deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler”, Ege Akademik Bakış, 11(1): 103-109.

YUKL, G. (1994) Leadership in Organizations. 3rd Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 251-280.

EKLER

EK-1 ANKET FORMU

Sayın Katılımcı

Gaziosmanpaşa Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yapılacak olan yüksek lisans tez çalışması için uygulanacak bu anketteki bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Lütfen her soruyu mümkün olduğu kadar açık ve samimi bir şekilde cevaplandırınız. Ankete ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Esra YILMAZ ÖNDER

Mail adresi:esrayilmazonder@gmail.com

- 1- Kurumunuzun Adı :
- 2- Konumunuz
 Müdür Müdür Yardımcısı Şef Memur İşçi Diğer
- 3- Cinsiyetiniz
 Erkek Kadın
- 4- Eğitim Durumunuz
 İlköğretim Lise Meslek Yüksek Okulu Lisans Yüksek Lisans ve Üzeri
- 5- Yaşınız 20' den aşağı ()20-29 () 30-39 () 40-49 () 50 ve üzeri
- 6- Aylık Toplam Geliriniz
 1500-2000 2001-2500 2501-3000 3001-3500 3501 ve üzeri
- 7- Bu Kurumda çalıştığınız süre
 1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 15 yıl ve üzeri
- 8- Medeni Durumunuz
 Evli Bekar

SORULAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1- Benim gösterdiğim çabanın karşılığını olarak bana yardımcı olur.					
2- Önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.					
3- Kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman konuşur.					
4- Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.					
5- Güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.					
6- Problemler ağırlaştığında müdahale eder.					
7- Bana kendisine karşı saygı uyandıracak biçimde davranır.					
8- Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.					
9- Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir.					

10- Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.					
11- Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini ifade eder.					
12- Amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.					
13- En önemli değer ve inançları hakkında konuşur.					
14- Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar.					
15- Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.					
16- Benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.					
17- Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve belirtir.					
18- Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez.					
19- Bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir.					
20- Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.					
21- Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edebileceğini açıkça belirtir.					
22- Benim kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur.					
23- Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltir.					
24- Benim problemlere bir çok farklı açılardan bakmamı sağlar.					

SORULAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1- Kendimi bu kurumda ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.					
2- Kendimi çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.					
3- Bu kurumda çalışmanın benim için çok kişisel bir anlamı var.					
4- Kurumuma karşı güçlü bir aitlik hissi duymuyorum.					
5- Başka bir iş bulmadan ayrılırsam neler olacağı konusunda endişem yok.					
6- Şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
7- Şu anda kurumumdan ayrılmak istediğime karar verseydim yaşantımda haddinden fazla bozulurdu.					
8- Bu kurumdan şimdi ayrılmak bana ağır büyük gel getirmezdi.					
9- Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kurumumdan şu anda ayrılmak yanlış olurdu.					
10- Bu kurumda çalışmaya devam etmeliyim					
11-Bu kuruma çok şey borçluyum.					
12-Bu kurum sadakatimi hak ediyor.					
13-Bu kuruma bağlılık hissettiğim gibi başka bir kuruma da bağlılık hissedebileceğimi düşünüyorum.					
14-Bu kurumda çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyuyorum.					
15-Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.					
16-Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
17-Bu kurum hakkında dışardaki kişilerle konuşmaktan keyif alırım.					
18-Şu anda kurumumda kalmak istek meselesi olmak-tan çok mecburiyetten kaynaklanıyor.					
19-Bu kurumu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu biliyorum.					
20-Burada çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biri de ayrılmanın önemli fedakarlıklar gerektirmesidir. Bir başka yerde buradaki kazançlarımı sağlayamayabilirim.					
21-Bu günlerde insanların bir kurumdan başka bir kuruma çok sık geçtiklerini düşünüyorum.					
22-Bir kurumdan diğerine geçmeyi ahlaki bulmuyorum.					
23-Bu işletmede kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
24-Benim için avantajlı da olsa kurumumdan şu anda ayrılmayı düşünmüyorum.					
25-Kurumumdam şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
26-Bir insanın kurumuna her zaman sadakat göstermesi gerektiğine inanmıyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Esra YILMAZ ÖNDER

Doğum Yılı ve Yeri : Tokat-22.12.1983

Lisans Öğrenimi : GOP Üniversitesi, İşletme, 2007-2009

Yüksek Lisans Öğrenimi : GOP Üniversitesi, İşletme, 2010-2019

Yabancı Dili : İngilizce

İş Deneyimi : 2007 yılından beri Nüfus Müdürlüğünde Memur

İletişim

E-Posta Adresi : esrayilmazonder@gmail.com