

T.C.
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**OTANTİK LİDERLİK ANLAYIŞININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE
ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMAYLA İLİŞKİSİ: MOBİLYA SEKTÖRÜNDE
KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YUSUF IŞKIN

TEZ YÖNETİCİSİ

Doç. Dr. ERDOĞAN KAYGIN

KARS – 2015

T.C.
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**OTANTİK LİDERLİK ANLAYIŞININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE
ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMAYLA İLİŞKİSİ: MOBİLYA SEKTÖRÜNDE
KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YUSUF İŞKİN

TEZ YÖNETİCİSİ

Doç. Dr. ERDOĞAN KAYGIN

KARS – 2015

T.C.

KAFKAS ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yusuf IŞKIN'a ait "Otantik Liderlik Anlayışının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yabancılaşma'yla ilişkisi Mobilya Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma" konulu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim / Anasanaat Dalı, Bilim Dalında / Sanatta Yüksek Lisans tezi olarak oy kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesinin

Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU(Başkan)

İmza
.....

Doç. Dr. Erdoğan KAYGIN(Üye)

.....

Yrd. Doç. Dr. Mukaddes YEŞİLKAYA(Üye)

M. J.
.....

Bu tezin kabulü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun .../.../2015 tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

UYGUNDUR

.....

Doç. Dr. Mustafa Özdemir
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Otantik Liderlik Anlayışının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yabancılaşmayla İlişkisi Mobilya Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma**” konulu çalışmanın tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yaralandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2015

Adı Soyadı
Yusuf IŞKIN
İmza



Declaration

Master's thesis, presented as “**Authentic leadership supporting organizational commitment and organizational relationship with alienation a comparative research in the furniture industry**” run contrary to scientific morality and tradition, the side of a table of authorities to have recourse to help and got hurt, attribution of resources is shown performing specifies that certify with the dignity and exploited.

...../...../2015

Name Surname
Yusuf IŞKIN
Signature



İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
YEMİN METNİ.....	ii
ÖZET	X
ABSTRACT	XI
ÖNSÖZ.....	xii
TABLOLAR LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ	1
I.ÇALIŞMANIN KONUSU VE ÖNEMİ	1
II.ÇALIŞMANIN AMACI, KAPSAMI, PLANI.....	5

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE OTANTİK LİDERLİK

1.1. LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	7
1.2. LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR	12
1.3. LİDERLİĞİN ÖNEMİ.....	15
1.4. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	16
1.4.1. Özellikler Teorisi.....	17
1.4.2. Davranışsal Teoriler	18
1.4.3. Liderlikte Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Teorisi.....	20
1.4.4. Liderlik Teorilerinde Yeni Yaklaşımlar	22
1.5.OTANTİKLİK KAVRAMI.....	23
1.6. OTANTİK LİDER VE OTANTİK LİDERLİK.....	25
1.7. OTANTİK LİDERLERİN ÖZELLİKLERİ.....	28
1.8. OTANTİK LİDERLİĞİN DİNAMİKLERİ.....	29
1.8.1. Öz Farkındalık (Self – Awareness)	31
1.8.2. Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme (Balanced Processing)	31
1.8.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (Internalized Moral Perspective)	33
1.8.4. İlişkilerde Şeffaflık (Relational Transparency).....	33
1.9. OTANTİK LİDERLİK KURAMLARI.....	35
1.9.1. Kernis’in Otantik Liderlik Kuramı.....	36
1.9.2. Ilies, Morgeson, Nahrgang’ın Otantik Liderlik Kuramı	39
1.9.3. Gardner, Avolio, Luthans, May, Walumbwa’nın Otantik Liderlik Kuramı	41
1.9.4. Sparrowe’nin Otantik Liderlik Kuramı	44
1.9.5. Hannah, Avolio, Walumbwa’nın Otantik Liderlik Kuramı	45
1.9.6. Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson’ nun Otantik Liderlik Kuramı.....	46

1.9.7. Wood,Linely, Maltby, Baliouisis, Joseph'in Otantik Liderlik Kuramı48

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜT.....	51
2.1.1. Örgüt Yapılarını Belirleyen Unsurlar	55
2.1.1.1.Amaç	56
2.1.1.2. İşbölümü ve Uzmanlık (İhtisaslaşma) Derecesi	57
2.1.1.3.Formelleşme Derecesi.....	57
2.1.1.4. Kontrol Alanı.....	57
2.1.1.5. Organizasyondaki Kademe Sayısı	57
2.1.1.6. Merkezileşme Derecesi	58
2.1.1.7. Çapraşıklık Komplekslik Derecesi (Complexity).....	58
2.1.1.8. Departmanlaşma	58
2.1.1.9. Emir-Komuta ve Kurmay Organlarının Oluşturulması	59
2.1.1.10. Komite ve Gruplar	59
2.1.1.11. İletişim Kanalları ve Şekli.....	60
2.1.2. Örgüt Türleri	60
2.1.2.1. Amaçlarına Göre Örgütler.....	61
2.1.2.1.1. Üyelerine Yarar Sağlamayı Amaçlayan Örgütler	61
2.1.2.1.2. Kar amaçlı örgütler (İşletmeler)	61
2.1.2.1.3. Hizmet Amaçlı Örgütler	62
2.1.2.1.4. Kamu Düzeni ve Yararını Amaçlayan Örgütler	62
2.1.2.2. Oluşumlarına Göre Örgütler.....	62
2.1.2.2.1. Doğal Örgütler	62
2.1.2.2.2. Gönüllü (Demokratik - İnfomal) Örgütler	63
2.1.2.2.3. Resmi (Bürokratik-Formal) Örgütler	63
2.1.2.3. İş Bölüşümü /Yetki Sorumluluk Dizgeleşmesine Göre Örgütler	63
2.1.2.3.1. Dikey Örgütler	64
2.1.2.3.2. Yatay Örgütler	64
2.1.2.3.3. Sayısal Bölümlenme.....	64
2.1.2.3.4. İşlevsel Bölümlenme	64
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	64
2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Gelişimi	66
2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	74
2.2.2.1. Tutumsal Bağlılık	75
2.2.2.1.1. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	76
2.2.2.1.1.1. Duygusal Bağlılık.....	76
2.2.2.1.1.2. Devamlılık Bağlılığı	77
2.2.2.1.1.3. Normatif Bağlılık	77
2.2.2.1.2. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	77
2.2.2.1.2.1. Uyum	77
2.2.2.1.2.2. Özdeşleşme	78

2.2.2.1.2.3. İçselleştirme	78
2.2.2.1.3. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	78
2.2.2.1.3.1. Yabancılaştırıcı Bağlılık	78
2.2.2.1.3.2. Hesapçı Bağlılık	78
2.2.2.1.3.3. Ahlaki Bağlılık	79
2.2.2.2. Davranışsal Bağlılık	79
2.2.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	80
2.2.2.2.2. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	81
2.2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	82
2.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	83
2.2.3.1. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Bireysel Faktörler	84
2.2.3.1.1. Yaş	84
2.2.3.1.2. Çalışma Süresi	84
2.2.3.1.3. Medeni Durum	85
2.2.3.1.4. Eğitim Düzeyi	85
2.2.3.2. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Örgütsel Faktörler	86
2.2.3.2.1. Denetim (Nezaret)	86
2.2.3.2.2. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması	87
2.2.3.2.3. İşin Niteliği	87
2.2.3.2.4. Örgütsel Adalet	88
2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	88
2.2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	90
2.2.4.2. İlimli Örgütsel Bağlılık	90
2.2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	91

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YABANCILAŞMA VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA

3.1. YABANCILAŞMA	94
3.1.1. Yabancılaşma Özellikleri	99
3.1.2. Yabancılaşmaya Neden Olan Faktörler	100
3.1.2.1. Yabancılaşmanın Toplumsal Nedenleri	101
3.1.2.1.1. Ekonomik ve Toplumsal Yapı	102
3.1.2.1.2. Anomi	102
3.1.2.1.3. Kitle İletişim Araçları	103
3.1.2.1.4. Bilim Anlayışı	103
3.1.2.2. Yabancılaşmanın Bireysel Nedenleri	103
3.1.2.2.1. Aile	104
3.1.2.2.2. Eğitim	104
3.1.2.2.3. Kişilik Özellikleri	105
3.1.2.3. Yabancılaşmanın Örgütsel Nedenleri	105
3.1.2.3.1. Otomasyon ve Teknoloji	106
3.1.2.3.2. Örgüt Yapısı ve Yönetim Yaklaşımları	106
3.1.3. Yabancılaşma Teorileri	107

3.1.3.1. Friedrich Hegel ve Yabancılaşma.....	108
3.1.3.2. Ludwig Andreas Feurbach ve Yabancılaşma.....	110
3.1.3.3. Karl Marx ve Yabancılaşma.....	111
3.1.3.4. Eric Fromm ve Yabancılaşma.....	113
3.1.3.5. Melvin Seeman ve Yabancılaşma.....	114
3.1.4. Yabancılaşmanın Boyutları.....	115
3.1.4.1. Güçsüzleşme.....	116
3.1.4.2. Anlamsızlaşma.....	117
3.1.4.3. Normsuzluk.....	118
3.1.4.4. Yalıtılmışlık (Topluma Yabancılaşma- İzolasyon).....	119
3.1.4.5. Kendine Yabancılaşma.....	121
3.2. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA.....	122
3.2.1. Örgütsel Yabancılaşma Kavramı.....	122
3.2.2. Örgütsel Yabancılaşmaya Neden Olan Faktörler.....	125
3.2.2.1. Örgütsel Yabancılaşmaya Neden Olan Örgütsel Faktörler.....	126
3.2.2.1.1. Yönetim Tarzı.....	126
3.2.2.1.2. Bilgi Akışı.....	127
3.2.2.1.3. Grup Özellikleri.....	127
3.2.2.1.4. Örgüt Büyüklüğü.....	127
3.2.2.1.5. İnanç ve Tutumlar.....	128
3.2.2.1.6. Modüler İlişkiler.....	128
3.2.2.1.7. İşbölümü.....	128
3.2.2.1.8. Üretim Biçimi.....	128
3.2.2.1.9. Çalışma Koşulları.....	129
3.2.2.1.10. Geçmiş Olaylar ve Deneyimler.....	129
3.2.2.2. Örgütsel Yabancılaşmaya Neden Olan Çevresel Faktörler.....	129
3.2.2.2.1. Ekonomik Yapı.....	130
3.2.2.2.2. Teknolojik Yapı.....	130
3.2.2.2.3. Toplumsal ve Kültürel Yapı.....	130
3.2.2.2.4. Sanayileşme, Kentleşme ve Sosyal Çözülme.....	130
3.2.2.2.5. Politik ve Hukuki Yapı.....	130
3.2.2.2.6. Sendikal Örgütlenmeler.....	130
3.2.2.2.7. Kitle İletişim Araçları.....	131
3.2.3. Örgütsel Yabancılaşma Boyutları.....	131
3.2.3.1. Çalışanın Güçsüzlüğü.....	132
3.2.3.2. Çalışanlarda Anlamsızlık.....	132
3.2.3.3. Örgütlerde Kuralsızlık.....	134
3.2.3.4. Örgüt İçi İzolasyon.....	134
3.2.3.5. İş Görenin Kendine Yabancılaşması.....	135
3.2.4. Örgütsel Yabancılaşmanın Sonuçları.....	135
3.2.5. Örgütsel Yabancılaşmanın Önlenmesinde, Çözümlemesinde ve İşlevsel Hale Getirilmesinde Başlıca Müdahaleler ve Yöntemler.....	137

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

OTANTİK LİDERLİK ANLAYIŞININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMAYLA İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK MOBİLYA SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	138
4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	140
4.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI	142
4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	143
4.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi	143
4.4.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	144
4.4.3. Anketin Uygulanması ve Verilerin Toplanması	158
4.4.4. Anketin Niteliği	159
4.4.5. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntemler	160
4.5. BULGULAR.....	162
4.5.1. İşletme Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	162
4.5.1.1. Cinsiyet Dağılımı.....	164
4.5.1.2. Yaş Dağılımı.....	164
4.5.1.3. Öğrenim Seviyesi.....	165
4.5.1.4. İşletmedeki Çalışma Süreleri.....	165
4.5.1.5. Gelir Dağılımı.....	166
4.5.2. İşletme Liderlerinin Otantik Liderlik Davranışlarına, İşletme Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	166
4.5.2.1. Otantik Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular	167
4.5.2.1.1. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular	167
4.5.2.1.2. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular	170
4.5.2.1.3. Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular	172
4.5.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	175
4.5.3.1. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi	175
4.5.3.2. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi	179
4.5.4. Regresyon Analizi Bulguları.....	183
4.5.4.1. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Regresyon Analizi Bulguları	183
4.5.4.2. Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Regresyon Analizi Bulguları.....	184

4.5.5. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları İçin Yapılan t Testi Analizlerine İlişkin Bulgular	184
4.5.6. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizlerine İlişkin Bulgular	187
4.5.6.1. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizlerine İlişkin Bulgular	187
4.5.6.2. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizlerine İlişkin Bulgular	192
4.5.6.3. Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizlerine İlişkin Bulgular	198
GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	207
KAYNAKÇA.....	233
EKLER.....	257
ÖZGEÇMİŞ	263

ÖZET

Araştırmaların, bulguların, fikirlerin ve görüşlerin bir araya getirilip bir yorum süzgecinden geçirilmesiyle ete kemiğe bürünen bu çalışmanın ruhunu, özünü, kısacası meydana getiriliş gayesini; yeni bir liderlik modeli olan otantik liderliğin çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşmayla olan ilişkisini belirlemek oluşturmaktadır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde liderliğin tanımı, önemi, liderlik teorileri, otantik liderliğin tanımı, önemi, boyutları ve otantik liderlerin temel özellikleri açıklandıktan sonra yazında ileri gelen düşünürlerin otantik liderlik kuramlarından bahsedilmiştir.

İkinci bölümde örgüte, örgütü meydana getiren unsurlara ve örgüt çeşitlerine değinildikten sonra örgütsel bağlılık kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra örgütsel bağlılığın tanımı, çeşitleri, boyutları, önemi, düzeyleri ifade edilmiş ve hangi örgütsel bağlılık düzeyinin örgütün başarısına, yönetimine olumlu ve olumsuz yönde etki ettiği belirtilmiştir. Diğer bir ifadeyle çalışanın hangi düzeyde örgütsel bağlılığının örgüte ne gibi avantaj sağladığı veya dezavantaja sebep olduğu açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde yabancılaşma kavramından, tanımından, boyutlarından bahsedilerek bir alt yapı oluşturulmuş ve örgütsel yabancılaşma olgusu açıklanmıştır. Daha sonra örgütsel yabancılaşmanın tanımı, boyutları, örgütsel yabancılaşmaya neden olan faktörler, örgütsel yabancılaşmanın sonuçları, örgütsel yabancılaşmayla mücadele yöntem ve çözümleri ifade edilmiş ve çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerinin örgütün başarısına, yönetimine hangi yönde etki ettiği belirtilmiştir.

Dördüncü bölümde Sivas ilinde mobilya sektöründe faaliyet bulunan, rekabette öncü iki işletmede toplam 268 çalışan üzerinde otantik liderlik anlayışının örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşmayla ilişkisini belirlemek amacıyla karşılaştırmalı bir araştırma yapılmış ve bu araştırmayla ilgili bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Otantik Liderlik, Örgüt, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma.

ABSTRACT

Of research, findings, ideas, and views together with a version filtered through flesh and bone, shuttered in the spirit of this study, the purpose of the essence, in short, she had occurred; a new leadership model is authentic leadership employee organizational commitment and organizational forms to determine the relationship with alienation.

The study consists of four parts. In the first section, the definition of leadership, leadership theories, authentic leadership definition, importance, size and the main features of the authentic leaders announced after the leading thinkers in the literature are authentic leadership theory.

The second chapter of the Organization, and the elements that make up the Organization of this concept, the concept of organizational commitment after tried to unravel here. Later, organizational commitment of definition, types, sizes, the importance, levels are expressed, and for which the level of organizational commitment in the management of the Organization's success, positive and negative impact. In short, the level at which the employee organizational commitment the organization provides or disadvantage caused by what are described as advantages.

In the third chapter the concept of alienation, definition, created an infrastructure and organizational dimensions, mentioning the case of alienation. Definition of alienation, then organizational dimensions organizational factors that cause... Her alienation, organizational results of alienation, struggling with alienation methods and organizational solutions are expressed and the organizational management of the Organization's success levels of alienation, which was mentioned in the direction of impact.

The fourth chapter in the furniture sector, in the province of Sivas two of the organizations leading the competition a total of 268 employees, organizational commitment and organizational understanding of authentic leadership concepts of alienation in order to determine whether the relationship between the two companies made a comparative between the empirical research, this is research related findings and insights.

Keywords: Leadership, Authentic Leadership, Organization, Organizational Commitment, Organizational Alienation.

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın konusunu otantik liderlik anlayışı ile örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşma kavramları arasındaki ilişkinin incelenmesi oluşturmaktadır. Özellikle yabancı yazında hakkında birçok araştırma yapılmış olan ve ülkemizde de daha çok son zamanlarda çalışılmaya başlanan otantik liderlik anlayışı, çalışanın bulunmuş olduğu örgütle bütünleşme derecesini ifade eden örgütsel bağlılık ve iş görenin içinde bulunduğu örgütten uzaklaşma derecesini gösteren örgütsel yabancılaşma birbirleri ile ilişkili unsurlar olarak görülmüştür. Bu çalışmanın ülkemiz yazınına katkı sağlaması, yöneticilere, liderlere ve liderlik sürecine yeni bir bakış açısı kazandırması amaçlanmıştır.

Bu çalışmanın her aşamasında bana bilgi ve deneyimlerinden yararlanma imkânı sunarak rehberlik eden, umut, güç ve değer veren, denizin metrelerce altında içinde ne olduğunu bilmeden beni karaya çıkararak kabuğumu kıran ve akademik toprağında filizlenmeme imkan tanıyan kıymetli danışman hocam Doç. Dr. Erdoğan KAYGIN'a içtenlikle teşekkür ederim. Desteklerini her zaman yanımda hissettiğim sevgili eşime, oğluma, kendi aileme, eşimin ailesine, Adem IŞKIN'a ve rahmetli babama şükranlarımı sunarım. Son olarak sayısız nimetleriyle beni lütuflandıran rabbime şükranlarımı bir borç bilirim.

KARS / 2015

Yusuf IŞKIN

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Özellikler Teorisinin Merkezinde Bulunan Özellikler	18
Tablo 1.2. Liderliğin Etkinliğini Belirleyen Faktörler.....	19
Tablo 2.1. Örgütlerin Özellikleri	60
Tablo 2.2. Örgütler Açısından Örgütsel Bağlılığın Hayati Öneminin Sebepleri	65
Tablo 2.3. Örgütsel Bağlılık Çalışmalarının Önem Kazanmasının Nedenleri....	66
Tablo 2.4. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci.....	67
Tablo 2.5. Örgütsel Bağlılık Aşamaları.....	70
Tablo 2.6. Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler ve Kullanımları	73
Tablo 2.7. Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları	93
Tablo 3.1. Durkheim'e Göre Üç Anomi Hali	95
Tablo 3.2. Marks'a Göre Yabancılaşmaya Neden Olan Faktörler	112
Tablo 3.3. Blauner ve West'e Göre Güçsüzlük Biçimindeki Yabancılaşmalar	117
Tablo 3.4. Merton'a Göre Normsuzluk Göstergeleri.....	119
Tablo 3.5. Yalıtılmışlığın Çeşitli Tanımları.....	120
Tablo 3.6. Urick'e Göre Yabancılaşmanın Karakteristikleri.....	121
Tablo 3.7. Grupların Özellikleri.....	127
Tablo 4.1. Otantik Liderlik Ölçeği İçin Faktör Yük Değerleri	148
Tablo 4.2. Otantik Liderlik Ölçeği İçin Model Fit Değerleri	149
Tablo 4.3. Otantik Liderlik Ölçeği Harman Tek Faktör Analizi	149
Tablo 4.4. Otantik Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları	150
Tablo 4.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Faktör Yük Değerleri	152
Tablo 4.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Model Fit Değerleri.....	153
Tablo 4.7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Analizi.....	153
Tablo 4.8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Güvenirlik Analizi Sonuçları	153
Tablo 4.9. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği İçin Faktör Yük Değerleri	156
Tablo 4.10. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği İçin Model Fit Değerleri	157
Tablo 4.11. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Analizi .	157
Tablo 4.12. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği Alt Boyutları Güvenirlik Analizi..	158
Tablo 4.13. Demografik Özelliklerin Dağılımları	163
Tablo 4.14. Araştırmaya Katılan Kişilerin Cinsiyet Dağılımı	164
Tablo 4.15. Araştırmaya Katılan Kişilerin Yaş Dağılımı	164
Tablo 4.16. Araştırmaya Katılan Kişilerin Öğrenim Seviyesi Dağılımı.....	165
Tablo 4.17. Araştırmaya Katılan Kişilerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	165
Tablo 4.18. Araştırmaya Katılan Kişilerin Gelir Durumlarına Göre Dağılımı	166
Tablo 4.19. Birinci ve İkinci İşletmede Otantik Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	167

Tablo 4.20. Birinci ve İkinci İşletmede Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	170
Tablo 4.21. Birinci ve İkinci İşletmede Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	172
Tablo 4.22. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi	175
Tablo 4.23. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları İle Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi	179
Tablo 4.24. Otantik Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Regresyon Analizi).....	183
Tablo 4.25. Otantik Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Regresyon Analizi).....	184
Tablo 4.26. Çalışanların Otantik Liderlik ve Alt Boyutları Algıları Bakımından 1. İşletme İle 2. İşletme Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	185
Tablo 4.27. Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları Algıları Bakımından 1. İşletme İle 2. İşletme Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	186
Tablo 4.28. Çalışanların Otantik Liderlik ve Alt Boyutları Algıları Bakımından Yaş Grupları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	188
Tablo 4.29. Birinci ve İkinci İşletmede Çalışanların Otantik Liderlik ve Alt Boyutları Algıları Bakımından Yaş Grupları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	189
Tablo 4.30. Çalışanların Otantik Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları Algıları Bakımından Gelir Durumları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	190
Tablo 4.31. Çalışanların Otantik Liderlik ve Alt Boyutları Algıları Bakımından Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	192
Tablo 4.32. Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Algıları Bakımından Yaş Grupları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	193
Tablo 4.33. Birinci ve İkinci İşletmede Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Algıları Bakımından Yaş Grupları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	194
Tablo 4.34. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Bakımından Eğitim Durumları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	196
Tablo 4.35. Birinci ve İkinci İşletmede Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Algıları Bakımından Eğitim Durumları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi.....	197
Tablo 4.36. Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları Algıları Bakımından Yaş Grupları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	198
Tablo 4.37. Birinci ve İkinci İşletmede Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları Algıları Bakımından Yaş Grupları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi.....	199
Tablo 4.38. Birinci ve İkinci İşletmede Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları Algıları Bakımından Medeni Durum Arasındaki Farklılığın İncelenmesi.....	202

Tablo 4.39. Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları Algıları Bakımından Gelir Durumları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	204
Tablo 4.40. Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları Algıları Bakımından Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	205



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Lider Olan Yöneticiler	15
Şekil 1.2. Liderlik Teorileri	17
Şekil 1.3. Liderlik	17
Şekil 1.4. Davranışsal Liderlik Teorisinin Oluşumuna Katkı Sağlayan Çalışmalar	20
Şekil 1.5. Liderlik Süreci.....	21
Şekil 1.6. Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler	21
Şekil 1.7. Durumsal Liderlik Teorisinin Oluşumuna Katkı Sağlayan Çalışmalar	22
Şekil 1.8. Otantik Liderliğin Dinamikleri	30
Şekil 1.9. Otantik Liderlik Yaklaşımları	36
Şekil 1.10. Kernis'e Göre Otantik Liderliğin Dinamikleri	38
Şekil 1.11. İlies ve Meslektaşlarına Göre Otantik Liderliğin Dinamikleri.....	40
Şekil 1.12.Kavramsal Çerçeve İçerisinde Otantik Lider ve Takipçisinin Gelişimi	42
Şekil 1.13. Sparrowe'ye Göre Otantik Liderliğin Dinamikleri	44
Şekil 1.14. Walumbwa ve Meslektaşlarına Göre Otantik Liderliğin Dinamikleri	48
Şekil 1.15. Birey Merkezli Otantiklik Anlayışı	49
Şekil 2.1. Tarihi Süreç İçerisinde İnsanın Gelişimi	51
Şekil 2.2. Örgütü Meydana Getiren Unsurlar	52
Şekil 2.3. Organizasyon Nedir?	53
Şekil 2.4. Örgüt Yapılarını Belirleyen Unsurlar	56
Şekil 2.5. Departmanlaşma Süreci.....	59
Şekil 2.6. Örgüt Sınıflaması	60
Şekil 2.7. Amaçlarına Göre Örgütler	61
Şekil 2.8. Oluşumlarına Göre Örgütler	62
Şekil 2.9. İş Bölüşümü /Yetki Sorumluluk Dizgeleşmesine Göre Örgütler.....	63
Şekil 2.10. Örgütsel Bağlılığın Tanımlanmasında Göz Önünde Bulundurulması Gereken Hususlar	70
Şekil 2.11. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	74
Şekil 2.12. Tutumsal Bağlılık İle İlgili Yaklaşımlar	75
Şekil 2.13. Örgütsel Bağlılığın Üç Boyutu	76
Şekil 2.14. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	79
Şekil 2.15. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları.....	80
Şekil 2.16. Çoklu Bağlılık Unsurları.....	83
Şekil 2.17. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Bireysel Faktörler	84
Şekil 2.18. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Örgütsel Faktörler	86
Şekil 2.19. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	89

Şekil 3.1. Yabancılaşmanın Temel Belirtileri.....	95
Şekil 3.2. Yabancılaşmayı Meydana Getiren Etkenler	99
Şekil 3.3. Yabancılaşmanın Özellikleri.....	100
Şekil 3.4. Bloklar Halinde Yabancılaşmanın Nedenleri	101
Şekil 3.5. Yabancılaşmanın Toplumsal Nedenleri	102
Şekil 3.6. Yabancılaşmanın Bireysel Nedenleri.....	104
Şekil 3.7. Yabancılaşmanın Örgütsel Nedenleri.....	106
Şekil 3.8. Yabancılaşma Yaklaşımları.....	107
Şekil 3.9. İdenin Hedefe Ulaşma Aşamaları.....	108
Şekil 3.10. Hegel'e Göre Yabancılaşma Nedenleri.....	109
Şekil 3.11. Hegel'e Göre Yabancılaşma Kavramının Gelişimi ve Anlam Çeşitliliği Kazanması	110
Şekil. 3.12. Feurbach'e Göre İnsan ile Tanrı Arasındaki İlişki	111
Şekil 3.13. Marks' a Göre Yabancılaşmanın Boyutları	113
Şekil 3.14. Seeman'a Göre Yabancılaşmanın Beş Boyutu.....	115
Şekil 3.15. Korman'a Göre İşin Anlamı, Ürün, Süreç, Organizasyon ve Çalışan Arasındaki İlişkinin Üç Yönü.....	118
Şekil 3.16. Zieliski ve Hoy'a Göre Yahtılmışlığın Muhatabları	120
Şekil 3.17. Marks' a Göre Yabancılaşmanın Ortaya Çıktığı İlişkiler	123
Şekil 3.18. Yablonsky'e Göre Bürokrasilerde İş Görenin Yabancılaşmış Davranışları.....	124
Şekil 3.19. Örgütsel Yabancılaşmaya Neden Olan Faktörler.....	125
Şekil 3.20. Örgütsel Yabancılaşmaya Neden Olan Örgütsel Faktörler.....	126
Şekil 3.21. Örgütsel Yabancılaşmaya Neden Olan Çevresel Faktörler.....	129
Şekil 3.22. Örgütsel Yabancılaşma Boyutları	131
Şekil 3.23. Blauner'e Göre İşin Anlamının Bağlı Olduğu Etmenler	133
Şekil 3.24. Örgütsel Yabancılaşmanın Sonuçları.....	136
Şekil 3.25. Örgütsel Yabancılaşmanın Önlenmesinde, Çözümlemesinde ve İşlevsel Hale Getirilmesinde Başlıca Müdahaleler ve Yöntemler	137
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli	140
Şekil 4.2. Otantik Liderlik Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .	147
Şekil 4.3.Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları..	151
Şekil 4.4. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	155

GİRİŞ

I.Çalışmanın Konusu ve Önemi

Son yıllarda yaşanan toplumsal, sosyal ve ekonomik alanlardaki birçok gelişme ve olaylar göstermiştir ki artık dünya; birbirinden bağımsız hareket eden, birbirleriyle etkileşimi, iletişimi son derece düşük seviyede, kapıları dışarıya kapalı dört duvardan oluşan hücrelerden meydana gelmemektedir. Tüm dünya küreselleşmenin de etkisiyle hızlı, insanların, işletmelerin hatta devletlerin bile takip edip ayak uydurmakta güçlük çektiği, hatta ve hatta değişimin bile değiştiği bir dönüşüm, gelişim ve değişim süreci içerisinde bulunmaktadır. Dünya öyle bir değişim ve etkileşim sürecine girmiştir ki bu değişim ve etkileşim, devletler arasındaki sınırları ortadan kaldırmış tüm ülkeleri toplumlarıyla ve ekonomileriyle aynı bir ağacın dalları gibi birbirine bağlamıştır. Kısacası bu süreç tüm dünyayı güçlülerin, değişimi takip edip kendini yenileyip geliştirebilenlerin ayakta kaldığı ortak bir pazara dönüştürmüştür. Gerçekleşen bu değişim, etkileşim ve küreselleşme süreci; hemen hemen her alanda toplumları gelişmeye, değişime ve yeniliğe zorlayıcı bir gücü teşkil etmiştir. Yani yaşanan bu süreç yaşamda “itici güç” olarak karşılık bulmuştur. Hiç şüphesiz bu itici güçten örgütler ve örgüt yönetimleri de nasibini almıştır. Bu süreçten hakkına düşeni alan örgütler de yeni uygulamalara, reformlara kısacası yeniden yapılanmaya gitmişlerdir. Özetle örgüt yapılarına ve örgüt yönetimlerine eski yöntem ve tekniklerin yanı sıra yeni yöntem ve teknikler eklenmesi; verimliliğini ve etkililiğini yitiren eski yöntem ve tekniklerin çıkarılmasıyla yeni tariflerle farklı şekillerde örgüt yapıları ve örgüt yönetimleri yeniden yoğrulmuştur.

Örgüt, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için bilinçli bir şekilde oluşturulmuş toplumsal birimler ya da insan toplulukları şeklinde tanımlandığında bu insan topluluğunu ve bu yapıyı belirlenen amaçlara ulaştırma görevi büyük önem arz etmektedir. Bu görevi de yine örgütün bir parçası olan lider üstlenmektedir. Peki, “Kim liderdir?” ve “Ne sebeple liderdir?” “Hangi nitelikler kişiyi lider

yapmaktadır?”¹ Buradan hareketle lideri; neyi, nasıl yapılması gerektiği noktasında diğerlerini etkileme her birey için ortak amaçları gerçekleştirme sürecini kolaylaştıran kişi olarak tanımlamak mümkündür.² Yukarıdaki paragrafta da belirtildiği gibi örgütlerin bir değişim sürecinden geçtiği muhakkaktır. Öyle ki örgütler bu değişimi yaşarken örgütlerin amaçlarına ulaşmasında ve çalışanların bu amaç doğrultusunda yönlendirilmesinde etken kişi olan lider de bu süreçten etkilenmiştir. Tüm dünyanın ortak pazar haline geldiği günümüzde işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesinde, diğer işletmelerin önüne geçebilmesinde ve değişen koşullara ayak uydurabilmesinde lidere önemli ölçüde sorumluluk düşmektedir. İşte lidere düşen bu sorumluluk liderin önemini iyice artırmaktadır. Ayrıca iş görenlerin örgüt amaçlarını benimsemesinde, bu amaçların gerçekleştirilmesi için iş görenlerin motive edilmesinde ve yönlendirilmesinde liderlerin rolü son derece önemlidir.

Bu kadar önemli bir fonksiyona sahip olan liderlik, son dönemlerde yaşanan olaylarla bir o kadar daha ehemmiyet kazanmıştır. Kamu ve özel işletmelerde yaşanan görevi kötüye kullanma, toplumsal ve ekonomik skandallar kısacası patlak veren birtakım etik dışı davranışlar ve uygulamalar toplumların önceliklerinde bazı değişiklikler meydana getirerek onları ilk olarak güvenilir olana yönlendirmiştir. Bu noktadan hareketle kamu ve özel işletme sahipleri; artık işletmelerinin, örgütlerinin ve iş görenlerinin başında içi dışı bir, güvenilir, etik değer ve ilkelere sahip, uygulamalarında, davranışlarında ve sözlerinde doğru, dürüst ve ahlaki değerler çerçevesinde davranan liderler görmeyi arzulamaktadır. İşte bu nitelikteki liderlere duyulan ihtiyaç liderlik literatüründe otantik liderliği doğurmuştur. Liderlik alanında yeni bir teori olan otantik liderlik, “olduğu gibi görünme, görüldüğü gibi olma, değerleriyle uygulamaları arasındaki tutarlılık, kendinin artı ve eksilerini bilerek özfarkındalık gibi birçok özellikleri ile işte bu talep ve istekleri karşılayarak bulunduğu örgüte katma değer sağlamaktadır.³ Nitekim örgütlerdeki otantik liderlik uygulamaları, hem örgüte hem de çalışana bu şekilde birçok avantaj sağlamaktadır.

¹ Linda D. Henman, “**Leadership: Theories and Controversies**”, 1993, s. 1, www.henmanperformancegroup.com

² Mathew Azhakath, “**Teresian Leadership: A Historical Analysis**”, **Proquest Thesis**, Fordham University, 2012, s. 34

³ Illies vd., 2005; Wood vd., 2008; Walumbwa vd., 2008, s.90

Yine örgütlerdeki birçok değişim ve bu değişim sonucunda yapılan uygulamalar ve örgütlerdeki mevcut liderlik uygulamaları çalışanların motivasyonuna, işlerine odaklanmasına, çalışanların işletmenin amaçlarını özümseyip örgütü benimsemesine, işlerine devamlılığına, işgücü devir oranına vb. daha birçok konuya olumlu veya olumsuz yönde etki etmektedir. İşte bu tür uygulamalardan pozitif veya negatif yönde etkilenen konulardan bir kısmı da örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşma çatısı altında toplanmıştır.

Öncelikle örgütsel bağlılık nedir, ne anlama gelmektedir, örgütler için nasıl bir önem arz etmektedir? Bu soruların cevaplanması gerekmektedir. Örgütsel bağlılık, iş gören ile örgütün benliğinin örgüt kültürü zemininde buluşarak uyuşması ve iş görenin örgütün bir parçası olma noktasındaki talebi ve gayretidir.⁴ Bu tanımdan da anlaşılmaktadır ki örgütsel bağlılık çalışanın örgütü ne kadar benimsediğini, örgüt ile kendini hangi seviyeye kadar kaynaştırdığını ifade etmektedir. Çalışanın kendini örgüt ile kaynaştırması, kendi değerlerini örgütün değerleriyle bağdaştırması kısacası iş görenin örgüt ile bir bütünlük yakalaması, örgüt amaçları, işleyişi ve vizyonu açısından son derece önem arz eden örgütsel bağlılığın örgütün tümüne nüfuz edip yayılması örgüt uygulamaları ile mümkün olmaktadır. Hiç şüphe yok ki çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılmasında bu uygulamaların başındaki lidere büyük sorumluluk düşmektedir. Etkili, dürüst, iletişim gücü yüksek, etik değerlere sahip, kendini bilen, melekelerinin ve zaaflarının farkında olan liderler çalışanlarına karşı daha şeffaf, içten ve samimi davranarak onların örgüte olan bağlılıklarına olumlu yönde etki etmektedir. Bu nitelikteki çalışanlara sahip olan örgütler hem iç çevrede hem de dış çevrede daha güçlü, rekabet gücü daha yüksek olmaktadır.

Örgütlerde küreselleşmenin ve değişimin etkilerinin bazı olumsuzlukları çalışanlarda örgütlerine yabancılaşma sorunu şeklinde ortaya çıkmaktadır. Rakipleriyle sıkı bir mücadele içerisindeki işletmeler örgüt içerisinde çalışanları koordine etme, onları işe tutundurma, çalışanların işten tatminsizliğinin giderilmesi, zorluklarla mücadele etmesinin öğretilmesi gibi örgüt içi sorunlarla da karşı karşıya kalabilmektedir. Bu problemler tek çatı altında toplandığında çalışanların dışsal

⁴Keith Davis, , John W.Newstrom, “**Human Behavior at Work, Organizational Behavior**”,Eight Edition, McGraw Hill Book Company, New York, 1989, s. 179

mükafatlara yönelerek onları amaç edinme, işlerini gerektiği kadar ciddiye almamaları ve işin gereklerine karşı duyarsız davranmaları şeklinde tanımlanan örgütsel yabancılaşma kavramı ile karşılaşılmaktadır.⁵ Örgütlerin çalışanlarda tanık olduğu örgütsel yabancılaşma kendini çalışanların güçsüzlüğü, çalışanlarda anlamsızlık, çalışanların normsuzluğu, örgüt içi izolasyon ve çalışanların kendine yabancılaşması şeklinde beş boyutta göstermektedir. Bu beş boyutun herhangi birinde veya hepsinde ortaya çıkan örgütsel yabancılaşma örgüt yönetimince nedenlerine inilerek kalıcı olarak ortadan kaldırılmalıdır. Aksi takdirde çalışanların yaşamış olduğu bu yabancılaşma örgütü entropiye sürükleyecek ve örgütün amaçlarına ulaşamamasına, örgütün başarısızlığına neden olacaktır. Fakat deneyimli, çalışanların dilinden anlayan, onlarla samimi ilişkiler kuran, onları üretim sürecine dahil eden ve güvenilir liderler iş görenlerle kuracağı içten iletişimle onları bu noktaya iten nedenleri zamanında öğrenerek gerekli tedbirleri alabilir. Bu nedenle artık zamanımızda çalışanlarını iyi tanıyan, sürecin bir parçası olarak gören, onlarla iletişime açık, değerleri doğrultusunda yaşayan, proaktif vb. özelliklere sahip liderlere ihtiyaç vardır.

Günümüzde işletme sahiplerinin işletmelerinin, çalışanların ise kendi başlarındaki liderlerinde görmeyi istedikleri güvenilir, doğru, dürüst ve ahlaki değerler sahibi olma nitelikleri otantik lider ihtiyacını doğurmuştur. Bu özelliklere sahip bir liderin örgüt çalışanlarıyla kurmuş olduğu iletişimin ise son derece sağlıklı bir şekilde veri transferine imkan sağlayacağı su götürmez bir gerçektir. Bu şekildeki iletişim ve ilgi ise çalışanların problemlerinin çözülmesinde anahtar bir rol üstlenmektedir. Bu şekilde iş görenlerin sorunlarının çözülmesi de onların dikkatlerinin ve ilgilerinin işlerine ve sorumluluklarına yönelmesini sağlayacaktır. Örgüt yönetimi tarafından yapılan bu tür uygulamalar, çalışanları aileden biri olarak görme, onlara değer verme ve onları üretim sürecine dahil etme iş görenlerin olumlu geri dönüşlerini sağlayacaktır. Bu tür muameleler çalışanlarla örgüt arasında duygusal bir bağ oluşmasını sağlayacaktır. Velew ki bu tür uygulamaların tam zıddı uygulamalar da liderin çalışanlarına ilgisiz, alakasız, soğuk davranmaları, onları bir makine gibi görmeleri illa ki çalışanların olumsuz geri dönüşlerine yol açacaktır.

⁵Sanjeev Agarwal, "Influence of Formalization on Role Stress, Organizational Commitment, and Work Alienation of Salespersons: A Cross- National Comparative Study", s. 723

Her iki durumda da çalışanlar pozitif veya negatif bir tepki verecektir. İşte iş görenlerin vermiş oldukları bu tepkiler onların örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşma seviyelerini etkileyecektir.

Bu düşünceler ve bilgiler ışığında çalışmamızı bu kavramlar örgüsünde yaparak bu kavramların birbirleriyle ilişkilerinin tespiti amaçlanmıştır.

II.Çalışmanın Amacı, Kapsamı, Planı

Son dönemlerde işletmelerde meydana gelen skandallar ve etik dışı olaylar liderlik literatürünün yeni filizi olan otantik liderliğin önemini iyice artırmıştır.

Bu çalışma ile dürüstlük, kendini bilme ve etik değerler temeli üzerine kurulu, liderlik alanının yeni gözdesi olan otantik liderlik anlayışı araştırılmaya değer görülmüştür ve bu liderlik türünün örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşmayla ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu ilişki ve örgüyü açıklamaya çalışan bu çalışma liderlik ve otantik liderlik, örgüt ve örgütsel bağlılık, örgütsel yabancılaşma ve araştırma ve bulgular olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Liderliğin ilk bölümünde liderliğin tanımı, özellikleri, önemi, liderlik yaklaşımları açıklanmış ve liderliğe yeni bir üslup getiren otantik liderliğin tanımı, kapsamı, dinamikleri ve otantik liderlik yaklaşımları anlatılmıştır.

İkinci bölümde örgüt kavramı, tanımı, örgüt çeşitleri ve örgütü meydana getiren unsurlardan bahsedildikten sonra iş gören ile örgüt uyumunu yansıtan örgütsel bağlılıktan, örgütsel bağlılığın öneminden, gelişiminden, sınıflandırılmasından, yaklaşımlardan, sonuçlarından ve örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerden bahsedilmektedir.

Üçüncü bölümde yabancılaşma kavramının tanımı, özellikleri, yabancılaşmaya neden olan faktörler, boyutları, yaklaşımları, örgütsel yabancılaşmanın tanımı, örgütsel yabancılaşmaya neden olan faktörler, boyutları, sonuçları ve örgütsel yabancılaşmayla mücadele yöntemleri anlatılmıştır.

Dördüncü bölümde Sivas ili mobilya sektöründe faaliyet gösteren, rekabette öncü olan kuruluşların ikisinde toplam 268 çalışanla, otantik liderlik anlayışının örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşma kavramları arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla iki işletme arasında karşılaştırmalı ampirik bir araştırma yapılmış, bu araştırmayla ilgili bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE OTANTİK LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı, Tanımı ve Özellikleri

Tarih boyunca insanların hayatlarını idame ettirebilmeleri ve daha iyi koşullar altında yaşamlarını sürdürebilmeleri için bir takım gereksinimlerinin olduğu ve bu gereksinimlerin karşılanması gerektiği bir gerçektir. Bu gereksinimlerini karşılamada bir birey olarak tek başına insan yetersiz kalmakta ve bir topluluğa, bir gruba veyahut da bir örgüte ihtiyaç duymaktadır. Bu bilgiler ışığında anlaşılıyor ki insan, grup halinde yaşamını sürdüren sosyal nitelikli bir organizmadır. İnsanların grup halinde yaşaması doğal olarak bir başka ihtiyacı yani bu grubu yönetecek ve amaçlarına ulaştıracak liderlik pozisyonunu da beraberinde getirmektedir. İşte bu pozisyon yani liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.⁶

Liderlik, günümüze kadar birçok bilimsel çalışmada araştırma ve tartışma konusu olmuş; üzerine birçok kitap, tez, makale ve çalışmalar yapılmış ve bunun sonucunda da çok fazla sayıda liderlik tanımı yapılmıştır.

Erçetin bazı liderlik tanımlarını geçmişten günümüze şöyle sıralamıştır:⁷

Liderlik, sosyal hareketlerin merkezinde olabilmektir, (Cooley, 1902).

Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır, (Mumford, 1906).

⁶Erol Eren, “**Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar)**”, İstanbul, Beta Basım Aş. , 9. Bası, Ekim 2009, s. 501; Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, Ağustos 2001, s. 91

⁷Şule Erçetin, “**Lider Sarmalında Vizyon**”, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Bası, 2000, s. 4, Sitar Keser, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması”,Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ocak, 2013

Liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir, (Blackmar, 1911).

Liderlik, en az çatışma, en güçlü işbirliğiyle insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir, (Munson, 1921).

Liderlik, grubun işbirliğine özel bir anlam verebilmektir, (Chapin, 1924).

Liderlik, grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek enerjilerini bu gereksinim ve isteklerini karşılamaya yöneltmektir, (Bernard, 1927).

Liderlik, insanları ikna ederek onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır, (Bundel, 1930).

Liderlik, hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir, (Kilbourne, 1935).

Liderlik, insanları fiziksel, zihinsel ve duygusal yönden etkileyebilme sanatıdır, (Kopeland, 1942).

Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir, (Stogdill, 1950).

Liderlik, ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir, (Donnell, 1955).

Liderlik, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır, (Lipham, 1964).

Liderlik, yetki kullanarak kararlar alabilmektir, (Dubim, 1968).

Liderlik, örgüt üyelerini, örgütün bütün yönelimlerini mekanik bir uyum sağlamasının ötesinde performans göstermeye güdeleyecek etki fazlalığı yaratmaktır, (Katz, 1978).

Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir, (Krausz, 1986).

Liderlik, sezgisel ve analitik düşünceyi kullanarak yaratıcı olmaktır, (Norris, 1990).

Liderlik, birden çok sayıda kişiyi tüm bağlılık ve yeterlilikleriyle ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir, (Clement, 1991).

Liderlik, insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebilmektir, (Pagonis, 1992).

Liderlik, karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilmektir, (Reitzig, 1993).

Liderlik, örgüt üyelerinin etkileşim örüntülerini olaylara bağlı kalarak anlamlı kılıp şekillendirmektir, (Ogawa ve Bossert, 1995).

Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir, (Gallagher vd., 1997).

Liderlik konusundaki çalışmalarda bulunan diğer araştırmacıların yapmış oldukları liderlik tanımları şu şekildedir:

Liderlik, herhangi bir gaye ve hedefe ulaşmak için, insanlar bulmak ve onları ortak amaca doğru tek bir kuvvet halinde birleştirerek sevk etme kabiliyet ve tekniğidir.⁸

Liderlik, bireylerce meydana getirilen ve diğer bireylerin ortaklaşa oluşturulan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, içinden gelerek ortak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleşebilmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreçtir.⁹

⁸ Tamer Koçel, “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayıncılık, 6. Bası, İstanbul, 2003, s. 583

⁹ Kutlu Merih, “Liderlik.” <http://www.merih.net/m2/lid/liderlik.htm>

Liderlik, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.¹⁰

Liderlik, görevle ilgili gereksinimler ile insanlarla ilgili talepleri ve beklentileri dengelemektir.¹¹

Liderlik, liderin kendi bilgi, tecrübe ve deneyimini harmanlayarak örgüt için geliştirmiş olduğu vizyonu astlarıyla ve çalışanlarıyla paylaşarak, örgütü tüm yönleriyle bu vizyona yöneltip istenilen hedeflere ulaşmayı sağlayan bir etki sürecidir.¹²

Liderlik, hedeflere ulaşılabilmesi için organizasyon çalışanlarını etkileme ve yönlendirme sürecidir.¹³

Bu tanımlardan yola çıkarak liderlik; “Belli bir grup insanın belirli amaçlar doğrultusunda yönlendirildiği bir süreçtir.” şeklinde tanımlanabilir.

Buraya kadar olan tanımlara bakıldığında liderliğin bir süreç olduğu ve bu sürecin bir başrol oyuncusuna ihtiyacı olduğu aşikardır. Peki, bu başrol oyuncusu nasıl ve ne gibi niteliklere sahip olmalıdır?

Liderlik özellikleri başlıca aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁴

¹⁰ Göksel ATAMAN, “İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar”, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2002, s.455

¹¹ Michael WILLIAMS “**Mastering Leadership**”, Second Edition, Thorogood Press, UK, 2006, s.90.

¹² Bush, T., Glover, D. , Leadership Development: A Literature Review, Nottingham, National College For School Leadership, 2003, s.8

¹³ Samuel C. Certo, **Modern Management**, Prentice-Hall International Inc., 1977, s. 350; George J. M. and G.R. Jones, **Organizational Behavior**, Addison-Wesley Publishing Co, 1995, s. 404

¹⁴ M.D. KARSLI, “**Stratejik Liderlik Becerileri**”, (21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu), Bildiriler Kitabı, Birinci Basım, İkinci Cilt, İstanbul, 1997, s. 263-271; Werner I, “**Liderlik ve Yönetim**”, (Çeviren: V. Üner), Rota Yayınları, İstanbul, 2000, s. 20; A. AYDIN, “**Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir?**”, (21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu), Bildiriler Kitabı, Birinci Basım, İkinci Cilt, İstanbul, 1997, s. 86; Hakan Yılmaz, “**Vizyon, Misyon, Kariyer ve Daha Ötesi Stratejik Liderlik**”, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2008,s.; Bingaman C.E., “**Etkili Sunuş**”, (Çeviren: E. Tuhsan), Rota Yayınları, İstanbul, 2001, s. 154-157; John Adair, “**Etkili Motivasyon İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz?**” John Adair Yönetim Serisi:3, Babıâli Kültür Yayıncılık, , İstanbul, 2003, s. 122; Russ E. D., “İdeal Lider İdeal İşyeri”, “**Executive Excellence**”, I/III, Yıl: 1997, s. 16; Canan Çetin, “**Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi**”, İTO Yayınları, Entegre Matbaacılık, Yayın No: 2008-15, İstanbul, 2008, s. 23-28

- Lider sorumlu olduğu grup ve bireylerin gereksinimlerini ve özelliklerini bilmeli ve onların yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmalıdır.
- Grup kaynaklarının bilinmesini, kullanılmasını sağlar ve ekipleri ve grupları destekler.
- Liderler mevcut duruma karşı koyarak sürekli fırsat peşindedir.
- Planlamaya önem vermeli bugünü ve yarını planlayabilmelidir.
- Değerlendirme kabiliyeti gelişmiş olmalıdır.
- Takipçilerine ve çalışma arkadaşlarına örnek olmalıdır.
- Gerektiğinde liderliği paylaşabilmelidir.
- Danışmanlık becerisi ileri seviyede olmalıdır.
- Grubu temsil edebilmeli ve etkili öğretim yeteneğine sahip olmalıdır.
- Taktik, stratejik düzeyde bilgi ve uygulama becerisi olmalıdır.
- Gerek mesai arkadaşları arasında gerekse takipçileri arasında adaletli davranmalı ve onların arasında adaletli kararlar verebilmelidir.
- Liderler demokratik ilkeleri sadece bilmek değil uygulamak da zorundadırlar.
- Liderler özgüven duygusu gelişmiş olan ve takip edenlerine özgüven veren bir kişilik yapısına sahiptir.
- Liderler durumsal etkenleri doğru çözümlenerek etkili ve hızlı kararlar alan ve kararlarını sağlanabilecek en geniş ittifakla uygulamaya koyabilen insanlardır.
- Liderler, kararlılık, sorumluluk ve sosyal uyum yetenekleri gelişmiş insanlardır.
- Liderler, kendilerini kontrol, bağlılık, ileri görüşlülük, sezgi ve cesaret gibi özellikleri kişiliğinde harmanlamış insanlardır.
- Liderler, takipçileri ile çok yönlü iletişim kuran, olay ve olguları gözleyen, neden ve sonuçlar arasında ilişkiler kuran, işbirliğine yakın ve teknik kavrayışı yüksek insanlardır.
- Liderler, yaratıcı, girişken, zeki ve idealist insanlardır.

- Lider, iyi bir organize edici, bilgili ve becerikli bir yönetici, akıllı bir denetleyici ve aktif bir yürütücüdür.
- Liderler, dengeli ve tutarlı bir kişilik yapısına, duygu ve coşkuları kontrol edebilme yeteneğine sahip insanlardır.
- Liderler, organizasyonda birlik duygusu yaratma yeteneğine, olaylar ve insanlara karşı duyarlılığa sahip bireylerdir.
- Liderler, ön yargılardan uzak, eleştiriye ve karşıt düşüncelere açıktır.
- Liderler, iyi birer konuşmacı ve dinleyicilerdir.
- Liderler, iş başarma duygusu ve motivasyonu güçlü insanlardır.
- Liderler çok boyutlu ve soyut düşünme kapasiteleri gelişmiş insanlardır.
- Liderler maceracı eğilimlidirler.
- Liderler beklenmedik olaylara göğüs gererek soğukkanlılıklarını korurlar, hızlı ve doğru muhakeme yeteneğine sahiptirler.

Etkin bir lider nihai sorumluluğun kendinde olduğunu bildiği için yanında çevresinde güçlü mesai arkadaşları ve takipçilerin bulunmasından çekinmez, tam aksine yanında güçlü mesai arkadaşları ister. Onları yüreklendirerek, onları teşvik ederek örgütün amaçlarına daha kolay ulaşabileceğini bilir ve bu şekilde uygulamalar yapar. Bunun yanında etrafındaki kaliteli ve güçlü astların ve çalışma arkadaşlarının bir takım risklerinin olduğunu da farkındadır. Ancak daha önemlisi böyle bir kadroya sahip olamamanın riski bu kalitedeki bir kadroya sahip olmanın riskinden daha yüksektir.¹⁵

1.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Lider ve üst düzey yönetici kavramları örgütsel bağlamda benzer yönlerinin olmasına hatta bazen eş anlamlı kullanılmasına rağmen, bu terimler farklı özellik, rol, davranış ve anlamları ifade etmektedir.¹⁶

¹⁵ İlder Atak, Gönül Budak, Gülay Budak, “İşletme Yönetimi”, Beta Basın Yayın Dağıtım Aş., İstanbul, 1994, s. 220

¹⁶ James Koterman, .Leadership Versus Management: What is Difference, **The Journal For Quality and Participation**, XXIIIIV/II, Yıl: 2006 s. 13; Semra Arıkan, ”Örgütsel Değişme ve Önderlik”, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Eylül,

Liderlikle yöneticilik arasındaki farkı Keith Davis şöyle ifade etmektedir: “Liderlik, yöneticiliğin bir bölümüdür, ancak tamamı değildir. Liderlik, diğerlerini belirlenmiş amaçlara ulaşmak için isteyerek çaba göstermeleri için ikna etme yeteneğidir. Grubu birbirine bağlayan ve amaçlar doğrultusunda güdüleyen bir insan ögesidir.”¹⁷

Longonecker ve Prinple yöneticiliği; “örgütün birincil amacı olan, toplumun bir bölümünce istenen hizmeti ya da ürünü üretmek amacına ulaşabilmek için beşeri, mali ve fiziksel kaynakların bir araya getirilmesi sürecidir.”¹⁸ şeklinde ifade etmektedir.

Yöneticilikte biçimsel bir organizasyona ve biçimsel bir gücün bulunduğu makama ihtiyaç vardır ama liderlikte bu koşullar olmazsa olmaz değildir.

Lider ve yönetici arasındaki farklar şu şekildedir:¹⁹

Yöneticiler;

- Organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışır.
- Sahip olduğu pozisyondan kaynaklanan otoriteye dayanır.
- Pozisyon izin verdiği sürece otoriteyi delege etmeye önem verir.
- Her zaman işletmeye karşı sorumlu olmaya özen gösterir.
- Yöneticidir ve koruyucudur.
- Günü yaşar, kısa vadeli bakış açısına sahiptir.
- Gidişatı kabullenme eğilimindedir.
- Düzeni korumaya çalışır.

1992, s.41; Ataman, “İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar”,S.454, İltar Atak, Gönül Budak, Gülay Budak, “İşletme Yönetimi”. s. 220

¹⁷ Atak, Budak, Budak, “İşletme Yönetimi”, s. 221

¹⁸ Atak, Budak, Budak, “İşletme Yönetimi”, s. 221

¹⁹ Mesud Ünal, “Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik” **Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:XXXII/I, Yıl 1997, S. 303; John P. Kotter, “Liderler Gerçekte Ne Yapar?”, Harvard Business Review, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası VERİTAŞ, s. 54-56; Salih Güney, “Yönetim ve Organizasyon”, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara, 2007, s. 359; Gönül Ülker, “Yönetici ve Lider”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Cilt 1, s. 183; Maxwell J.C., “İçinizdeki Lideri Geliştirmek”, (Çeviren: S. Yeniçeri), Beyaz Yayınları, İstanbul, 1998, s. 5-6; Mehmet Öztürk, “Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim”, Papatya Yayıncılık, Kasım 2003, İstanbul, s. 308

- İnsanları doğru yöne çekerek kontrol eder.
- Bakış açısı astlarına odaklanmıştır.
- Örgüt ve sistem merkezlidir.
- Kontrol odaklıdır.
- Nasıl ve ne zaman sorularına önem verir.
- İşi doğru yapandır.

Liderler ise;

- Takipçilerinin hedeflerini gerçekleştirmeye çalışır.
- Takipçilerinin kendisine sağladığı otoriteye dayanır.
- Yasal emir-komuta zincirinin gerekliliklerine riayet etmemeye önem verir.
- Her zaman takipçilerine karşı sorumlu olmaya özen gösterir.
- Yenilikçidir ve geliştiricidir.
- Günü gelecekle beraber yaşar, uzun vadeli bakış açısına sahiptir.
- Gidişata karşı koyarak onu sorgulama eğilimindedir.
- Mevcut durumda farklılıklar yaratır.

İnsanları, temel insani ihtiyaçlarını karşılayarak kontrol eder.

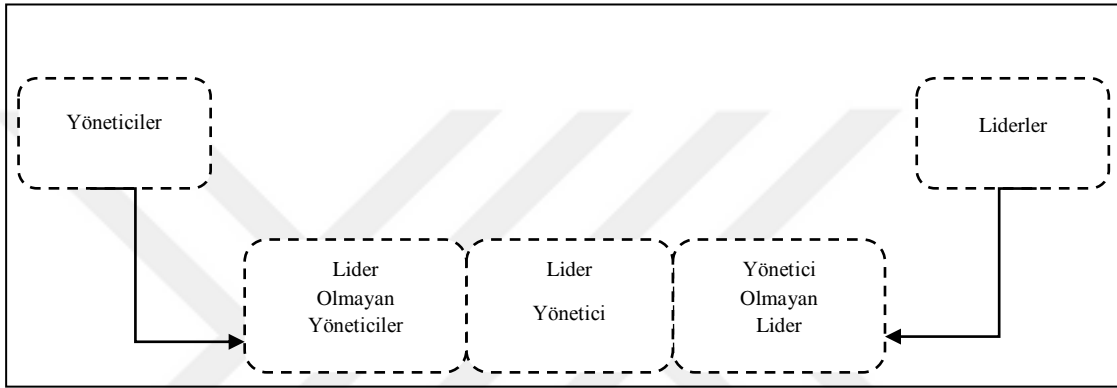
- Bakış açısı çevreye odaklanmıştır.
- İnsanlarla bireysel olarak ilgilenir.
- Güven odaklıdır.
- Ne ve niçin sorularına önem verir.
- Doğru işi yapandır.

Bu maddelerden de anlaşılacağı üzere kişi sadece yönetici de olabilir sadece lider de olabilir fakat düzensiz, belirsiz ve sürekli değişen hatta değişimin bile değiştiği küresel dünyada liderlerin ne derece hakim ve etkin olacağını Bennis şöyle ifade etmektedir:

“21. yüzyılda yaşamı sürdürebilmek için yeni nesil liderlere ihtiyaç vardır yöneticilere değil.”²⁰

Bu durumda etkili yöneticilerden de beklenen, liderlik özelliklerine de sahip olmalarıdır. Aşağıdaki şekilde ideali yansıtan aynı zamanda lider olan yöneticiler ifade edilmektedir.²¹

Şekil 1.1. Lider Olan Yöneticiler



Kaynak: GÜNEY, “Yönetim ve Organizasyon”, s. 287

1.3. Liderliğin Önemi

Günümüz toplumunda gerek küreselleşmenin getirdiği etkileşim sonucu gerekse değişimin itici gücüyle yaşanan teknolojik devrimler; organizasyonları, her an her türlü durum ve şartlara hazırlıklı olma ve bu koşullardan en az zararla çıkma veyahut da bu durumu işletme açısından fırsat bulma noktasına getirmiştir. Bu durumda örgütleri diğer örgütlerden ayıran, diğer örgütlerden bir adım öne çıkaran “etkinlik ve verimlilik” niteliği ön plana çıkmaktadır. İşte bu etkin ve verimli örgüt niteliğinin kazanılmasında ve uygulanmasında en büyük iş, en büyük sorumluluk liderlere düşmektedir.²²

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere liderler bir işletme için yaşam kaynağıdır, vazgeçilmezdir. Çünkü bir organizasyonda alanlarında en yetkin yöneticiler, en kalifiye elemanlar, teknolojinin en son ürünleri makine ve teçhizatlar,

²⁰ ÜLKER, “Yönetici ve Lider”, s. 179

²¹ GÜNEY, “Yönetim ve Organizasyon”, s. 359-360

²² Bahar Yalçın, Canan Ay, ” Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması”, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:9, Sayı:1, 2011, s.16

ürünlerini sunabileceği büyük pazarlar ve çok güçlü sermaye olanakları bulunsa bile bu imkanları bir araya getirip bunlardan bir sinerji yaratıp örgütü amaçlarına ve hedeflediği pozisyona ulaştırabilecek bir lider yoksa o işletme elindeki tüm bu avantajları kaybedebilir ve entropi sürecine girebilir.²³

Duruma bu açıdan bakıldığında; ancak yetenek ve sorumluluklarını bilen liderlere sahip organizasyonlar belirsizlik ve risklerin arttığı bu ortamda ayakta kalıp büyümekte; gelişmelere, değişmelere ayak uyduramayan karmaşık faaliyetlerdeki sorumlulukları yeterince göğüsleyemeyen liderlere sahip olan işletmeler ise, ekonomik sistem içinde silinip yok olup gitmektedir. Dolayısıyla günümüzde etkin liderlere daha çok ihtiyaç vardır.²⁴

“Liderliğe neden ihtiyaç vardır?” sorusuna Katz ve Kahn şöyle cevap vermektedir: Bir organizasyon zamanla değişen çevresel ve örgütsel koşullar nedeniyle hem organizasyonun plan ve tasarımında hem teknolojik, yasal, kültürel, iklimsel vb. koşullarda hem örgüt politikaları ve çıkarlarında hem de insanların güdüleri ve özel tepkilerinde değişimler meydana gelmektedir. İşte yaşanan bu değişimlere cevap verebilmek ve örgütü bu değişikliklere hazır tutmak için etkili bir lidere ihtiyaç vardır.²⁵

1.4. Liderlik Yaklaşımları

Hiyerarşik bir doğaya sahip olan insanın, tarihin her döneminde olduğu gibi gelecekte de liderden vazgeçemeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Birtakım yazarlar dünyada gittikçe yaygınlaşan demokrasi hareketleri, katılımcı yönetim biçimleri, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin artan hızı ve iletişim telekomünikasyon araçlarındaki gelişmelerin liderliğe olan ihtiyacı azalttığı görüşünü ileri sürmektedirler. Fakat grup etkinlik ve verimliliği söz konusu olduğunda, çalışanların gayretlerinin birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiğinde mutlaka liderlere ihtiyaç olmuştur. Ancak değişen koşullar liderliğin uygulanma biçiminde de ortama göre farklılıklar yaratmaktadır. Sosyal ve bilimsel gelişmeler liderlik konusunda da

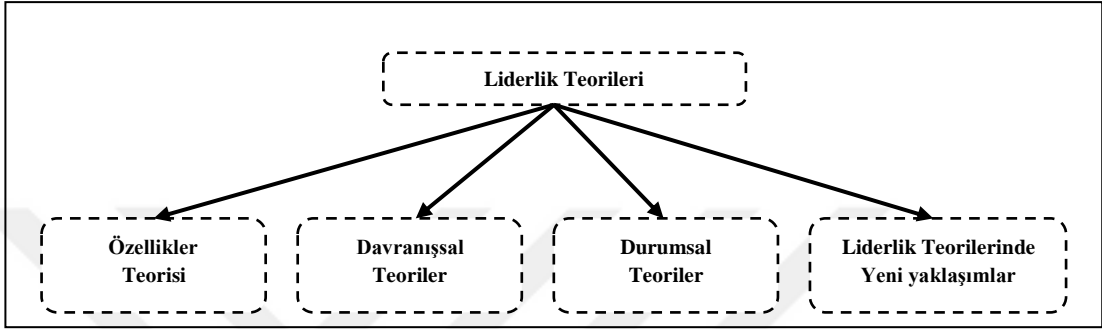
²³ Vries, Manfred Kets de, **Liderliğin Gizemi**, (Çeviren: Zülfü Dicleli), Mess Yayınları, İstanbul, 2007, s.21.

²⁴ Atak, Budak, Budak, “İşletme Yönetimi”, S. 219

²⁵ D. Katz ve R. Kahn, “Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi”, (Çeviren: Halil Can ve Yavuz Bayar), TODAİE Yayınları No: 167, 1977,s. 337-342

liderlerin diğer kişileri nasıl etkileyebileceğini açıklayan birçok teori ve uygulama biçimlerinin ortaya çıkmasını, gelişmesini ve bu konuda yazılı literatürün zenginleşmesini sağlamıştır. Hangi liderlik türünün daha etkili olduğu sorusunun yanıtı ise; net bir şekilde verilememekte bu teorilere göre farklılık göstermektedir. Liderlikle ilgili teorileri aşağıda verilen şekildeki gibi sınıflandırabilir.²⁶

Şekil 1.2. Liderlik Teorileri

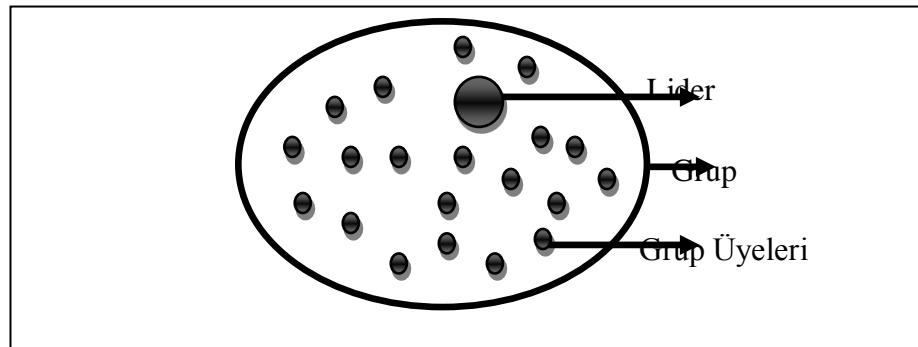


Kaynak: GÜNEY, “Yönetim ve Organizasyon”, s. 359-361

1.4.1. Özellikler Teorisi

Liderlik konusuyla ilgili olarak ilk geliştirilen teori geleneksel veya nitelikler teorisi olarak da bilinen özellikler yaklaşımıdır. 1930’lu ve 1940’lı yıllarda yoğun araştırmalar yapılan özellikler teorisi; lideri lider yapan temel dinamiklerin, lideri diğer grup üyelerinden ayıran özellikler olduğunu savunmuş, tezini bu temel üzerine oturtmuş ve çalışmalarını da bu özelliklere yoğunlaştırmıştır.²⁷

Şekil 1.3. Liderlik



Kaynak: Tamer Koçel, “İşletme Yöneticiliği”, 6. Bası, 1998, s. 398

²⁶ Eren, “Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar, s. 501, Ataman, “İşletme Yönetimi (Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar)”, s. 456

²⁷ Nurullah Genç, “Yönetim Ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar)”, Seçkin Yayıncılık, 4. Baskı, Ekim, Ankara, 2012, S. 256; Azize Ergeneli, “Lider Davranışı: Durumsal Değişkenleri İ Yaşam Kalitesi İle İlişkilendirilmesi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1992, S. 14

Özellikler teorisi büyük adam kuramı olarak da adlandırılmış ve uzun yıllar boyunca liderliğin doğuştan sahip olunan bir yetenek olduğu ve bu özelliklere sahip kişiler arasından liderin çıktığı görüşü benimsenmiştir.²⁸

Tablo 1.1. Özellikler Teorisinin Merkezinde Bulunan Özellikler

1	Fiziksel Özellikler: Genç veya orta yaşlı, uzun, ince enerjik, mükemmel görünüşlü
2	Sosyal Özellikler: İyi eğitim almış, göze çarpan, sosyal açıdan önemli, yükselme gösteren
3	Kişilik Özellikleri: Uyumlu, şartlara uyan, duygusal açıdan dengeli, kendine güvenen, girişken

Kaynak: Genç, “Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar)”, s. 256, Ataman, “İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar”, s. 456

Sonuç olarak liderlik özelliklerinin neler olduğunun belirlenmeye çalışıldığı bu araştırmalar neticesinde açık ve net bulgular elde edilememiştir. Bu başarısızlığın nedeni ise yapılan araştırmalarda tüm liderlik ortamının göz önüne alınmamasıdır. Liderlik özellikleri göz ardı edilmemeli ve göz önünde bulundurulmalıdır. Ancak unutulmamalıdır ki liderlik özellikleri liderlik çerçevesinde sadece bir bölümdür. Bazen kişide bu özellikler bulunsada dahi şartlar olgunlaşmadıkça, yeri ve zamanı gelmedikçe ve grubun ona ihtiyacı doğmadıkça bu özellik etkin hale gelmeyebilir.²⁹

1.4.2. Davranışsal Teoriler

Özellikler teorisi ile ilgili olarak yapılan çalışmalar neticesinde açık ve net bulguların elde edilememesi liderlikle ilgili araştırmaları liderin göstermiş olduğu davranışlar üzerine yoğunlaştırmıştır. Liderin liderlik düzeyini, sahip olduğu özelliklere odaklanmak yerine, daha çok liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlara, nasıl hareket ettiklerine ve ne yaptıklarına odaklanarak açıklamaya çalışan yaklaşımlara davranışsal yaklaşımlar denilmektedir.³⁰

²⁸ Dursun Bingöl, “Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler”, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1990, s. 212

²⁹ Richard M. Hodgetts, “Yönetim (Teori, Süreç ve Uygulama)”, Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, Der Yayınevi, İstanbul, 1997 S. 318; Kaeith Davis, “İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış”, (Çeviren: Kemal Tosun), 5. Baskı, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 136, s. 142

³⁰ Genç, “Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar)”, s. 256, Atak, Budak, Budak, “İşletme Yönetimi”, S. 226; Semra Arıkan, ”Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları”, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, 1997, s.408

Tablo 1.2. Liderliğin Etkinliğini Belirleyen Faktörler

1	Liderin astlarına nasıl yetki devrettiği
2	İletişim ve haberleşme şekilleri
3	Motivasyon tarzı
4	Çatışmalara yaklaşımı
5	Grupları yönetip yönetememesi
6	Denetleme ve planlama şekli

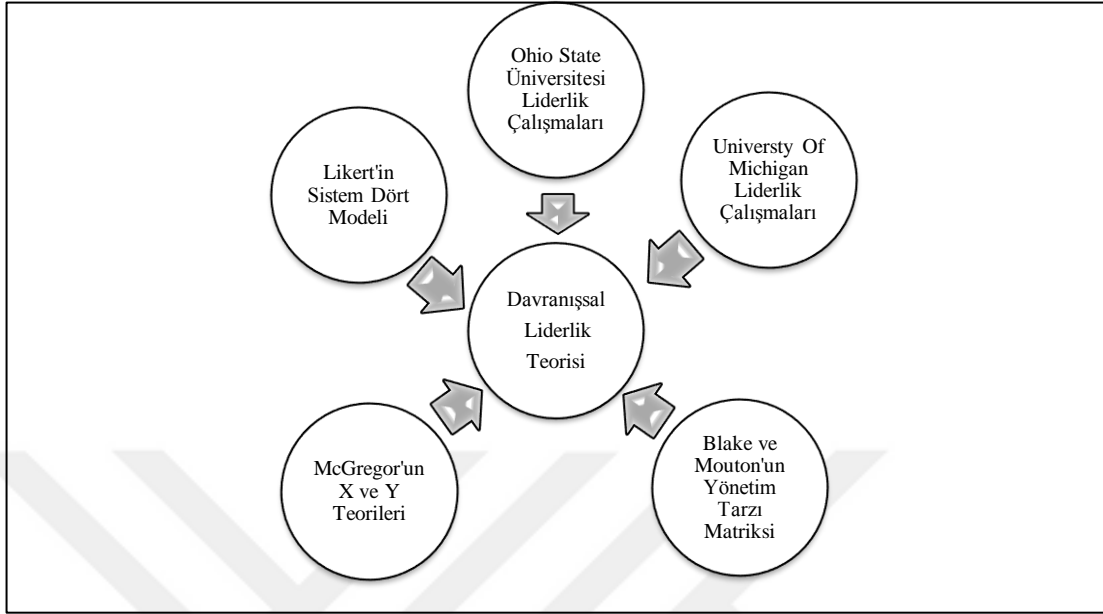
Kaynak:Ataman, “İşletme Yönetimi (Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar)”,s. 457, Genç, “Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar)”, s. 256, James Owens, “The Uses Of Leadership Theory”, Tamer Koçel, “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayıncılık, 12. Bası, İstanbul, 2010, s. 577; **Management, Organizationsand Humans Resources**, Eds.: H. Hicks And J. Powell, McGraw Hill, 1976

Davranışları özelliklerden ayıran en önemli şey; gözlemlenebilmeleri ve öğrenebilmeleridir. Davranış modelleri öğrenilebilmekte ve daha etkin olunması için yol göstermektedir. Davranışsal yaklaşımların hedefi ise, liderin davranışlarıyla amaçlara ulaşmak için izleyicileri etkilemektir.³¹

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişimi esnasında birçok araştırma, çalışma yapılmış ve bu yapılan çalışmaların katkısıyla davranışsal liderlik teorisi geliştirilmiştir.

³¹Northouse, P.G., “Leadership”, California: Thousand Oaks, 1997, s. 32, Ataman, “İşletme Yönetimi (Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar)”,S.457

Şekil 1.4. Davranışsal Liderlik Teorisinin Oluşumuna Katkı Sağlayan Çalışmalar



Kaynak: Şeyda Bayram, “Liderlik Kavramı Ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze 2013, s. 14-22

1.4.3. Liderlikte Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Teorisi

Liderlik alanında yapılan çalışmalarda ilk olarak özellikler teorisi geliştirilmiş ve liderin özelliklerinin belirlenmesine ilişkin çalışmalarda bulunulmuştur. Daha sonra davranışsal yaklaşım geliştirilmiş ve bu defada başarılı liderin ne yaptığı ve nasıl davrandığı konularında araştırmalar yapılmış ve liderlik sürecine önemli katkılarda bulunulmuştur.

Tüm bu yapılan çalışmalar neticesinde tek bir en iyi yol olamayacağı, demokratik insana-dönük liderlik tarzları sergileyen bir liderin her zaman başarılı olamayacağı ve liderlik davranışının koşullara göre değişebileceği, liderin kişisel özellikleri ve davranışları yanında durumsal faktörlerinde liderlik tarzını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.³²

³² GÜNEY, “Yönetim ve Organizasyon”, s. 366, M. AKOĞLAN, A.D. AKÇAY, “Liderlik Kavramının Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Bir Araştırma: Türkiye’de Yerli ve Yabancı Zincir Otel Genel Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlikle İlgili Algılamalarının Belirlenmesi”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Produktivite Merkezi Yayını, II, Yıl: 2004, s. 88; E. Huse and J. Bowditch, **Behavior in Organizations: A System Approach to Managing**, 2nd Ed., Addison – Wesley Pub. Co., 1977, S. 237

Bu bilgiler ışığında araştırmacılar, diğer teorilerin karışımından oluşan, işin nitelikleri ve durumun gereklerini dikkate alan, örgüt kültürü ya da astların durumu gibi değişkenlere göre farklılaşan durumsal liderlik yaklaşımını geliştirmişlerdir.³³

Durumsallık teorisine göre liderliği zaman, mekan ve şartlar gibi çeşitli koşullar etkilemekte ve bu değişik koşullar, değişik liderlik tarzları oluşturmaktadırlar.³⁴ Koçel durumsallık teorisinde liderlik sürecini aşağıdaki gibi formüle etmektedir:

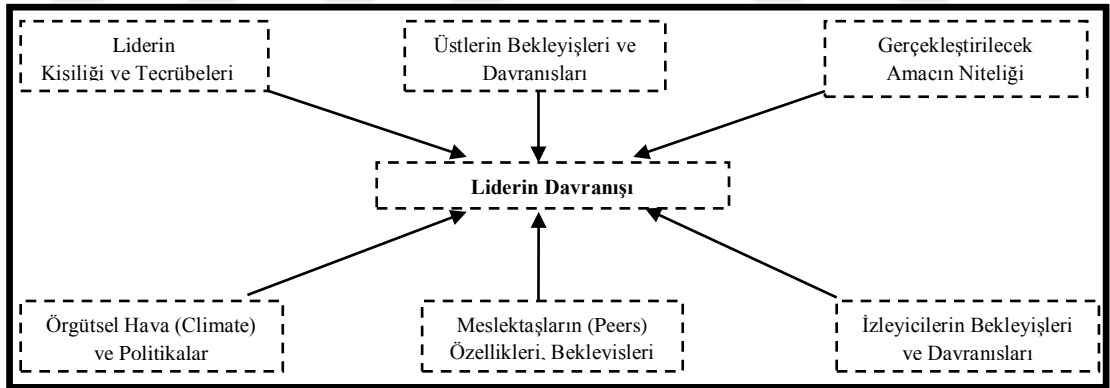
Şekil 1.5. Liderlik Süreci

$$\text{Liderlik} = f(\text{Lider, İzleyiciler, Koşullar})$$

Kaynak: Koçel, “İşletme Yönetimi”, s. 574

Liderlik davranışını etkileyen faktörler ise şu şekildedir:

Şekil 1.6. Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler



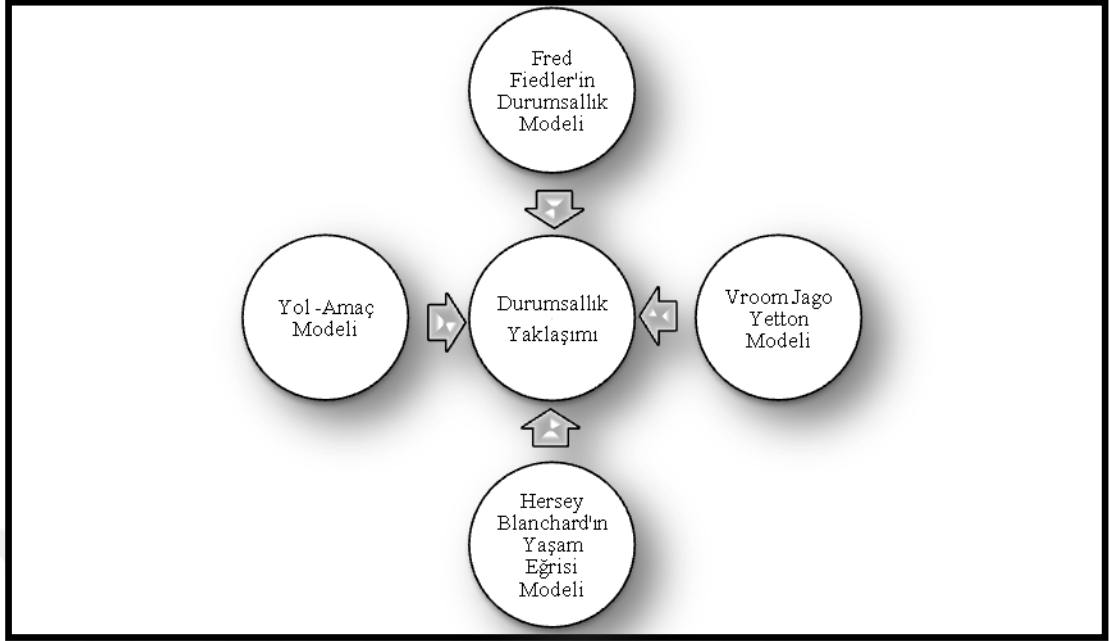
Kaynak: Koçel, “İşletme Yönetimi”, s. 584

Durumsal liderlik yaklaşımının gelişiminde birçok çalışma yapılmış ve bu yapılan çalışmaların katkısıyla durumsal liderlik teorisi geliştirilmiştir. Aşağıda katkı sağlayan bazı çalışmalar şekil üzerinde gösterilmiştir.

³³ Zel, “Kişilik ve Liderlik”, s. 113, M. İ. Baş, “Durumsal Liderlik”, Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası Dergisi, 204, Yıl:1996, s. 31

³⁴Ataman, “İşletme Yönetimi (Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar)”,s. 461, Mehmet Şişman, “Öğretim Liderliği”, Pegem A Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2004, s. 6

Şekil 1.7. Durumsal Liderlik Teorisinin Oluşumuna Katkı Sağlayan Çalışmalar



Kaynak: Alpay Sönmez, “Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri İle Öğretimsel Liderlik Rollerini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Bahçelievler Örneği)”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Yeditepe üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, s. 14-24

1.4.4. Liderlik Teorilerinde Yeni Yaklaşımlar

Her şeyin çabuk tüketildiği ve çok çabuk değiştiği, küresel rekabetin doruk noktasına ulaştığı günümüz dünyasında örgütlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmak için yönetim ve organizasyon alanında da büyük değişiklikler ve gelişmeler yaşanmaktadır. Yaşanan bu gelişmeler liderlik alanında da emreden, paylaşmayan, katılmayan klasik liderlik anlayışından; paylaşan, katılan, dinleyen, ekip başarısı için elinden gelenin fazlasını yapan, günümüz istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek, hatta organizasyonları geleceğe taşıyabilecek yeni liderlik yaklaşımlarının ve yeni liderlik tarzlarının doğmasını sağlamıştır.³⁵

Son yıllarda liderlik alanında geliştirilen bazı liderlik tarzları şunlardır:

³⁵GÜNEY, “Yönetim ve Organizasyon”, s. 371, B. Savaş, “Değişen Liderlik”, **Executive Excellence**, XIII/II, s. 9, İ. Çağlar, “İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi Ve Çorum Örneği”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: II, s. 95

Etkileşimci (Transactional) liderlik, astlarının veya çalışanlarının normlara uyumu, yüksek performans göstermesi gibi pozitif hareketleri karşısında onları ödüllendiren; kurallara karşı gelme, düşük performans gibi negatif hareketleri karşısında onları cezalandırma yoluna giden liderlik tarzıdır.³⁶

Dönüştürücü(Transformational) liderlik, izleyicilerin inançlarını, değer yargılarını organizasyonun amaçlarına bağlılık oluşturacak ve organizasyonun amaçlarını gerçekleştirecek şekilde dönüştürüp; çalışanların tüm yeteneklerini ortaya çıkararak onlardan daha fazla sonuç almayı hedefleyen ve çalışanların performansını üstün bir performans seviyesine ulaştırma sürecidir.³⁷

Karizmatik liderlik, kendi öz benliklerinden gelen ilhamsal bir ruh ve olağanüstü bir gayretle, izleyicileri güçlü ve derin bir şekilde etkileyerek toplumların coşkun duygularını kanalize eden bir liderlik sürecidir.³⁸

Bu liderlik teorilerinden başka özge liderlik, ahlaki liderlik, süper liderlik gibi yaklaşımlarda mevcuttur.

1.5.Otantiklik Kavramı

Kökene çok eskilere dayanmasına rağmen son seksen yıl içerisinde ortaya çıkan, günlük hayatımızda ve yaşamımızın değişik bölümlerinde karşılaştığımız ve sıkça kullandığımız otantiklik kavramını: “Kişinin kişisel deneyimlerini ve davranışlarını; kendi düşünce yapısına ve inanç temeline oturtması, yani kişinin

³⁶ D. I. Jung, B. J. Avolio, “Effects of Leadership Style and Followers Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Condition”, **Academy of Management Journal**, Vol 42, No: 2, 1999, s. 208

³⁷ G. Yukl, “**Leadership**”, Prentice-Hall International, New Jersey, s. 350, F. Luthans, “**Organizations Behavior**”, 7th Ed. McGraw Hill, N. Y., 1995, s. 357; B. M. Bass, “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision”, **Organizational Dynamics**, Winter, XVIII/III, 1990, s.19

³⁸ <http://www.merih.net/m2/lid/karizmamb.htm>; Tuomo Takala and Iiris Aaltio-Marjosola, “Charismatic Leadership, Manipulation and The Complexity of Organizational Life”, **Journal of Workplace Learning**, Bradford, Vol: 12, 2000, s. 147; Nelson Debra L. and James Campbell Quick, **Organizational Behavior**, West Publishing Company, United States of America, 1995, s. 365

düşünce ve eylemlerinin çakışması, kişinin kendini bilerek hareket etmesidir.” şeklinde tanımlanabilir.³⁹

Bunun yanı sıra otantikliğin bilimsel bir terim olarak kullanılmadığı, üzerine çeşitli araştırmaların yapılmadığı dönemlerde dahi; hikmet sahibi bazı kişilerin, sanatkarların, filozofların ve yazarların söylemlerinde otantikliğin izleri görülmektedir.⁴⁰

Confıçyus, “Üstün insan konuşmadan hareket eder ve sonrasında hareketlerine göre konuşur.”

- Sokrates, “Görünmek istediğin gibi ol.”
- Mevlana Celaleddin Rumi Hazretleri, “Ya olduğun gibi görün ya da görüldüğün gibi ol.”
- William Shakespeare, “Düşündüğün gibi söyle ve ruhtan söyle.”
- Benjamin Franklin, “Nasıl görünüyorsan gerçekten o ol.”

Kökeni yunan felsefesine kadar dayanan otantiklik, kişinin kendi gerçek benliğiyle olmak istediği benliğinin en üst seviyede uyumu yakalamasıdır.⁴¹

Otantiklik kavramı “kişinin deneyimleri, duygu, düşünce, ihtiyaç veya inançları ile bağlantılı bir biçimde kendini bilmesi” şeklinde tanımlanmaktadır. Yani bireyin düşünce ve duyguları ile davranışlarının paralel olması anlamını taşımaktadır.⁴²

³⁹R.J. Erickson, “The İmportance of Authenticity for Self and Society”,**Symbolic Interaction**, XVIII/II, 1995, s. 121; S. Harter, Authenticity, In C. R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.), “**Handbook of Positive Psychology**”, Uk: Oxford Universty Press, London, 2002, S. 382; Gardner, W.L., Avolio, B.J. Luthans, F. May, D.R., Walumbwa, F., Can You See The Real Me ? A Self-Based Model Of Authentic Leader And Follower Development, *The Leadership Quarterly*, 16, 2005, s.344

⁴⁰Memiş, Çiğdem Asarkaya, Gaye Karaçay Aydın, Hayat Kabasakal, Behice Ertenü Saraçer, “**Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması**”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir,2009, s. 295-296

⁴¹S.M.Çeri-Booms, “An Empirical Study On Transactional, Transformational And Authentic Leaders : Exploring The Mediating Role Of “Trustin Leader” On Organizational İndetification”, **Unpublished Doctoral Thesis** Yeditepe University Graduate Institute Of Social Sciences, İstanbul, 2009.

⁴²<http://nursenkaya.net/egitimler.php?id=7>

Otantiklik kavramı incelendiğinde neredeyse tüm araştırmalarda ve yukarıdaki tanımlarda da “kendini bilme, kendini tanıma ve kendini bilerek davranma” olgusuna vurgu yapıldığı görülmektedir.⁴³

1.6. Otantik Lider ve Otantik Liderlik

Her devir kendi liderini yaratır. Her dönemin liderinin farklı özellikleri vardır. Mevcut bir düzenin korunması için bürokratik liderler biçilmiş kaftandır. Yoğun stres ortamlarında ise insan odaklı liderler çok daha etkilidirler. Büyüme dönemlerinde Narsis liderlerin çok iyi performans gösterdiklerini bilinmektedir. Fakat uzun dönemde yönettikleri şirket veya topluluk üzerinde olumsuz izler bıraktıkları da bir gerçektir. Son yıllarda, sosyal bilimciler astığı astık kestiği kestik (otokratik) liderlerin döneminin kapanmakta olduğunu vurgulamaktadır. Bütün yetkilerin tek bir kişide toplandığı, her kararın bir kişi tarafından alındığı ve disiplinin korkuyla sağlandığı yönetim biçiminin bugünün koşullarına uygun düşmediğini savunmaktadırlar. Bugün bilim insanları, uzmanlık alanlarının çok çeşitlenmesi nedeniyle bir kişinin her şeye hakim olmasının mümkün olmadığı ve buna ek olarak hayatın hiç olmadığı kadar hızlı aktığı bir dönemde bütün yönetim yükünü bir kişinin omuzlarına yüklemenin haksızlık olduğunu belirtmektedirler. İçinde yaşadığımız dönemde liderlerin hem daha fazla insanı yetkili kılmaları hem de daha katılımcı olmaları gerekmektedir. Bugün katılımcılığın hakim olmadığı bir ortamda bir şirketi ya da bir toplumu yönetmek neredeyse mümkün değildir. Bugünün tüketicisi şirketlerin karar süreçlerine katılmayı, bugünün çalışanı kendi iş tarifini kendi yapmayı ve bugünün vatandaşları da hayatlarını ilgilendiren her konuda söz sahibi olmayı talep etmektedir. Hal böyle olunca, liderlik anlayışı da değişmekte ve eskiden otokratik ve karizmatik liderlere daha çok ihtiyaç duyulurken bu zamanın ruhu “otantik (özgün) liderlik” anlayışını gerekli kılmaktadır.⁴⁴

Günümüz dünyasında hem özel sektör hem de kamu sektöründe yaşanan toplumsal sorunlar ve iş etiğine aykırı davranışlar otantiklik ve otantik liderliğe olan

⁴³ A. Caza, R.P. Bagozzi, L. Woolley, L. Levy & B.B. Caza, “Psychological Capital And Authentic Leadership”, *Asia – Pacific Journal of Business Administration*, 2, 1, 2010, s. 53

⁴⁴ www.temelaksoy.com/otantik-liderlik-nedir

ilginin artmasını sağlamıştır.⁴⁵ Yani yaşanan bu olumsuzluklar astlarıyla içten, samimi bir iletişim kuran, onlara örnek olarak ilham veren ve içselleştirilmiş ahlak anlayışına sahip otantik liderliğe eğilinmesini sağlamıştır.⁴⁶ Otantik liderlik teorisi ise Fred Luthans ve Bruce Avolio tarafında ortaya atılmıştır.⁴⁷

Son zamanlarda daha fazla önem kazanan otantik liderlik ve otantik liderle ilgili tanımlar aşağıdaki gibidir:

Otantik liderlik, doğruluğa, saydamlığa, dürüstlüğe ve açıklığa vurgu yapan ve bu özellikleri ön plana çıkaran bir liderlik tarzıdır.⁴⁸

Otantik liderlik, öncelikle önderin öz bilinç dairesinde kendini geliştirmesi ve daha sonra astlarıyla olumlu yönde bir ilişki kurarak onların kendilerini bilmesine ve gelişmesine yardımcı olduğu liderlik tarzıdır.⁴⁹

Lider; etik bakış açısını kendine yönelterek, bilginin örgüt içerisinde eşit bir şekilde dağılmasına yoğun çaba harcayarak, kişinin kendini geliştirmesine yardımcı olarak mesai arkadaşlarıyla kurmuş olduğu ilişkilerde şeffaflığa dikkat ederek, organizasyon içerisinde olumlu bir atmosfer oluşturur. Liderin oluşturmuş olduğu bu olumlu atmosferi örgütün hedeflerine ulaşma noktasında kullandığı sürece ise otantik liderlik denir.⁵⁰

Bill George, **Sahici Liderlik (Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value -2003)** adlı kitabında otantik liderliği; amacınızı kavramak, sağlam değerleri uygulamak, kalbinizle liderlik etmek, bağlı ilişkiler kurmak ve özdisiplin sergilemek olarak tanımlamaktadır.⁵¹

⁴⁵ F. O. Walumbwa, B. J. Avolio, W. L. Gardner, T. S. Wernsing, S. J. Peterson, "Authentic Leadership Development And Validation Of A Theory-Basedmeasure", **Journal Of Management**, 34, 1, 2008, s. 90

⁴⁶ K. Kerfoot, "Authentic Leadership", **Dermatology Nursing**, 18/6, 2006, s. 594-596

⁴⁷ <http://prezi.com/vezscftte3ka/otantik-1/>

⁴⁸ Gardner, Avolio, Luthans, May, Walumbwa, "Can You See The Real Me ? A Self-Based Model Of Authentic Leader And Follower Development", s.343

⁴⁹ F. Luthans Ve B.J. Avolio, "Authentic Leadership Development", **Positive Organizational Scholarship**, 2003, s. 241

⁵⁰ Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson, "Authentic Leadership Development And Validation Of A Theory-Based Measure", s. 90

⁵¹ http://www.akilveyurek.com.tr/sahici_liderlik_ne_demek

Otantik lider, içselleştirmiş olduğu ahlak anlayışıyla bir yandan çalışanların gelişimine katkı sağlarken diğer yandan da içinde bulunmuş olduğu organizasyonun menfaatleri doğrultusunda çaba harcamaktadır.⁵²

Otantik lider kendi düşüncelerinin, davranışlarının başkaları tarafından nasıl algılandığının farkında olan, kendisinin ve diğerlerinin değerlerini, ahlaki bakış açılarını, bilgilerini ve güçlü yönlerini bilen, içinde bulunduğu ortamı tanıyan, kendisine güvenen, umudu olan, iyimser ve sorunların üstesinden çabuk gelebilen ahlaki bireydir.⁵³

Otantik liderlik tarzına sahip yöneticiler, çalışanlara iş yaptırırken onlara emredici, kendinin onlardan üstünlüğünü vurgulayıcı ve zorlayıcı bir üslup takınmazlar. Bunun yerine işi yaptırma sırasında astlarına örnek olarak onların da motivasyonunu, örgütsel bağlılığını ve işi yapmaktan duyduğu hazzı artırmayı amaçlayan ve onları çalışmaya özendirici bir üslup takınırlar.⁵⁴

Otantik liderler kim olduklarını, neye inandıklarını ve neye değer verdiklerini bilirler; bu inanç ve değerlere göre açık ve samimiyetle hareket ederler.⁵⁵

Avolio ve arkadaşları otantik liderleri şu şekilde tanımlamaktadır. “Otantik liderler, kim olduklarını, neye inandıklarını bilen, değer yargıları, etik muhakeme ve tutumları arasında şeffaflık ve tutarlılık gösteren, kendi içlerinde ve meslektaşları ile aralarında güven, iyimserlik ve esenlik gibi olumlu bir ruh hali geliştirmeye odaklanan, dürüstlükleri ile tanınan ve bu nedenle saygı duyulan kişilerdir.”⁵⁶

Otantik lider; nasıl hareket edeceğini bilen, bakış açısını kendine yönelterek öncelikle kendini tanıyarak çevresindekileri önemseyen, idari manada onların inanç ve değerlerine saygı duyan, etik bakış açısının, gücünün ve bilgisinin bilincinde

⁵² S. Michie, J. Gooty, Values, Emotions, And Authenticity: Will The Real Leader Please Stand Up?, **The Leadership Quarterly**, 16, 2005, s. 441

⁵³ <http://prezi.com/vezscfte3ka/otantik-1/>

⁵⁴ J. Lawler, I. Ashman, Theorizing Leadership Authenticity: A Sartrean Perspective, *Leadership*, 7, 4, 2012, s. 463

⁵⁵ Bakiev, Erlan, “Liderlik”, Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge *Essentials Of Organizational Behavior*, 11/e

⁵⁶ A. Tabak, M. Polat, S. Çoşar, T. Türköz, “Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması”, **”İş Gücü” Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Ekim, 14, 4, 2012, s. 93-94

yönetim işlevini sürdüren, kişi olarak kabiliyetli, umut var olan, azimli ve üstün ahlaki erdemlere sahip kişidir.⁵⁷

W. Bannes otantik liderlik hakkında “ Aslolan kendiniz olmak becerileriniz, yetenekleriniz, yaşanmışlıklarınız ve enerjinizle kendinizi vizyonunuzu gerçeğe dönüştürmek üzere işlevsel hale getirmektir. Hiçbir şeyi sakınmamalısınız. Sonuçta olmak üzere yola çıktığınız kişi olmalı ve olma sürecinden sonuna kadar keyif almalısınız.”⁵⁸ açıklamasını yapmıştır.

1.7. Otantik Liderlerin Özellikleri

Otantik liderlik ile yapılan çalışmalar, otantik liderlik literatürü ve yukarıda verilen tanımlar incelendiğinde otantik liderlikle ilgili öne çıkan bazı özellikler şu şekilde sıralanabilir.⁵⁹

- Otantik liderlik, doğuştan gelen bir özellik değildir. Otantik liderlik izleyicilerin lidere atıfta bulunmuş olduğu, geliştirilebilir ve öğrenilebilir bir niteliklidir.

Otantik liderler;

- Öncelikle kendilerine karşı dürüsttürler. İnançlarından değerlerinden taviz vermezler.
- Çalışanlarla ekip oluştururlar ve çalışanlarına örnek olurlar.
- Mükemmelliği hedeflerler ancak hatalar karşısında affedici olurlar.

⁵⁷ B.J. Avolio ve W.L. Gardner, “Authentic Leadership Development: Getting To The Root Of Positive Forms Of Leadership”, **The Leadership Quarterly**, 16/3, 2005, s. 321

⁵⁸ <http://nursenkaya.net/egitimler.php?id=7>

⁵⁹ W.L Gardner,. B.J. Avolio,F.O. Walumbwa, (Eds.), Authentic Leadership Theory And Practice: Origins, Effects And Development, **Monographs İn Leadership And Management**, 3, 2005, s. 21-320; Rob GOFFEE and Gareth JONES, “Managing Authenticity: The Paradox Of Great Leadership”, **Harward Business Review**, 83/12, 2005, s.88; <http://www.juran.com>,<http://www.turkcell.com.tr/akademi/profesyonel-gelisim/yonetim-ve-liderlik/egitim/otantik-liderlik-nedir-4252>; K. Klenke, Authentic Leadership: A Self, Leader and Spiritual Identity Perspective, **International Journalof Leadership Studies**, 3/1, s. 72; R. Ilies, F.P. Morgeson, J.D. Nahrgang, “Authentic Leadership and Eudaemonic Well-being: Understanding Leader-follower Outcomes”, **Leadership Quarterly**, 16, 2005, s. 374

- İnsanlarla kurmuş oldukları ilişkileri güven temeline oturturlar.
- Organizasyon içerisinde olumlu bir örgüt kültürü oluştururlar ve oluşturmuş oldukları bu atmosferi örgütün hedefleri doğrultusunda kullanırlar.
- Hareket noktaları değer ve inançlarıdır.
- Söylediklerinde ve davranışlarında tutarlıdır.
- Doğruyu söylerler ve etik davranırlar.
- Büyük hayaller kurarlar ve bu hayalleri herkesle paylaşırlar.
- Davranışlarında aklın yanında duygulara da yer verirler.
- Köklerine sadık, vizyon ve amaç sahibi, ahlaklı, topluma hizmet etmek isteyen ve olması gereken kişidir.
- Karar verme süreçlerinde şeffaf davranırlar.
- Statü ayrıcalıklarına ihtiyaç duymazlar, kendilerini oldukları gibi ifade ederler.
- Çevrelerinde kendilerini sürekli onaylayan tek tip insan bulundurmamak yerine kendi fikirleri, düşünceleri olan insanlar barındırarak çeşitlilik içeren bir ortamda ahenk yakalamaya çalışırlar.
- Öncelikle kendilerini tanırlar, kim olduklarını neye inandıklarını bilirler daha sonra takipçilerinin kendilerini tanımalarına ve geliştirmelerine yardımcı olurlar.
- İnsanları değil insanlar arası ilişkileri yönetirler.

1.8. Otantik Liderliğin Dinamikleri

Otantik liderlik, “kişinin özelliklerini, duygularını, çelişkilerini bilerek kendini tanıyarak, nasıl hareket edeceğini, neyi yapıp neyi yapmayacağını çok iyi bilen, iç disiplini yakalamış, çevresindekilerin tercihlerine saygı gösteren, davranışlarında ve kararlarında dengeli ve tarafsız karar veren, üstün ahlaki

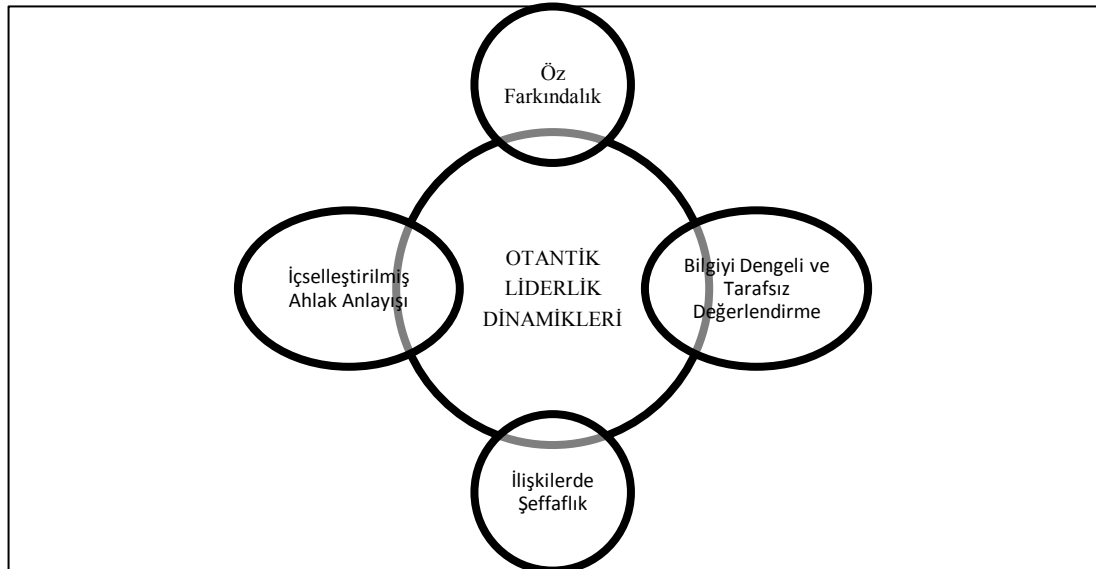
standartları kendi iç aleminde yakalamış ve çevresindekilerle kurmuş oldukları ilişkilerde içten, samimi ve açık bir üslup takınan liderlik tipidir.⁶⁰

Yukarıda çeşitli araştırmacılara ait tanımlarda ve otantik liderlerin özelliklerinin anlatıldığı bölümde de bahsedildiği gibi otantik liderlik denildiğinde otantik liderliğin tek bir niteliği öne çıkmamaktadır.

Otantik liderliği açıklarken, tanımlarken veya analiz ederken belirli kavramların bir araya gelerek otantik liderliğe hayat verdiği, onu tetiklediği ve oluşturduğu bariz bir şekilde görülmektedir. İşte gerçek liderliği bir araya getiren, onun cansız bedenine hayat veren ruha otantik liderliğin bileşenleri (dinamikleri, unsurları) denilmektedir.

Gardner ve meslektaşları sahici liderliğin dinamiklerini öz farkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, ilişkilerde şeffaflık şeklinde sınıflandırarak açıklamaktadır.⁶¹

Şekil 1.8. Otantik Liderliğin Dinamikleri



Kaynak: Gardner, Avolio, Luthans, May, Walumbwa, "Can You See The Real Me? A Self-Based Model Of Authentic Leader And Follower Development", s. 348

⁶⁰ Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson, "Authentic Leadership Development And Validation Of A Theory-Based Measure", s. 89-126

⁶¹ Gardner, Avolio, Luthans, May, Walumbwa, "Can You See The Real Me? A Self-Based Model Of Authentic Leader And Follower Development", s. 348

1.8.1. Öz Farkındalık (Self – Awareness)

Öz farkındalık kavramı, kişinin kendini meydana getiren arzularının, duygularının, dürtülerinin ve kendisiyle alakalı bilgilerin farkında olmasıdır. Yani öz farkındalık, bireyin hangi niteliklerin kendinde bulunduğunun ve bu niteliklerin hangilerinin yaşam içerisinde yeteneklerini hangilerinin güçsüzlüklerini oluşturduğunun farkında olması demektir. Kişi bu şekilde hareket ettiğinde hem kabiliyetlerini, hislerini, değerlerini hem de zayıflıklarını ve bunların günlük hayatta kendisine ne gibi artılar ve eksiler getirdiğini bilebilmektedir. Yalnız birey kendini tanıyıp geliştirmeye başladıktan sonra davranışlarını mevcut potansiyeline güven üzerine inşa etmelidir. Bu şekilde hareket edildiğinde ise öz farkındalık kişinin psikolojik sağlığını olumlu yönde etkileyecektir.⁶²

Avolio ve Gardner öz farkındalığı; liderlerin potansiyellerini açığa çıkararak, kendine has özelliklerinin, bilgi ve becerilerinin farkına vararak bu unsurları geliştirme süreci olarak tanımlamışlardır.⁶³

Öz farkındalık kişinin kendini tanımasını, kendine karşı dürüst olmasıdır. Kendine karşı dürüst olma ve kendini tanıma fonksiyonları liderlere güvenilirlik, dürüstlük ve yüksek ahlaki seviye gibi nitelikler kazandırmaktadır. Yine bu fonksiyonlar liderlere kendilerini geliştirme imkanı da sunmaktadır. Liderlerin kazanmış oldukları bu özellikler takipçileriyle ve çevresiyle pozitif yönlü ilişkiler kurmalarına yardımcı olmaktadır.⁶⁴

1.8.2. Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme (Balanced Processing)

Otantik liderlerin özelliklerinden bir tanesi de doğru ve dürüst olmalarıdır. Yani öncelikle kendilerine, değerlerine ve inançlarına; sonra da çevresindekilere, izleyenlerine ve içinde bulunmuş olduğu örgüte karşı dürüst ve sadık olmalarıdır.

⁶² M.H. Kernis, “Toward A Conceptualization Of Optimal Self-Esteem”, **Psychological Inquiry**, 14, 2003, s. 13

⁶³ Avolio ve Gardner, “Authentic Leadership Development: Getting To The Root Of Positive Forms Of Leadership”, s. 324

⁶⁴ D.R. May, A.Y. Chan, T.D. Hodges, B.J. Avolio, “Developing The Moral Component Of Authentic Leadership”, **Organizational Dynamics**, 32/3, 2003, s. 248; Gardner, Avolio, Luthans, May, Walumbwa, “Can You See The Real Me ? A Self-Based Model Of Authentic Leader And Follower Development”, s. 351

İşte otantik liderlerin bu özellikleri, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme fonksiyonunu kullanmalarına da yansımıştır. Şöyle ki otantik liderler herhangi bir durumda değerlendirme veya karar verme zorunda kalırlarsa bunu tarafsız, dengeli ve doğru bir şekilde yapmaya özen gösterirler. Otantik liderlerin tarafsız karar verme ve bilgiyi dengeli değerlendirme fonksiyonlarını icra ederken dikkat ettiği bazı noktalar şunlardır:⁶⁵

- Otantik liderler öncelikle bilginin elde edilmesine önem verirler.
- Otantik liderler için bilginin, eldeki malumatın ve verinin güvenilir olması gerekir.
- Otantik liderler elde edilen verilerin çarpıtılmadan değiştirilmeden objektif olarak toplanmasına dikkat ederler.
- Otantik liderler eldeki verileri doğru bir şekilde yorumlamaya çalışırlar.
- Karar verilecek konularda tarafların kim olduğu önemli değildir.
- Karar verilecek konularda önemli olan tarafsız, dengeli ve dürüst olarak karar vermektir.
- Otantik liderler karar verirken deneyimlerinden faydalanabilirler.
- Otantik liderler karar verirken çevresindeki kişilerle fikir alışverişinde bulunurlar.
- Otantik liderler karar verirken karar vereceği alana hakim kişilerle veyahut da o alanda çalışanlarla iletişim kurarak onların da görüşlerini beyan etmesini sağlarlar.

Walumbwa ve meslektaşları tarafsız değerlendirmeyi şu şekilde tanımlamaktadır: “Tarafsız değerlendirme, liderin karar vermeden önce taraf

⁶⁵Kernis, “Toward A Conceptualization Of Optimal Self-Esteem”, s. 14; Ilies, Morgeson, Nahrgang, “Authentic Leadership and Eudaemonic Well-being: Understanding Leader-Follower Outcomes”, s. 379; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson, “Authentic Leadership Development And Validation Of A Theory-Based Measure”, s. 95

olmadan eldeki bütün verileri ve bu verilerden oluşturulacak tüm kombinasyonları göz önünde bulundurarak mevcut bilgileri analiz etmesidir.”⁶⁶

1.8.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (Internalized Moral Perspective)

Bireyin davranışlarının değerlerine, inançlarına, ihtiyaçlarına ve tercihlerine uygun olmasına içselleştirilmiş ahlak anlayışı denilmektedir. Yani içselleştirilmiş ahlak anlayışı; otantik liderin, liderlik sürecini etik ve ahlak dairesi içerisinde kalarak idame ettirmesi demektir. Liderin hiçbir şekilde ne pahasına olursa olsun etik değerlerden taviz vermediği bileşene içselleştirilmiş ahlaki perspektif denilmektedir.⁶⁷

Otantik liderlerin ahlaki ikilemleri çözerken etik ve üstün ahlaki değerlere sahip olmaları gerekmektedir. Üst düzey ahlaki standartlara ve etik değerlere sahip liderler de davranışlarının merkezine içselleştirilmiş ahlaki perspektifi koymaktadırlar. Örgüt içinde davranışlarının merkezine bu anlayışı yerleştirmiş liderler hem çevrelerine hem de izleyicilerine örnek olmaktadır. Doğal olarak liderin yapmış olduğu bu olumlu davranış izleyicilerin de davranışlarına yansımaktadır. Öncelikle izleyiciler liderlerinde tanık oldukları bu ahlaki erdemleri ve değerleri özümsemeye çalışmaktadırlar. Daha sonra özümstedikleri bu değerlerin kazanımları ve kişinin hayatına kattıkları pozitiflikler; çalışanların hem yaşamlarında hem örgüt içi ilişkilerinde hem de örgütteki pozisyonlarının yüklemiş olduğu sorumlulukları yerine getirmede kendini göstermektedir. Yani içselleştirilmiş ahlak anlayışı fonksiyonunun hem lidere hem takipçilere hem de organizasyonlara olumlu yönde etkileri olmaktadır⁶⁸.

1.8.4. İlişkilerde Şeffaflık (Relational Transparency)

Gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde ister çalışan veya yönetici ister vasıfsız vatandaş olsun herkes arzu ettiği bilgiye kolayca ulaşabilmektedir. Bunun yanı sıra “toplumda şeffaflık” duyarlılığın gelişmesi, ekonomik ve politik

⁶⁶Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson, “Authentic Leadership Development And Validation Of A Theory-Based Measure”, s. 95

⁶⁷Kernis, “Toward A Conceptualization Of Optimal Self-Esteem”, s. 14

⁶⁸ Avolio ve Gardner, “Authentic Leadership Development: Getting To The Root Of Positive Forms Of Leadership”, 2005 s. 324

olaylarda her türlü bilginin ve olayın açık olması, her isteyeninin istediği anda bu bilgilere erişebilmesini sağlayacak ortamın gün geçtikçe geliştiğini göstermektedir.⁶⁹

Takipçiler de liderler de yukarıda bahsedilen koşulların egemen olduğu bir ortamda yaşamaktadır. Doğal olarak takipçilerde çevrelerinde görmüş oldukları bu şeffaflığı liderlerinde görmek istemektedirler. Bilgi kirliliğinin bu kadar yoğun olduğu günümüzde takipçilerinde birinci ağızdan doğru, güvenilir ve ihtiyaçları olan bilgiye ulaşmak isteği de gayet anlaşılır bir durumdur. İşte bu noktada ilişkilerinde şeffaflığı bir işlev haline getiren otantik liderler devreye girmektedir. Peki, otantik liderliğin bir fonksiyonu olarak kabul edilen “ilişkilerde şeffaflık” ne demektir ve nasıl olmalıdır?⁷⁰

İlişkilerde şeffaflık, takipçilerinin olumsuz ve uygun olmayan davranışlarını en aza indirmek amacıyla otantik liderlerin kendi içlerinden geçirmiş oldukları ve içlerinde beslemiş oldukları duygu düşüncelerini etik çerçevesi içerisinde disipline ederek takipçilerine aktarması işlevidir.⁷¹

İlişkilerde şeffaflık,⁷²

- Otantik liderlerin yüksek düzeyde açık olmalarını gerektirir yani otantik liderler duygularını, düşüncelerini ve hislerini açıkça ifade edebilmelidir.
- Otantik liderleri ilişkilerinde doğruluğa ve dürüstlüğe yönlendirir.
- Otantik liderlerin takipçilerine bu his ve düşüncelerini yansıtıran zararlı olabilecek ve uygun olmayan tutum ve davranışlardan kaçınmalarını sağlamaktadır.

⁶⁹S. Kadri Mirze ve Hayri Ülgen, “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, İstanbul, Arıkan Basım Yayım, Ekim, 2007, s. 64

⁷⁰S. Kadri Mirze ve Hayri Ülgen, “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, İstanbul, Arıkan Basım Yayım, Ekim, 2007, s. 65

⁷¹Gardner, Avolio, Luthans, May, Walumbwa, “Can You See The Real Me? A Self-Based Model Of Authentic Leader And Follower Development”, s. 358

⁷²Gardner, Avolio, Luthans, May, Walumbwa, “Can You See The Real Me? A Self-Based Model Of Authentic Leader And Follower Development”, s. 358; Avolio ve Gardner, “Authentic Leadership Development: Getting To The Root Of Positive Forms Of Leadership”, 2005 s. 326-327; Kernis, “Toward A Conceptualization Of Optimal Self-Esteem”, s. 15

- Otantik liderlerin çevresindekilerin liderlerini tanımalarına imkan vermesini sağlamaktadır. Yani liderler kendi gerçek benliğini izleyenlere göstermeye çalışmaktadır.
- Otantik liderleri uygun bir üslupla hislerini ve düşüncelerini paylaşmaya gönüllü hale getirmektedir.
- Takipçilerin de hem çevresinde hem de liderle arasında kurmuş olduğu ilişkide şeffaf olmasını sağlamaktadır.

İlişkilerde şeffaf davranmak hem otantik liderlere hem de takipçilere bir takım faydalar sağlamaktadır. Örneğin takipçiler, otantik liderlerin duygu düşünce ve değerlerini doğru, ilk ağızdan ve sağlıklı bir şekilde öğrenmektedir. Liderler ve takipçiler arasında kurulan bu gerçek ilişkide takipçiler liderlerine yüksek seviyede güven duymaya başlamaktadır. Liderin takipçilerine göstermiş olduğu açıklık ve şeffaflık takipçilerde büyük bir güven ve sadakat hissi olarak tezahür etmektedir. Açığa çıkan bu güvene dayanan ilişki de karşılıklı samimiyet ve içtenliği beraberinde getirmektedir. Bu şekilde gerçek liderlerin takipçileriyle kurmuş oldukları gerçek ilişkiler lider ve takipçi arasında bir kaynaşma ve öz veri doğurmaktadır. Yine ilişkilerde şeffaflık lider ve takipçi arasında bilginin serbestçe değişimini ve açıkça paylaşımını da sağlamaktadır. Bu olumlu gelişmeler hem takipçiler arasında bir sinerji yaratmakta hem de takipçileri takım çalışması ve iş birliği yapmaya yöneltmektedir.

1.9. Otantik Liderlik Kuramları

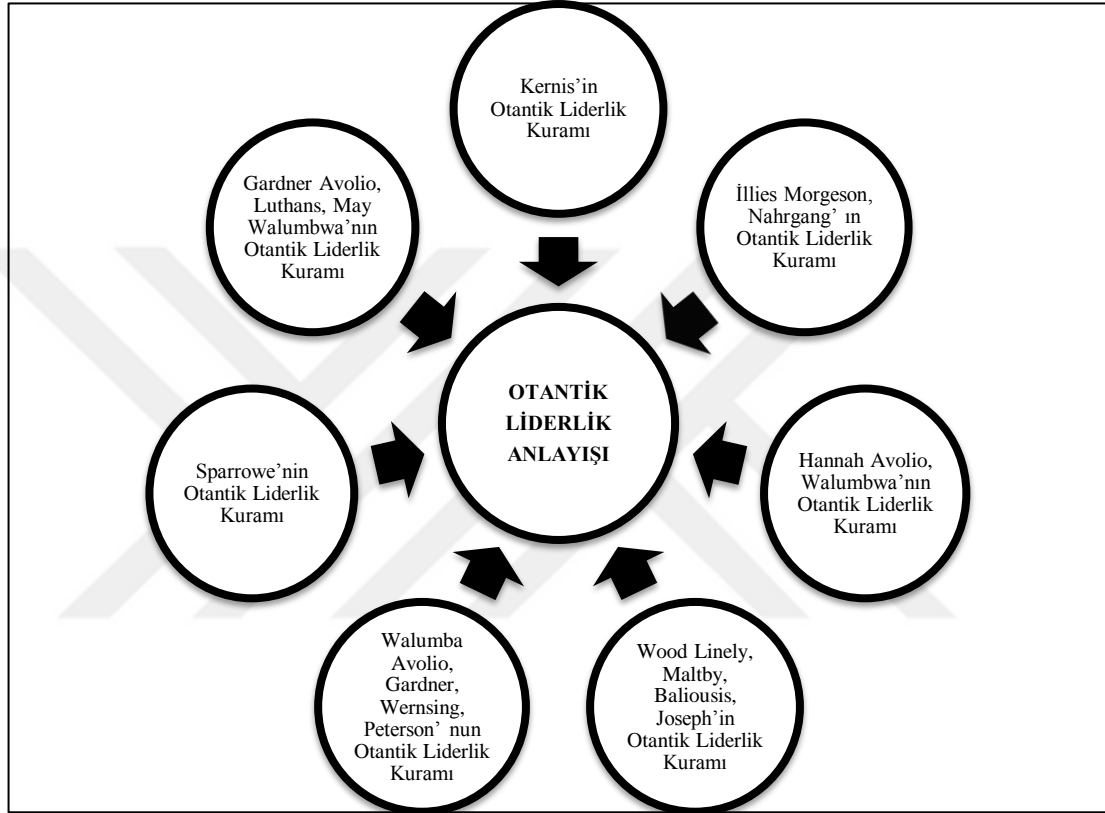
Otantik liderlik alanındaki çalışmalar öncelikle liderlerin otantik olmayan davranışlar sergilemesi ve liderlerin otantik özelliklerden yoksun olması nedeniyle başlamıştır. Sonraki çalışmalar ve araştırmalar ise otantikliğin kişinin özü ve kim olduğunu açıklayan bir kavram olduğunun anlaşılması üzerine otantik liderlik kavramına yoğunlaşmıştır.

Birçok araştırmacı ve bilim adamı otantik liderlik alanında benzer ve farklı çalışmalarda bulunmuştur. Bu çalışmalar ve araştırmalar bazen birbirinden bağımsız bazen de birbirini destekler nitelikte olmuştur. Yani bir araştırmacı kendisinden önce başka bir araştırmacının yapmış olduğu çalışmalardan istifade ederek kendi

araştırmasına başlamıştır. Sonuçta yapılan tüm bu çalışmalar otantik liderlik anlayışının gelişmesine günümüzdeki mevcut halini almasına katkı sağlamıştır.

Aşağıda otantik liderlik anlayışının günümüze kadar gelişerek gelmesine katkıda bulunan bazı araştırmacıların yaklaşımlarından bahsedilmektedir.

Şekil 1.9. Otantik Liderlik Yaklaşımları



Kaynak: Hava Yaşbay, “Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2011, s. 59-75

1.9.1. Kernis'in Otantik Liderlik Kuramı

Kernis'e Göre Otantiklik: Kernis otantiklik kavramının tanımını yaparken “özsaygı”ya dikkat çekmektedir. Kernis'e göre otantiklik; kişinin davranışlarında, hareketlerinde ve başkalarıyla kurmuş olduğu iletişimde kendini gösterir. Otantiklik, kişinin güdülerinin, kendiyile ilgili tarafsız bilişlerinin, davranışsal ve ilişkisel seçimlerinin farkında olmasıdır. Otantik yapıya sahip kişiler; tanık olduğu olumsuzlukları uygun bir üslupla karşısındakilere söyler, çevresindekilerin tutum ve

davranışları karşısında savunmacı tavır takınmazlar, yanlarında kendilerini takdir eden kişilere ihtiyaç duymazlar kendi fikirleri olan kişileri barındırırlar.⁷³

Otantiklik kavramına getirilen tanımlardan en kabul görmüş olanı Kernis tarafından yapılmış olanıdır. Ona göre otantiklik, “kişinin günlük hayattaki girişimlerinde engellenmemiş gerçek “öz benliktir.”⁷⁴

Kernis’e Göre Otantik Liderlik: Liderin değer yargularına, isteklerine ve gereksinimlerine uygun olarak davranmasına otantik liderlik denir.⁷⁵

Kernis’e Göre Otantik Lider: Özsaygıya ve özgüvene büyük önem veren Kernis otantik liderleri, olumsuzlukları ve kabiliyetleriyle kendi tüm yönlerini bilen ve bu özelliklerini kabul edip bu özelliklere güvenerek hareket eden liderler şeklinde tanımlamıştır.⁷⁶

Dikkat edilmesi gereken bir hususta otantik liderlik özellikleri kişilere doğuştan gelmemektedir. Bizzat otantik liderlik niteliği liderlere takipçiler tarafından isnat edilmektedir. Yani otantik liderlikte takipçi-lider ilişkileri karşılıklı bir etkileşim içerisinde incelenmektedir.⁷⁷

Kernis otantik liderlik alanında detaylı olarak ilk araştırmayı yapmış ve otantik liderliğin “farkındalık, bilgiyi tarafsız değerlendirme, davranışlarda otantiklik ve ilişkilerde otantiklik” olmak üzere dört bileşenden oluştuğunu belirtmiştir.⁷⁸

⁷³Kernis, “Toward A Conceptualization Of Optimal Self-Esteem”, s. 13; M.M. Novicevic, M.G. Harvey, M.R. Buckley, J.A. Brown And R. Evans, “Authentic Leadership: A Historical Perspective”, **Journal Of Leadership And Organizational Studies**, 33, 1, 2006, s. 66

⁷⁴ Bahar Dikmen, “ Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı’nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012, s. 110

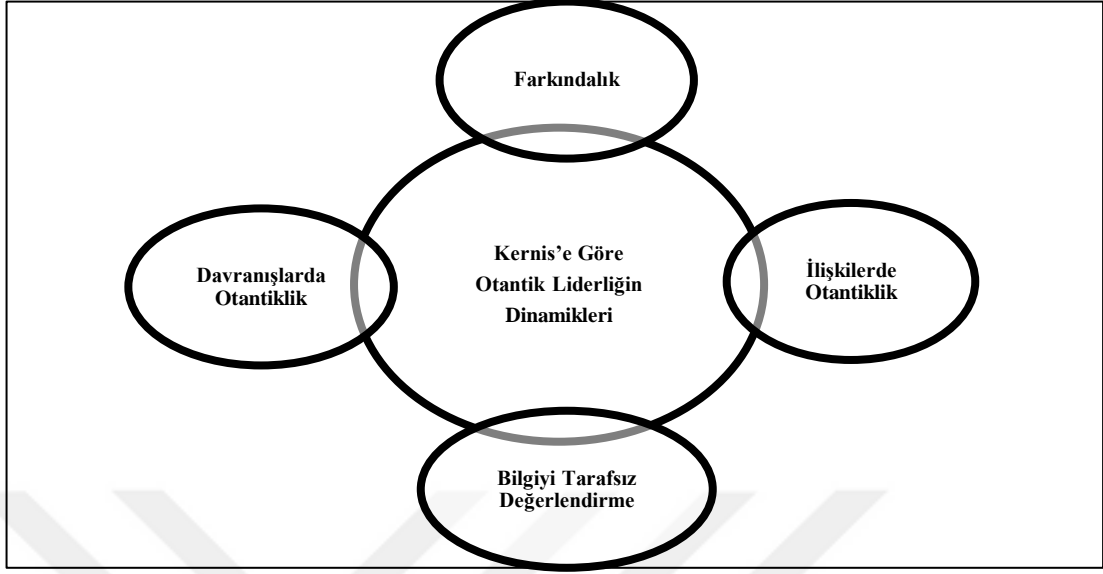
⁷⁵Kernis, “Toward A Conceptualization Of Optimal Self-Esteem”, s. 13

⁷⁶Kernis, “Toward A Conceptualization Of Optimal Self-Esteem”, s. 13

⁷⁷ Bahar Dikmen, “ Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı’nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma”, s. 110

⁷⁸Kernis, “Toward A Conceptualization Of Optimal Self-Esteem”, s. 1

Şekil 1.10. Kernis'e Göre Otantik Liderliğin Dinamikleri



Kaynak:Kernis, "Toward A Conceptualization Of Optimal Self-Esteem", s. 13-15

Farkındalık: Kernis'e göre farkındalık; tüm yönleriyle kendini değerlendirerek, analiz ederek bir bakış tarzı geliştiren kişinin yeteneklerinin ve zayıflıklarının farkına vardığı sürece denilmektedir. Psikolojik sağlığın önemli bir belirleyicisi olan farkındalık; kişinin güçlü ve zayıf yönlerinin, kabiliyetleri ve yetersizliklerinin yani zıtlıklarının farkında olması durumudur.⁷⁹

Bilgiyi Tarafsız Değerlendirme: Kernis elde edilen malumatın otantik liderlerce tarafsız bir şekilde herhangi bir abartmaya veya umursamamaya mahal vermeden kullanılması taraftardır. Bu bağlamda otantik liderler kendileri hakkındaki bir bilgi karşısında soğukkanlılığını ve tarafsızlığını korumalı ve herhangi bir çarpıtmaya veya inkara yeltenmemeli ve dürüst davranmalıdır. Yani otantik liderler durum ve koşullar nasıl olursa olsun özüne uygun hareket etmeli ve objektif olmalıdırlar.⁸⁰

Davranışlarda Otantiklik: Aslında liderlerin davranışlarında otantik olması demek yukarıdaki maddelerin uygulaması demektir. Yani farkındalık, bilgiyi tarafsız değerlendirme birer erdemse otantik liderlerin bu erdemleri hayata geçirmesi de davranışlarda otantikliktir. Otantik davranış; kişinin kendi öz benliğine göre hareket

⁷⁹Kernis, "Toward A Conceptualization Of Optimal Self-Esteem", s. 13

⁸⁰Kernis, "Toward A Conceptualization Of Optimal Self-Esteem", s. 14

etmesi yani kendi tercihleriyle, değerleriyle ve ihtiyaçlarıyla uyum içinde davranışlar sergilemesidir.⁸¹

Davranışlarda otantiklik; bireyin isteklerine ve değer yargılarına göre hareket etmesinin getirebileceği tüm tehdit ve riskleri göz önüne alarak cesur bir şekilde kendini tüm varlığıyla “öz benliğiyle” ortaya koymasındır.

İlişkilerde Otantiklik: İlişkilerde otantiklikte kişinin çevresiyle kurmuş olduğu ilişkide içtenliğe, doğruluğa, açıklığa ve dürüstlüğe önem vererek güvenin ve samimiyetin hakim olduğu bir ortam oluştururlar. Oluşturulan bu ortamda takipçiler liderlerinin iyi ve kötü yanlarını da görme imkanına sahiptirler. Yani otantik liderlerin ilişkilerde otantiklikten kasıtları güven ve samimiyete dayalı şeffaf bir iklim meydana getirmektir.⁸²

1.9.2. İlies, Morgeson, Nahrgang’ ın Otantik Liderlik Kuramı

İlies ve Meslektaşlarına Göre Otantiklik: İlies ve meslektaşlarına göre otantiklik; kişinin değer yargıları, inançları ve öz benliği doğrultusunda geniş bir psikolojik perspektiften kendini geliştirmesi ve toplum içerisinde görüldüğü gibi olmayı ifade eden bir kavramdır. Otantiklik kişinin kendini geliştirmesini gözettiği gibi takipçilerinin de kendilerini geliştirmelerini gözetmektedir.⁸³

İlies ve Meslektaşlarına Göre Otantik Liderlik: İlies ve meslektaşlarına göre otantik liderlik; otantik liderlik sürecinin tamamına yani otantik lidere, izleyenlere ve otantik liderlik bileşenlerine odaklanılan hem liderin hem de takipçilerin gelişimini sağlayan ve örgütsel bağlamda pozitif bir ortam oluşumuna katkı sağlayan bir süreçtir.⁸⁴

İlies ve Meslektaşlarına Göre Otantik Lider: Kendi tercihlerinin, inançlarının ve değer yargılarının farkında olup özgüven, umut, iyimserlik, samimiyet ve güvenilirlik özellikleri ön plana çıkan bireylere otantik lider denir.

⁸¹Kernis, “Toward A Conceptualization Of Optimal Self-Esteem”, s. 14

⁸²Kernis, “Toward A Conceptualization Of Optimal Self-Esteem”, s. 15

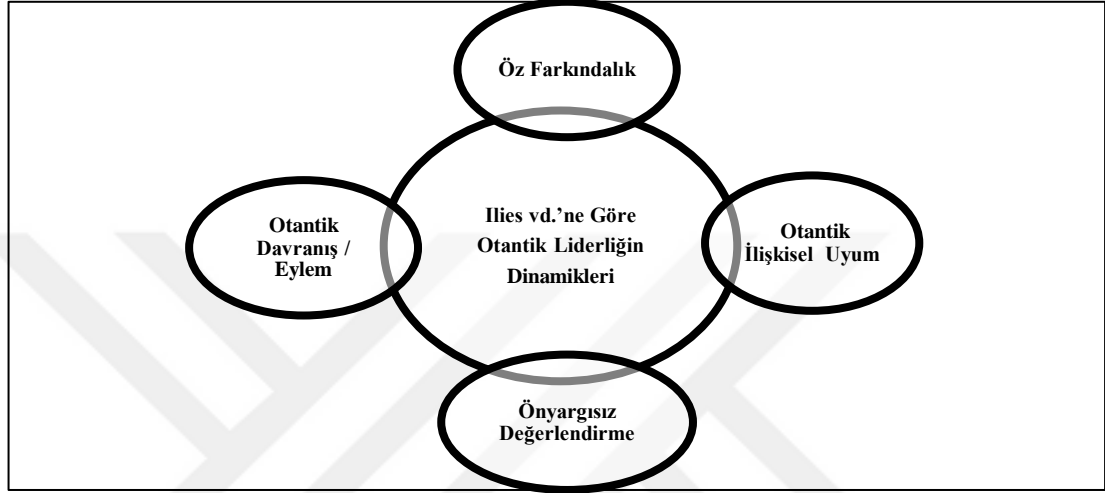
⁸³ İlies, Morgeson, Nahrgang, “Authentic Leadership and Eudaemonic Well-being: Understanding Leader-follower Outcomes”, s. 376

⁸⁴ İlies, Morgeson, Nahrgang, “Authentic Leadership and Eudaemonic Well-being: Understanding Leader-follower Outcomes”, s. 376

Takipçilerinin ruhsal esenliğini de amaçlayan otantik liderler takipçilerinin de kendilerinin de gelişimini sağlayarak olumlu bir atmosfer oluştururlar.⁸⁵

Ilies ve meslektaşları Kernis'in yapmış olduğu otantiklik çalışmasından faydalanarak dört bileşenden oluşan bir otantik liderlik yaklaşımı geliştirmişlerdir.⁸⁶

Şekil 1.11. Ilies ve Meslektaşlarına Göre Otantik Liderliğin Dinamikleri



Kaynak:Ilies, Morgeson, Nahrgang, “Authentic Leadership and Eudaemonic Well-being: Understanding Leader-follower Outcomes”, s. 376-382

Öz Farkındalık: Ilies ve meslektaşlarına göre öz farkındalık, bireyin var olduğu nitelikler ve duygularla kendini meydana getiren özellikler, hisler ve yetilerin farkına varmasıdır. Yani kişi evvela bu değer ve niteliklerin farkına varmalı daha sonra ise bunları kabullenmeli ve yaşamdaki hedefini tanımlamalıdır. Yine öz farkındalık, kişinin iç alemindeki zıtlıkları ve bu zıtlıkların günlük yaşamdaki davranışlarına, düşüncelerine ve hislerine nasıl yansıdığını bilmesidir.

Önyargısız(Tarafsız) Değerlendirme: Bireysel dürüstlüğün ve kabiliyetin kalbi olan tarafsız değerlendirme, liderlerin elde ettikleri topladıkları malumatı iyi bir şekilde analiz ederek doğru dürüst yorumlamasıdır. Buradan hareketle elde bilgileri doğru bir şekilde yorumlayabilen liderler olayları, durumları daha net, rasyonel ve objektif olarak okuyabilmekte ve buna göre adımlar atmaktadırlar. Bu şekilde liderler de kabiliyetlerini geliştirip verimli ve etkin olarak kullanabilmektedirler.

⁸⁵ Ilies, Morgeson, Nahrgang, “Authentic Leadership and Eudaemonic Well-being: Understanding Leader-follower Outcomes”, s. 376

⁸⁶ Ilies, Morgeson, Nahrgang, “Authentic Leadership and Eudaemonic Well-being: Understanding Leader-follower Outcomes”, s. 376-382

Otantik Davranış/Eylem: Hür iradesiyle gerçek liderin otantik kalıplar içerisinde davranışlarını, hareketlerini ve üslubunu şekillendirmesidir. Bir başka deyişle otantik davranış; belki liderin istekleri gerçekleşmeyecek belki sonunda büyük risk ve bedeller ödenecek de olsa kişinin değerlerine, isteklerine, düşüncelerine ve duygularına göre yani hayatının amacını tanımlayan kavrama göre hareket etmesidir. Kısacası otantik eylem; liderin özünü oluşturan örgüye sıkı sıkıya bağlı kalarak her ne pahasına olursa olsun hayatı boyunca kişinin bu öze göre hareket etmesidir.

Otantik İlişkisel Uyum: Kişinin pozitif ve negatif tüm yönleriyle kendini çevresine takipçilerine açık ve net bir biçimde ifade etmesidir. Burada otantik liderin kendini tüm olumlu olumsuz taraflarıyla izleyenlere açması izleyenlerin liderlerini iyice tanımalarını istemesinden kaynaklanmaktadır. Liderin kendini takipçilerine tanıtmayı takipçilerinde liderin kendilerini tanımalarına izin vermesi demektir. Bu şekilde davranarak lider güven ve samimiyetin hakim olduğu sinerjisi yüksek bir ortam oluşturmaktadır.

1.9.3. Gardner, Avolio, Luthans, May, Walumbwa'nın Otantik Liderlik Kuramı

Gardner ve Meslektaşlarına Göre Otantiklik: Otantiklik, kişinin öncelikle kendini kandırmaması ve kendine karşı dürüst olmasıdır. Bireyin olaylara ve durumlara göre hareketlerini biçimlendirmedeği hangi durum ve koşul olursa olsun kendini kaybetmeden, kendini bilerek kendi iç yapısına uygun davrandığı bir süreçtir. Yani bireyin davranışlarının kendi düşünce ve inanç temeline dayanmasıdır.⁸⁷

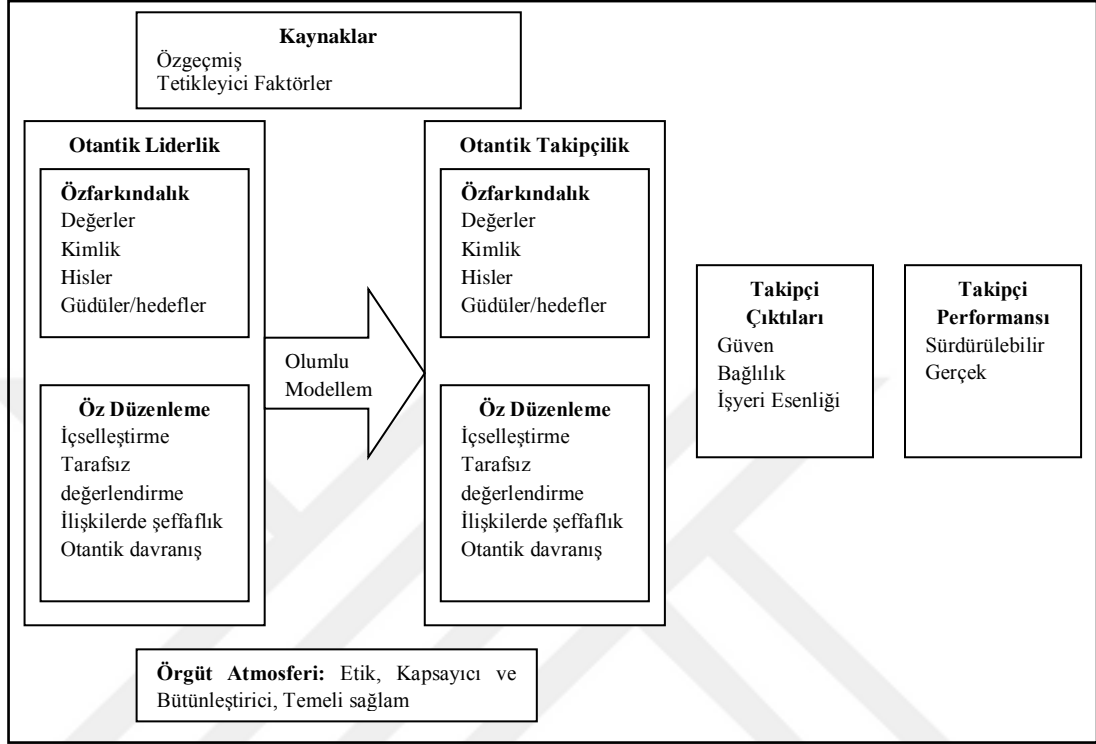
Gardner ve Meslektaşlarına Göre Otantik Liderlik: Liderin kendi değer yargılarına uygun, şeffaf, açık ve etik davranarak çevresiyle kurmuş olduğu ilişkileri güven temeline oturtan liderlik modelidir.

Gardner ve Meslektaşlarına Göre Otantik Lider: Otantik lider öncelikle tüm varlığı ve tüm yönleriyle kendini bilen tanıyan, bu yönleriyle kendini kabullenen ve kendine güvenen, ilişkilerinde ve davranışlarında gerçekliğini koruyan liderlerdir.

⁸⁷ Gardner, Avolio, Luthans, May, Walumbwa, "Can You See The Real Me? A Self-Based Model Of Authentic Leader And Follower Development", s. 344

Gardner ve meslektaşları otantik liderlik bileşenlerini otantik lider ve takipçisinin gelişimi içerisinde şu şekilde göstererek aşağıdaki gibi açıklamaya çalışmışlardır.⁸⁸

Şekil 1.12.Kavramsal Çerçeve İçerisinde Otantik Lider ve Takipçisinin Gelişimi



Kaynak: Gardner, Avolio, Luthans, May, Walumbwa, "Can You See The Real Me? A Self-Based Model Of Authentic Leader And Follower Development", s. 346

Kaynaklar: Gardner ve meslektaşlarına göre otantik liderliğin kaynakları öz geçmiş ve tetikleyici faktörlerdir.

Öz geçmiş, kişinin ailesinden almış olduğu terbiye ve yetiştirilme tarzını, görmüş olduğu eğitimi, günlük hayatta karşılaştığı güçlükleri, yaşamış olduğu olayları ve deneyimleri kendi benliğinde harmanlayarak oluşturmuş olduğu tecrübe ve bilgi havuzudur.

Tetikleyici faktörler ise liderleri kişisel gelişim noktasında olumlu yönde etkileyen; bazen liderlerde çarpıcı, büyük çapta bazen de sinsice küçük nüanslarla değişiklikler yaratan durumlardır.

⁸⁸ Gardner, Avolio, Luthans, May, Walumbwa, "Can You See The Real Me? A Self-Based Model Of Authentic Leader And Follower Development", s. 346-366

Özfarkındalık: Özfarkındalığın bileşenleri “değerler, kimlik, duygular ve güdülerdir.” Bu kavramlardan hareketle Özfarkındalık, bireyin duygularını, güdülerini, değer yargılarını ve kendini bilmesi, bu bilinçle hayat amacını belirlemesi ve bu amaca kendine güvenerek yürümesidir.

Öz Düzenleme(Denetim): Öz denetimi de “içselleştirme, tarafsız değerlendirme, ilişkilerde şeffaflık, otantik davranış” kavramlarının şekillendirdiği söylenebilir. Bu bağlamda öz denetim, liderlerin kararlarında ve uygulamalarında objektif olmasını, bulunduğu ortamda çevresindekilere karşı açık olmasını, davranışlarını içselleştirmiş olduğu düşünce ve değerlerinin temeline oturtmasını ifade etmektedir.

Takipçi Özfarkındalığı: Liderin değer yargılarına ve duygularına uygun hareket ederek takipçilerine rol model olması ve takipçilerinin de liderde tanık olduğu bu hasletleri özümsemeye çalışarak kendilerini geliştirmesi ve tanınması yönündeki adımlardır.

Takipçi Öz Denetimi: Otantik liderin uyguladığı gibi otantik takipçinin de kendini bilerek içselleştirmiş olduğu değerlere ve hislere uygun hareket ederek tarafsız karar vermesi ve ilişkilerinde şeffaf davranması şeklinde tarif edilebilir.

Örgütsel İklim: Her gelişimde olduğu gibi otantik liderlik modelinde de hem otantik liderin hem de otantik takipçinin kendini geliştirebilmesi ve gerekli yetileri kazanabilmesi için liderin ve takipçinin uygun bir ortama ihtiyacı vardır. İşte liderin ve takipçinin gelişimine katkı sağlayan, liderin ve takipçinin gerekli kaynaklara ve bilgilere rahatça ulaşabildiği bu uygun ortama örgütsel iklim denilmektedir. Otantik lider ve otantik takipçinin ideal bir örgütsel atmosfere sahip olması ise lider ve takipçi için eşsiz fırsatlara gebedir.

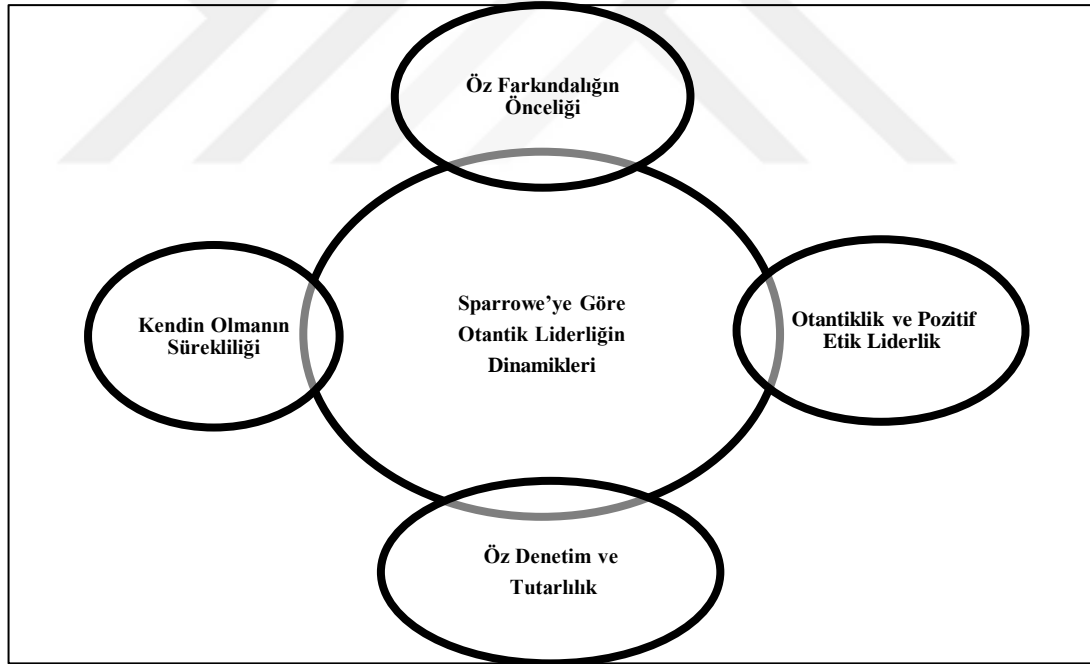
1.9.4. Sparrowe'nin Otantik Liderlik Kuramı

Sparrowe'ye Göre Otantiklik: Otantiklik kavramını pozitif psikolojiyle birleştiren Sparrowe otantikliği, “kişinin değerlerini, ilgilerini ve güdülerini bilmesi yerine bireyin kendi gibi olmasıdır.” şeklinde tanımlamaktadır.⁸⁹

Sparrowe'ye Göre Otantik Lider: Sparrowe'a göre otantik lider; pozitif psikolojik potansiyelini iyimserlik, esneklik, umut ve güven gibi niteliklerle donatan liderlere denilmektedir.

Sparrowe'ye Göre Otantik Liderlik: Otantik liderliği “öz farkındalığın önceliği, kendin olmanın sürekliliği, öz denetim ve tutarlılık, otantiklik ve pozitif etik liderlik” bileşenleriyle açıklamaya çalışmıştır.⁹⁰

Şekil 1.13. Sparrowe'ye Göre Otantik Liderliğin Dinamikleri



Kaynak:Sparrowe, “Authentic Leadership And The Narrative Self”, s. 420-424

Öz Farkındalığın Önceliği: Toplum içerisinde yaşayan lider ister istemez çevresiyle sürekli etkileşim içerisinde. Kişi otantik liderlik sürecinde bu

⁸⁹Raymond T. Sparrowe, “Authentic Leadership And The Narrative Self”,**The Leadership Quarterly**, 16, 2005, s. 420

⁹⁰ Sparrowe, “Authentic Leadership And The Narrative Self”, s. 420-424

etkileşimin saf kendisi olmasını etkilemesine izin vermemelidir. Yani otantik liderlik(gerçekte olduğu kişi olma) yolunda ilerleyen kişi, etrafının baskısı ve dayatmasının farkında olarak bu süreci yönetmelidir.

Kendin Olmanın Sürekliliği: Liderin gerçekte olduğu gibi hareket etmesini sağlayan değerler, güdüler ve nitelikler otantikliğin çekirdeğini oluşturmaktadır. Kişinin özünü oluşturan bu şeyler bir süreç içerisinde yaşam boyu otantik lideri biçimlendirmektedir. Yani kişi hayatı boyunca farklı kültürlerle, farklı insanlarla ve farklı durumlara karşılaşmaktadır ve karşılaşılan bu yeni şeyler de liderin niteliklerini değerlerini biçimlendirmektedir. Fakat bu değişiklik liderin farkında olarak yönetmiş olduğu, kontrol altında tuttuğu kendi olma süreci içerisinde gerçekleşmektedir.

Öz Denetim ve Tutarlılık: Öz denetim ve tutarlılık, liderin öz farkındalıkla farkına varmış olduğu inançların, değer yargılarının ve hislerin uygulamada kendini göstermesidir. Başka bir deyişle öz denetim ve tutarlılık, liderin davranışlarıyla öz benliğinin çakışmasıdır.

Otantiklik ve Pozitif Etik Liderlik: Neredeyse otantik liderlik yazınında ehil olan tüm araştırmacı ve yazarlar, otantik liderlik tanımlarında ve otantik liderlik uygulamalarının örgütlerde yaygınlaşabilmesinde içselleştirilmiş ahlak anlayışı, üstün ahlaki davranışlar ve etik bileşenlerin desteklenmesinden bahsetmektedir.

Bu ifadeler doğrultusunda pozitif etik liderlikle gerçek liderlik arasında güçlü bir bağ olduğu söylenebilir.

1.9.5. Hannah, Avolio, Walumbwa'nın Otantik Liderlik Kuramı

Organizasyonlar içerisinde liderler karşımıza genelde çalışanlarının tutum ve davranışlarını yönlendiren, takipçilerine hem karakterleri hem yaptıklarıyla hem de nitelikleriyle örnek olan kişiler olarak çıkmaktadır. Kısacası liderler organizasyonlarda çalışanlarına rol model olmaktadır. Otantik liderlik tarzında da liderlerin üstün ahlaki niteliklerle, tarafsız ve tutarlı davranarak, şeffaf ve güvenilir bir ilişki kurarak çalışanlarına örnek olduğu görülmektedir. Hannah ve meslektaşlarına göre otantik liderlik modelinin çekirdeğini liderin kendi gerçek

benliğiyle (özüyle) çevresinin girmiş olduğu etkileşim sonucunda ortaya çıkan ahlaki sorumlulukla hareket etme ve takipçilerine de bunu örnek olarak kazandırma yeteneği oluşturmaktadır. Yani otantik liderlik, bireyin öz benliklerinin ve kabiliyetlerinin ahlaki sorumluluk olarak hareket etmesini sağladığı ve hem liderin kendinin hem de izleyenlerinin ahlaki sorumluluk geliştirme yeteneği kazanmalarını sağladığı liderlik şeklidir.⁹¹

1.9.6. Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson' nun Otantik Liderlik Kuramı

Walumbwa ve Meslektaşlarına Göre Otantiklik: Kökeni eski Yunana kadar uzanmakta olan otantiklik kavramı, kişinin kendine karşı doğru ve dürüst olmasıdır. Yine Walumbwa ve meslektaşları otantiklik kavramını pozitif psikolojiye dayandırarak otantikliği; kişinin duygu, düşünce, gereksinim ve değerleri bağlamında kendini bilmesi şeklinde açıklamaya çalışmışlardır.⁹²

Walumbwa ve Meslektaşlarına Göre Otantik Liderlik: Örgütlerde pozitif iklimi artıran, pozitif iklimi örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanan, ahlaki bakış açısını içselleştiren, bilginin dengeli dağılmasında etkin davranan, beraber çalıştığı astlarına yönelik ilişkilerinde şeffaflığı benimseyen ve olumlu benlik gelişmesine katkıda bulunan liderlik davranışdır.⁹³ Yine otantik liderlik sürecinin başarılı olabilmesi için üst düzey ahlaki gelişime ihtiyaç vardır.⁹⁴

Walumbwa ve Meslektaşlarına Göre Otantik Lider: Otantik liderliği pozitif psikolojiye dayandıran Walumbwa ve meslektaşlarına göre yukarıdaki bilgiler ışığında otantik lider, düşündüğü gibi davranan, duygularının, fikirlerinin ve inançlarının kendini davranışlarında gösterdiği ve kendi gibi olan liderdir. Walumbwa ve meslektaşları yaptıkları ilk çalışmada otantik liderliği birbirleriyle

⁹¹ S.T. Hannah, B.J. Avolio, F.O. Walumbwa, "Relationships Between Authentic Leadership, Moral Courage, and Ethical and Pro-Social Behaviors". **Business Ethics Quarterly**, 21, 4, 2011, s. 555-578

⁹² Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson, "Authentic Leadership Development And Validation Of A Theory-Based Measure", s. 89-92

⁹³ M. Yeşiltaş, P. Kanten, Ü.Sormaz, "Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama" **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 42, 2, Yıl: 2013, s. 335

⁹⁴ Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson, "Authentic Leadership Development And Validation Of A Theory-Based Measure", s. 93

bağlantılı beş farklı boyutta ele almışlardır. Bu boyutlar: Öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, içsel kural, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve pozitif ahlaki perspektiftir. Yapılan bu çalışma sonucunda pozitif ahlaki perspektif ile içsel kural çakışmış ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı olarak tek bir boyuta indirgenmiştir.⁹⁵

Öz Farkındalık: Bireyin artılarını ve eksilerini, kabiliyetlerini ve zayıf yönlerini hayatın içerisinde anlamlandırması ve hatta çevresiyle kurmuş olduğu iletişim ve etkileşim sonucunda başkalarında bıraktığı izlenimin farkında olmasıdır.

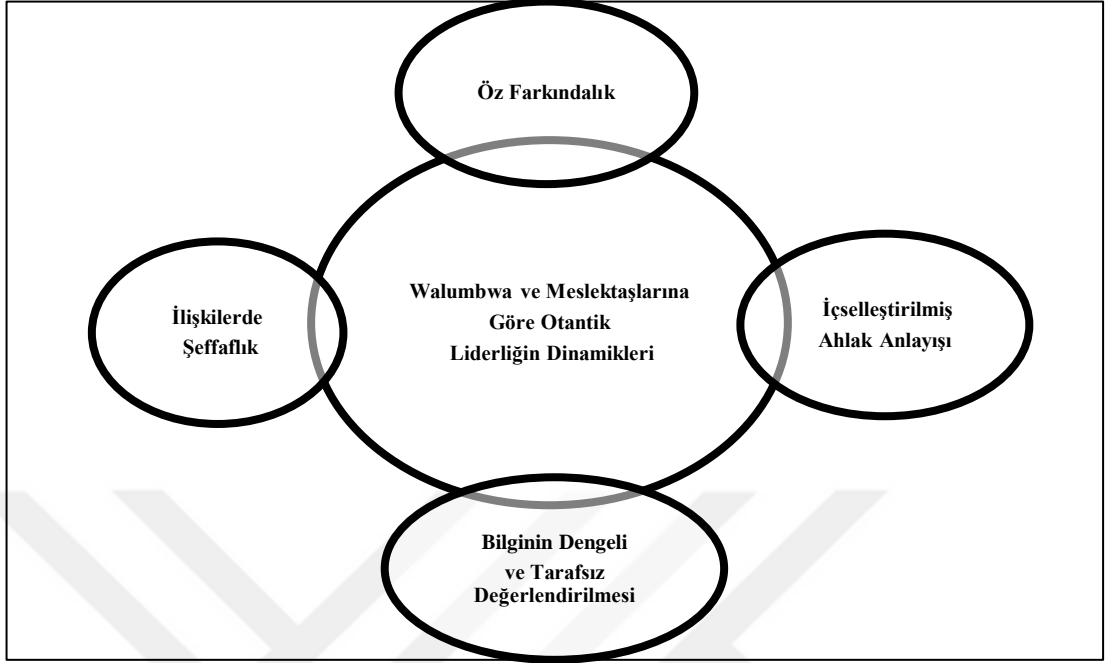
İlişkilerde Şeffaflık: İlişkilerde şeffaflık kişinin fikirlerini ve duygularını içtenlikle ifade ederek örgüt içerisinde güven ortamının oluşmasını sağlayan bir etmendir.

İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı: Örgüt içerisinde olumlu bir ahlaki anlayışın geliştirilmesinde son derece önemli olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı, liderin değer yargıları, inançları ve gereksinimleri doğrultusunda hareket etmesidir.

Bilginin Dengeli ve Tarafsız Değerlendirilmesi: Liderin herhangi bir karara varmadan önce eldeki tüm bilgileri ilişkilendirmesi ve daha sonra bu verileri analiz etmesidir.

⁹⁵Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson, “Authentic Leadership Development And Validation Of A Theory-Based Measure”, s. 95-96; Akif Tabak, Mustafa Polat, Serkan Çoşar, Tolga Türköz, “Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması”, ”İş Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi”, Ekim, 14, 4, 2012, S. 95

Şekil 1.14. Walumbwa ve Meslektaşlarına Göre Otantik Liderliğin Dinamikleri



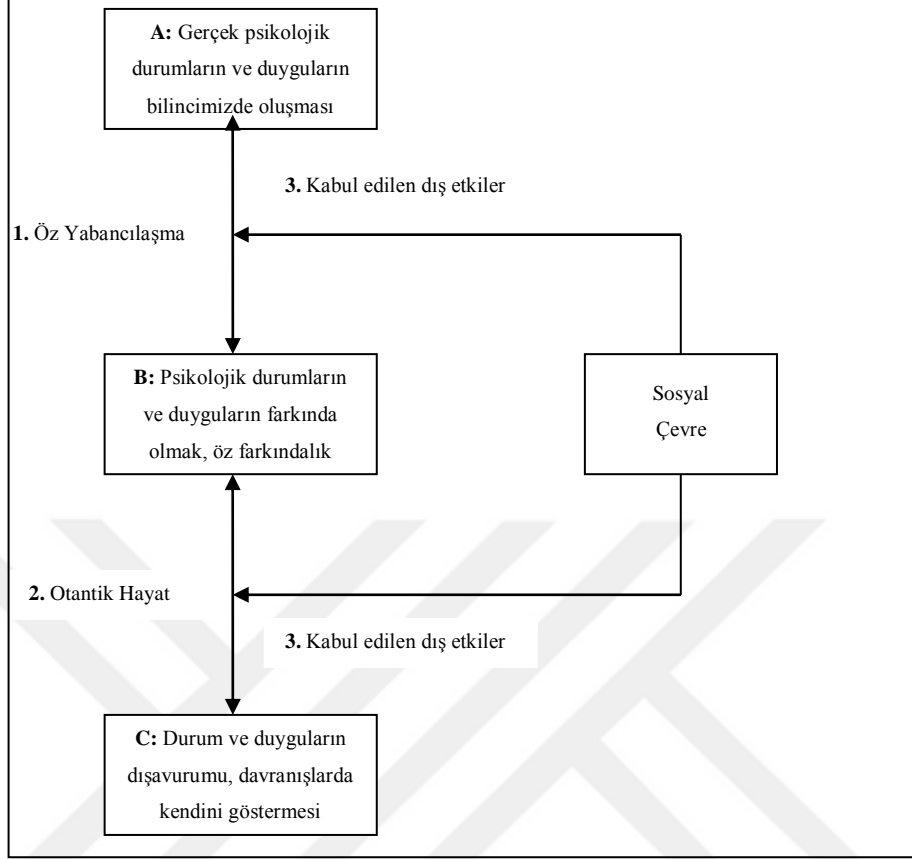
Kaynak: Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson, "Authentic Leadership Development And Validation Of A Theory-Based Measure", s. 95

1.9.7. Wood, Linely, Maltby, Baliousis, Joseph'in Otantik Liderlik Kuramı

Wood ve Meslektaşlarına Göre Otantiklik: Wood ve meslektaşları otantiklik kavramını aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi birey merkezli, üçlü bir bakış açısıyla ele almışlar ve açıklamışlardır.⁹⁶

⁹⁶M. A. Wood, P.A. Linely, J. Maltby, M. Baliousis, S. Joseph, "The Authentic Personality: A Theoretical And Empirical Conceptualization And The Development Of The Authenticity Scale", *Journal Of Counseling Psychology*, 55, 3, Yıl: 2008, s. 385

Şekil 1.15. Birey Merkezli Otantiklik Anlayışı



Kaynak: Wood, Linely, Maltby, Baliousis, Joseph, “The Authentic Personality: A Theoretical And Empirical Conceptualization And The Development Of The Authenticity Scale”, s. 386

Yukarıdaki şekil incelendiğinde birey merkezli anlayış çerçevesinde Barrett-Lennard’ın tanımladığı otantikliğin, a) Bireyin tecrübeleri b) Semboller kullanılarak bu tecrübelere dayalı farkındalıkların anlaşılır hale gelmesi c) Kullanılan sembollerin kendini davranışlarda, iletişimde ve duygularda göstermesi şeklinde birbiriyle bağlantılı ve kendi içinde tutarlı üçlü bir yapıya dayandığı görülmektedir.

Bu yapı içerisinde kişinin sahip olduğu tecrübeler ile bu tecrübelerin farkındalığının kişinin hayatına etkisi arasındaki etkileşim, tetikleyici rol oynamaktadır. Kişinin tecrübelerinin ve bu tecrübelerin farkındalığının etkileşiminin ateşlediği bu süreçte karşımıza iki yol çıkmaktadır. Birincisi bireyin deneyimleri ile bilinçli farkındalığının uyumsuzluğu, ikincisi ise bireyin tecrübelerinin ve bilinçli farkındalığının anlamlı uyumunun kendini kişinin davranışlarında göstermesidir. Kısacası sosyal bir çevrede sosyal bir varlık olarak hayatını idame ettiren insanın çevrenin de etkisiyle karşılaşmış olduğu birinci durum kişinin kendine

yabancılaşmasıyla ikinci durum ise duygularla davranışların örtüştüğü, kişinin her türlü durumda dürüst davrandığı, içten ve samimi duyguların ağılıkta olduğu otantik yaşam ile sonuçlanmaktadır.⁹⁷



⁹⁷ Wood, Linely, Maltby, Baliouis, Joseph, “The Authentic Personality: A Theoretical And Empirical Conceptualization And The Development Of The Authenticity Scale”, s. 386-387

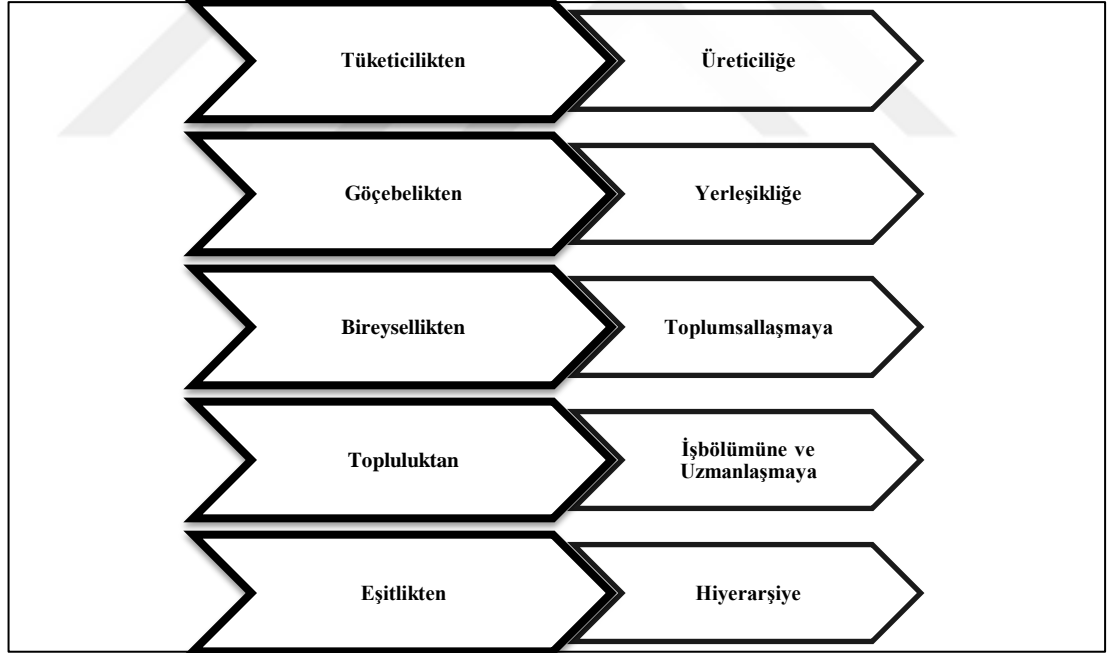
İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜT

İlk insanlar, küçük topluluklar halinde, göçebe ve yarı göçebe olarak yaşamış ve topladığı bitkilerle ve avladıkları hayvanlarla karınlarını doyurmuşlardır. Daha sonra tarım ve hayvancılığın gelişmesi, yerleşik topluma geçiş ve sanayileşme süreci ile yeni üretim olanakları doğmuştur. Fakat bu olanaklar üretimi zorlaştırmış ve karmaşıklaştırmış, yaşamın birçok alanında, insanların tek başına üretme olanağını ortadan kaldırmıştır. Böylece, tek tek bireylerin maddi ve manevi gücünü aşan işler nedeniyle, kişiler arasında, işbirliği gereksinimi doğmuş ve zorunlu hale gelmiştir.⁹⁸

Şekil2.1. Tarihi Süreç İçerisinde İnsanın Gelişimi



Kaynak: Akdur, “Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme Değerlendirme ve Eğitim Kılavuzu”, s. 1

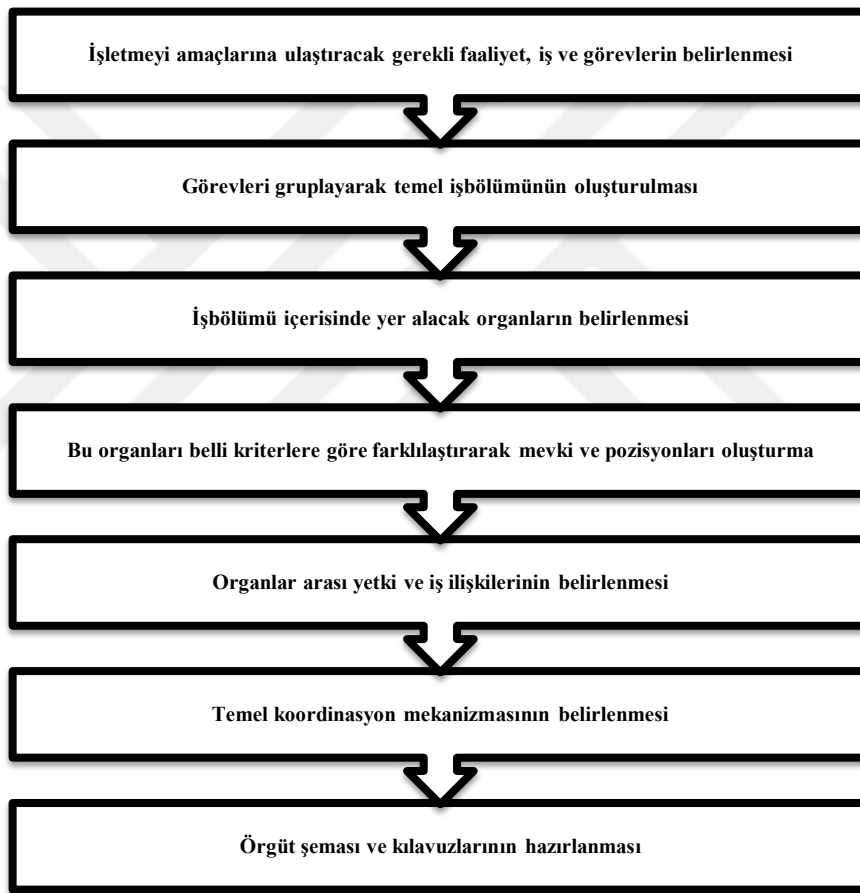
Yukarıdaki ifadeler ışığında bakıldığında ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve yaşamını sürdürebilmek için bir araya gelen ve bir arada yaşama olgusuna vurgu yapan insanoğlunun bilinçli olmasa da gereksinimleri neticesinde bir örgüt

⁹⁸ Recep Akdur, “Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme Değerlendirme ve Eğitim Kılavuzu”, Ankara, Onur Matbaacılık, Şubat, 2003, s. 1

oluşumuna gittiği ve örgütün temellerini attığı görülmektedir. Yani insanın bir takım gereksinimleri onu birlikte yaşamaya itmiş, birlikte yaşama olgusu da insanlar arasında bir takım düzenlemeyi ve düzeni de beraberinde getirmiştir. Buradan da anlaşılıyor ki örgütlerin oluşumu, tarihi insanoğlunun tarihi kadar eskidir.⁹⁹

Bu kadar eski bir geçmişe sahip olan ve bu kadar köklü bir temele dayanan örgütleri meydana getiren unsurlar şu şekilde gösterilmektedir.¹⁰⁰

Şekil 2.2. Örgütü Meydana Getiren Unsurlar



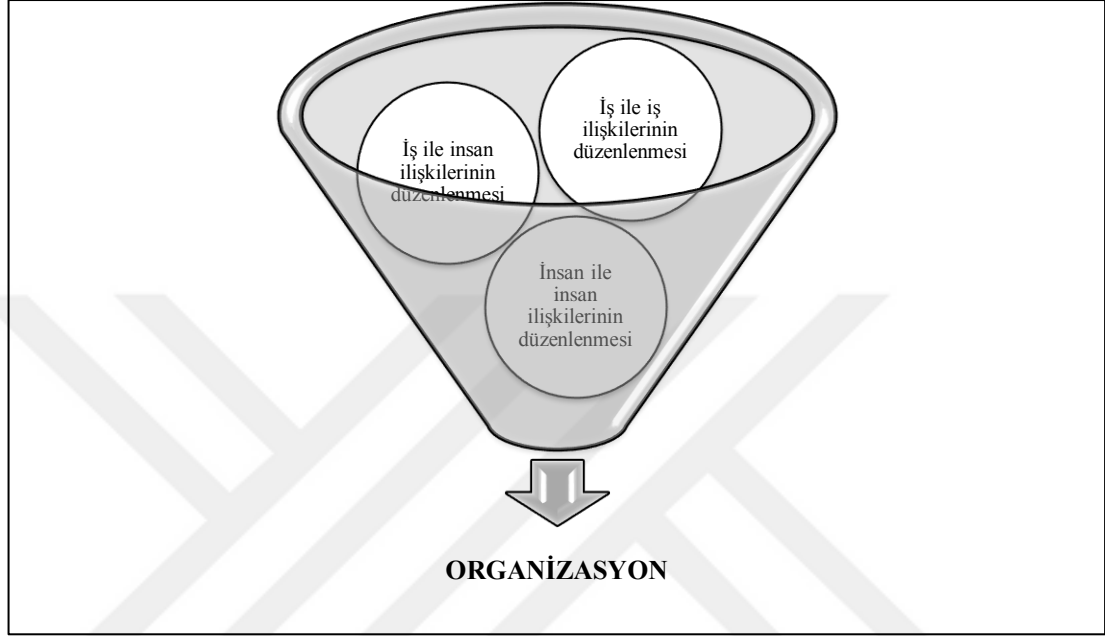
Kaynak: Koçel, “İşletme Yönetimi”, s. 178; Metin Atay, “ Mobbingin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi-Bir Uygulama ”, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kars, 2014, s. 41

⁹⁹Sebahat Bayrak, “Örgütlerde Etkili İletişim ve İletişim Yönetimi” **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 1995, s. 34 ; Çiğdem Sarıkamış, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş’ de Bir Uygulama”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir, 2006, s. 12

¹⁰⁰Metin Atay, “ Mobbingin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi-Bir Uygulama ”, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kars, 2014, s. 41

Yukarıdaki şekildeki unsurların düzenli bir bütün halinde belli bir kalıba oturtulması sonucu organizasyon denilen yapı meydana gelmektedir.

Şekil 2.3. Organizasyon Nedir?



Kaynak: Koçel, “İşletme Yönetimi”, s. 177

Şekilden de anlaşılacağı üzere ilk düzenleme iş ile iş ilişkilerinin düzenlenmesi yani organizasyonu amaçlarına ulaştıracak işlerin belirlenmesi ve bunların birbiri ile ilişkilendirilmesini ifade etmektedir.¹⁰¹

İkinci düzenleme iş ile insan ilişkilerinin düzenlenmesi ise tanımlanmış olan işlerin gerektirdiği bilgi, yetenek ve beceriye sahip olan kimselerin (çalışanların, sorumluların) seçilmesi ve işlerle uyumlarının sağlanmasını anlatmaktadır.¹⁰²

Üçüncü düzenleme insan ile insan ilişkilerinin düzenlenmesi ise organizasyonun sosyal yönüne dikkat çekmektedir. Esas itibarıyla çalışanların organizasyon içerisinde birbirleri ile olan ilişkileri ve bu ilişkilerin oluşturmuş olduğu davranışları ifade etmektedir.¹⁰³

¹⁰¹Koçel, “İşletme Yönetimi”, s. 177

¹⁰²Koçel, “İşletme Yönetimi”, s. 177

¹⁰³Koçel, “İşletme Yönetimi”, s. 178

Yaşamımızın neredeyse her alanında karşımıza çıkan örgütler yine hayatımızda önemli bir yer tutmaktadır. Yani yaşamımızı daha kolaylaştırabilmek hatta yaşantımızı devam ettirebilmek için örgütlere ihtiyacımız vardır. Peki, bu kadar önemli bir varlık olan örgüt ne demektir ve ne anlam ifade etmektedir?

Etzioni örgüt kavramını; “örgütler belirlenmiş amaçlara ulaşmak için bilinçli bir şekilde oluşturulmuş toplumsal birimler ya da insan topluluklarıdır.” şeklinde tanımlamıştır.¹⁰⁴

Pfifner ve Presthus’a göre ise örgüt, bireylerin ve işlevlerin üretici bir ilişki içinde yapılaştırılmasıdır.¹⁰⁵

En basit tarifıyla örgüt; iş ile iş, iş ile insan ve insan ile insan arasındaki düzeni veya düzenlemeyi ifade etmektedir.¹⁰⁶

Örgüt; belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eş güdümlendiği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır.¹⁰⁷

Örgüt, insanların ihtiyaçlarını ve isteklerini daha etkin ve verimli bir şekilde karşılayabilmek için oluşturmuş oldukları güvenli ve etkili yapıya denilmektedir.¹⁰⁸

Örgüt, belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulan, belli bir yapıya ve devamlılığa sahip sosyal ilişki biçimidir.¹⁰⁹

Örgüt, ortaya konulan hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla meydana getirilen yapıyı ifade etmektedir.¹¹⁰

¹⁰⁴ <http://todaie2011.blogspot.com.tr/2012/01/kamu-yonetimi-orgutlenme.html>

¹⁰⁵ <http://todaie2011.blogspot.com.tr/2012/01/kamu-yonetimi-orgutlenme.html>

¹⁰⁶ Koçel, “İşletme Yönetimi”, s. 177; Sarıkamış, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş’ de Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, s. 12

¹⁰⁷ <http://www.pdfactory.com>

¹⁰⁸ <http://www.isguc.org>

¹⁰⁹ Deniz Taşçı, Erkan Erdemir, “**Örgüt Kuramı**”, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Ocak, 2013, s. 4

¹¹⁰ Hasan, Tutar, “**Örgütsel İletişim**”, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2003, s.18

Ortak amaç uğruna bir araya gelen organizasyon üyelerinin ulaşılması hedeflenen bu amacı gerçekleştirme sürecinde yapması gerekli işlerin hiyerarşik yapı içerisinde bölümlendirilmesi ve çalışanların uygun bir şekilde organize edilmesine örgüt denilmektedir.¹¹¹

Örgüt, kişilerin ortak hedefler ve değerler doğrultusunda anlaşarak yol arkadaşlığı ve kader birliği yaptığı süreçtir.¹¹²

Ortak amaç için toplanan kişilerin emek ve çabalarını bu hedefi gerçekleştirmek adına koordineli bir şekilde kullandığı ve gönüllülük esasına dayanan durumlarda örgüt oluşumundan bahsedilebilir.¹¹³

Geniş anlamda organizasyon, insanların fiziksel araç, imkan ve olanaklarının belirli bir amaç veya amaçlar dizisini gerçekleştirme doğrultusunda düzenlenip uygulamaya konulmaları şeklinde ifade edilebilir.¹¹⁴

2.1.1. Örgüt Yapılarını Belirleyen Unsurlar

Koçel bir organizasyonun (örgütün) karakterini oluşturarak örgütü meydana getiren unsurları yani örgütün kimliğinin ve mayasının belirleyicilerini aşağıdaki gibi açıklamıştır:¹¹⁵

¹¹¹http://www.nebulouskingdom.com/uploads/3/1/3/9/3139246/book-review-organisational-psychology-edgar_h_schein.pdf

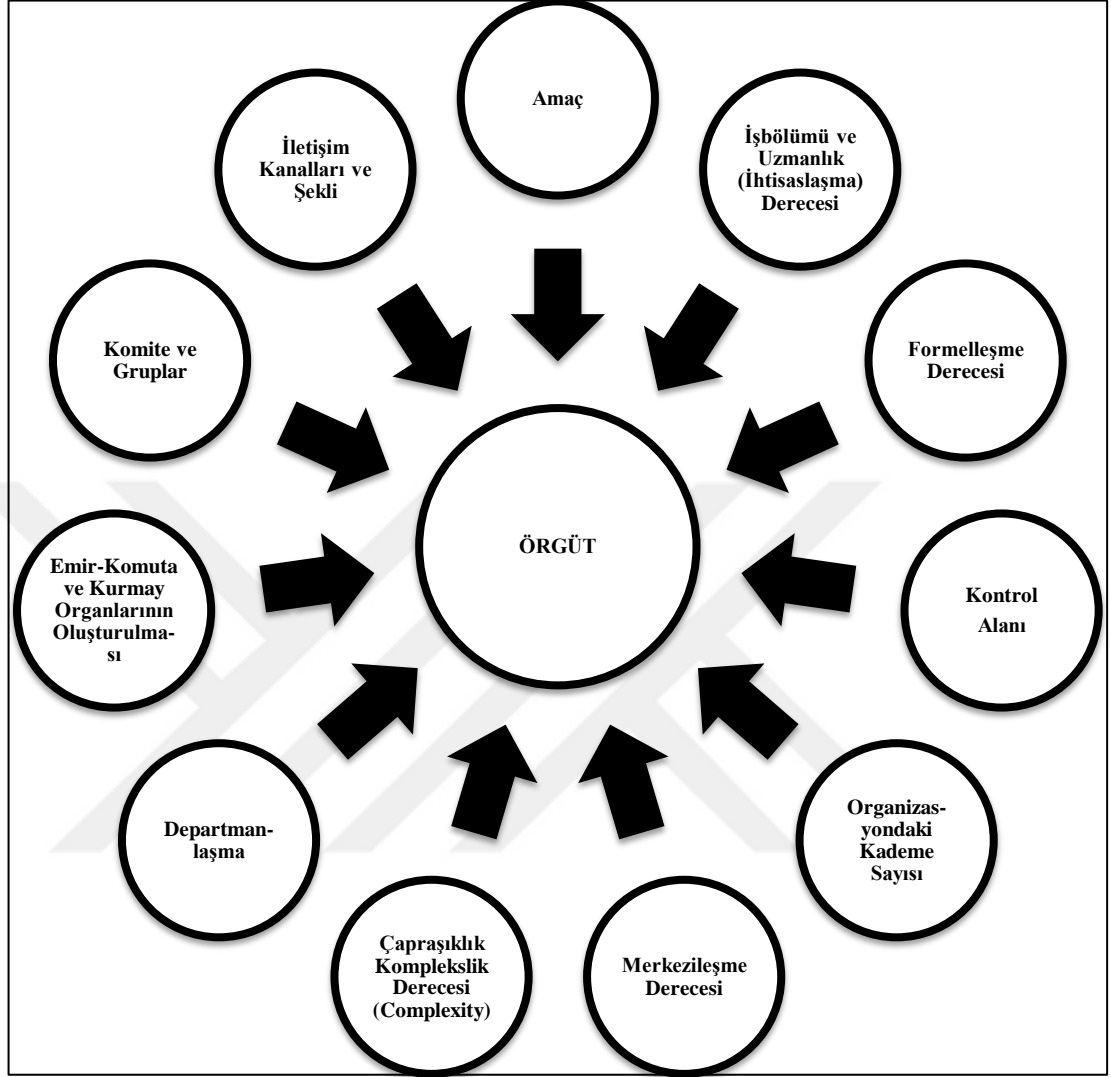
¹¹² Mürteza, Hasanoğlu, “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi,” *Sayıştay Dergisi*, 52, 2004, s. 44

¹¹³http://en.wikipedia.org/wiki/The_Functions_of_the_Executive

¹¹⁴ Şerif Şimşek, Adnan Çelik, “*İşletme Bilimine Giriş*”, Konya- Karatay, Eğitim Yayınevi, Eylül, 2013, s. 168

¹¹⁵ Koçel, “*İşletme Yönetimi*”, s. 184-186

Şekil 2.4. Örgüt Yapılarını Belirleyen Unsurlar



Kaynak: Koçel, "İşletme Yönetimi", s. 184-186

2.1.1.1. Amaç

Bu unsur örgütün hangi amaçları gerçekleştirmek için oluşturulacağı ve bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli iş ve faaliyetlerin niteliği ile ilgilidir. Yani ulaşılmak istenen hedeflerin ve bu hedeflere ulaştıracak işlerin (faaliyetlerin) niteliğine göre organizasyon yapısı da değişiklik gösterecektir. Örneğin rutin ve belirli işlerin yapıldığı ve bu faaliyetlerin devamlılık gösterdiği bir durumda belki klasik-bürokratik bir örgüt yapısı uygun olacakken, her seferinde değişik ve çeşitli faaliyetlerin yapıldığı ve kişiye bağlı ustalık isteyen bir durumda organik örgüt yapısı

daha uygun olacaktır.

2.1.1.2. İşbölümü ve Uzmanlık (İhtisaslaşma) Derecesi

İşlerin çok küçük parçalara (görevlere) ayrılarak her görevi bir kişinin sürekli olarak yapması anlamındaki uzmanlaşma etkinliği ve verimliliği artırmaktadır. İşte bu unsur işlerin dizaynı ile ilgilidir. Yani iş bölümü uzmanlaşma, organizasyondaki mevkilerde son derece uzmanlaşmaya mı gidilecek yoksa belirli bir iş içinde çok çeşitli görevler bir araya getirilerek genelleşmeye mi ağırlık verilecek bunu anlatmaktadır. Örneğin klasik yaklaşımda iş gücü ve insan ikinci plandadır öncelikle teknoloji ve işlerin nasıl yapılacağı belirlenir. Daha sonra personelden bu belirlenen şekilde davranması istenir. İş bölümü ve uzmanlaşma bu yaklaşımda esastır. Diğer taraftan sosyo-teknik sistem yaklaşımına göre organizasyonda performans ve tatmin, işlerin teknolojinin ve iş yapacak olanların hep birlikte ve beraberce ele alması ile sağlanabilir.

2.1.1.3. Formelleşme Derecesi

Formelleşme derecesi bir organizasyonda işler görülürken önceden tanımlanmış belirli spesifik (özel) ilke ve yöntemlerin izlenmesi konusunda verilen ağırlığı ifade eder. Yani bir örgütte hangi işi kimin ne şekilde nasıl ve ne zaman yapacağı önceden ayrıntılı bir şekilde açıklanmış ve bu ilkelere uyulması zorunlu tutulmuşsa o örgüt için formelleşme derecesi yüksektir denilebilir. Bunun tam tersin durumda ise örgütün formelleşme derecesi düşük olacaktır.

2.1.1.4. Kontrol Alanı

Örgütte bir üste ne kadar sayıda çalışan bağlanacağını ifade etmektedir. Yani bir üstün ne kadar çalışandan sorumlu olacağını belirtmektedir.

2.1.1.5. Organizasyondaki Kademe Sayısı

Organizasyonun yapısının basık (flat) yapıda veya sivri (tall) yapıda olması ile ilgili unsurdur. Kontrol alanı faktörü ile yakından ilişkilidir.

2.1.1.6. Merkezileşme Derecesi

Örgütte karar verme yetkisinin organizasyondaki kademeler arasında dağıtımı ile ilgilidir. Eğer bu yetki alt kademelere doğru kaydırılırsa yani alt kademedeki yöneticilere de bu yetki dağıtılırsa ademimerkezi, merkezileşmemiş (merkezkaç) bir organizasyondan bahsedilmekte, aksi durumda karar verme yetkisinin organizasyondaki üst kademelerde toplanması ile de merkeziyetçi bir organizasyondan söz edilecektir.

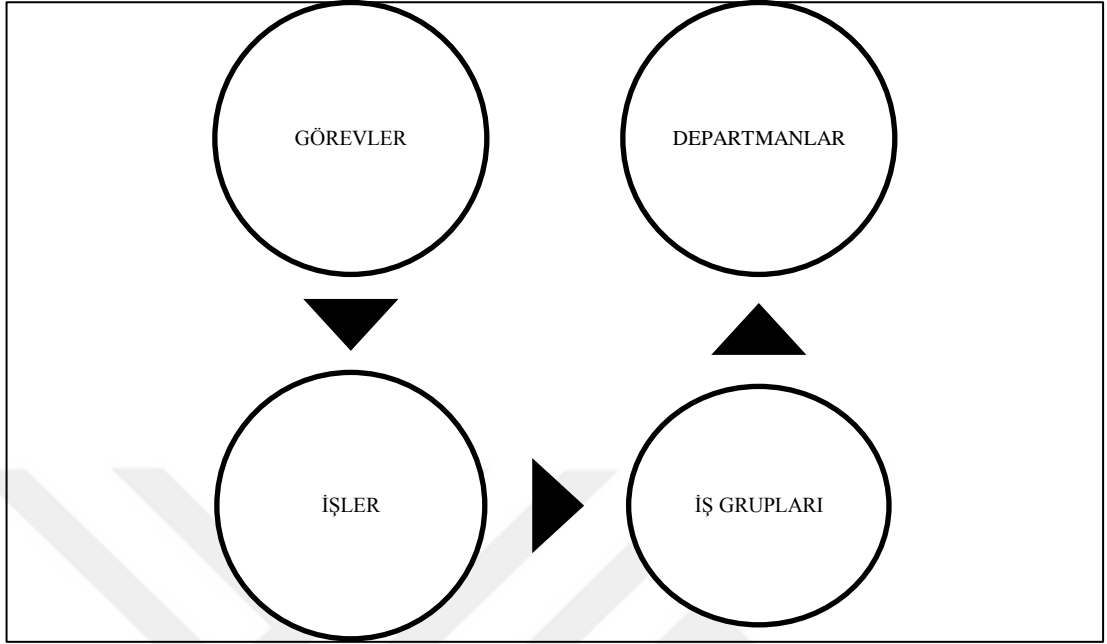
2.1.1.7. Çapraşıklık Komplekslik Derecesi (Complexity)

Çapraşıklık veya komplekslik, organizasyonun yatay, dikey ve coğrafi olarak yayılma derecesini ifade etmektedir. Örgütler geliştikçe ve büyüdükçe faaliyet alanları da doğru orantılı olarak genişlemekte ve içinde buldukları ortam (çevre) da çapraşık bir hal almaktadır. Oluşan bu çapraşıklık ise örgütlerde özellikle haberleşme, koordinasyon, iletişim ve kontrol sorunlarına neden olmaktadır.

2.1.1.8. Departmanlaşma

Yukarıda anlatılan iş bölümü ve uzmanlaşma derecesi kısmına göre belirli görevlerin bir araya getirilmesi ile işler, belirli işlerin bir araya getirilmesi ile iş grupları ve mevkiler (pozisyonlar), belirli pozisyonların bir araya getirilmesi ile de departmanlar (bölümler) oluşturulmaktadır.

Şekil 2.5. Departmanlaşma Süreci



Kaynak: Koçel, “İşletme Yönetimi”, s. 185

2.1.1.9. Emir-Komuta ve Kurmay Organlarının Oluşturulması

Örgüt uygulamalarında herhangi bir sorun ve aksaklık yaşanmaması için örgüt içerisinde emir-komuta organı olarak görev yapacak birimler ile kurmay organ olarak görev yapacak birimlerin ve bu birimler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca örgüt içi dizayn da üzerinde durulması gereken konulardan biridir.

2.1.1.10. Komite ve Gruplar

Örgütlerde bazen karar verme yetkisine sahip bazen yöneticilere yardımcı olan bazen de kurmay fonksiyon kullanabilen çeşitli konularda komite ve gruplar bulunabilir. Bir örgütte komite ve grupların varlığı, yeri, önemi ve kullanılma durumu örgütü karakterize eden unsurlardandır.

2.1.1.11. İletişim Kanalları ve Şekli

Örgütü meydana getiren kademe, birim ve departmanlar arasındaki iletişim ilişkileri örgütü karakterize eden unsurlardan bir tanesidir. Bu ilişki örtülerde bazen yatay bazen dikey bazen diagonal (köşeleme) bazen de her kademede dikey, yatay ve diagonal olarak uygulanabilmektedir.

Tablo 2.1. Örgütlerin Özellikleri

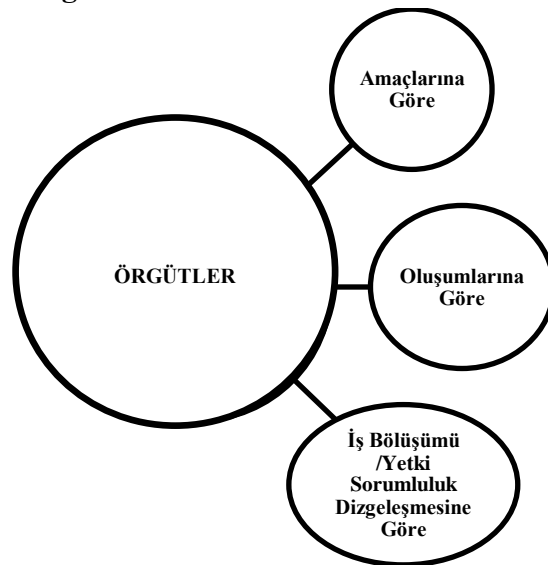
1	Örgütler önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak amacıyla bilinçli bir şekilde kurulurlar.
2	Örgütü oluşturan kişiler arasındaki ilişkiler yapılandırılmıştır.
3	Örgütü oluşturan üyeler bireysel niteliklerine göre seçilmektedir.
4	Örgütler amaçlarına ulaşmak için para ve diğer gerekli maddi kaynakları kullanırlar.
5	Örgüt ile çevresi arasındaki etkileşimin düzeyi örgütsel amaçların niteliğine uygun olarak belirlenir.

Kaynak:<http://todaie2011.blogspot.com.tr/2012/01/kamu-yonetimi-orgutlenme.html>

2.1.2. Örgüt Türleri

Örgütler, çeşitli özellikleri açısından, değişik biçimde sınıflandırılır. En yaygın kullanılan sınıflandırma biçimleri ise; amaçlarına göre, oluşumlarına göre ve iş bölüşümü/yetki sorumluluk dizgeleşmesine göre yapılan sınıflandırmalardır.¹¹⁶

Şekil 2.6. Örgüt Sınıflaması



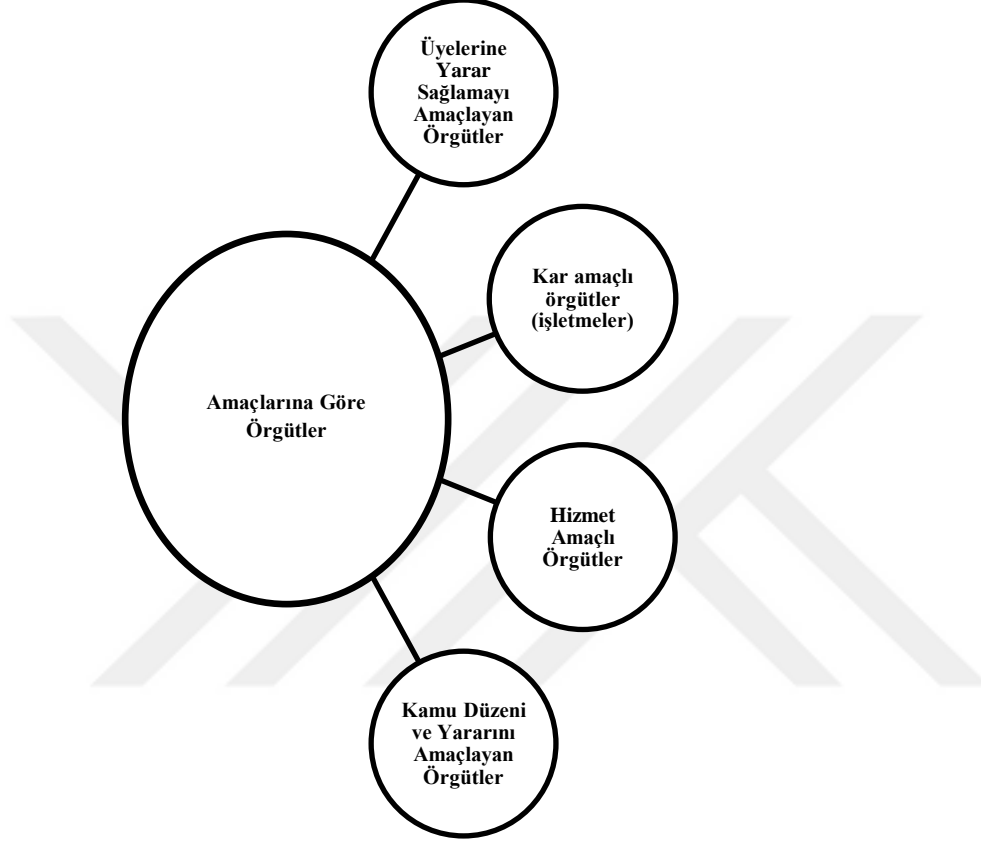
Kaynak:Akdur, “Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme Değerlendirme ve Eğitim Kılavuzu”, s. 4

¹¹⁶Akdur, “Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme Değerlendirme ve Eğitim Kılavuzu”, s. 4

2.1.2.1. Amaçlarına Göre Örgütler

Aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere amaçlarına göre örgütler kendi içinde dörde ayrılmaktadır.¹¹⁷

Şekil 2.7. Amaçlarına Göre Örgütler



Kaynak: Akdur, “Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme Değerlendirme ve Eğitim Kılavuzu”, s. 5

2.1.2.1.1. Üyelerine Yarar Sağlamayı Amaçlayan Örgütler

Üyelerine direkt olarak maddi veya manevi yarar sağlamayı amaç edinen insan topluluklarıdır. Parti, sendika, meslek örgütleri vb. örgütler üyelerine yarar sağlamayı amaçlayan örgütlerdir.

2.1.2.1.2. Kar amaçlı örgütler (İşletmeler)

Ekonominin çeşitli alanlarında kar elde etmeyi amaçlayan örgütlerdir. Kuruluş amaçları kar elde etmek olan bu örgütler yasal çerçeve içerisinde her türlü faaliyette bulunabilir.

¹¹⁷Akdur, “Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme Değerlendirme ve Eğitim Kılavuzu”, s. 5

2.1.2.1.3. Hizmet Amaçlı Örgütler

Genel ve ilk kuruluş amacı kar elde etmek değil toplumsal dayanışma ve sosyal devlet güdüsüyle olan ve bu hedefle yola çıkan örgütlerdir. Zamanla amaçları kısmen veya tamamen kara yönelebilir.

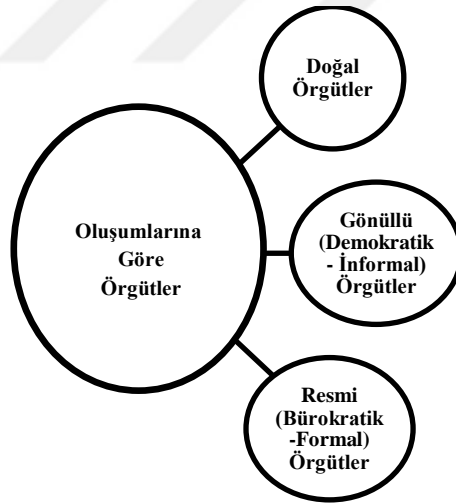
2.1.2.1.4. Kamu Düzeni ve Yararını Amaçlayan Örgütler

Genel bir ifadeyle devleti meydana getiren ve devletin sürekliliğini sağlayan işlemleri yapmayı amaçlayan kuruluşlardır.

2.1.2.2. Oluşumlarına Göre Örgütler

Aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere oluşumlarına göre örgütler kendi içinde üçe ayrılmaktadır.¹¹⁸

Şekil 2.8. Oluşumlarına Göre Örgütler



Kaynak: Akdur, “Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme Değerlendirme ve Eğitim Kılavuzu”, s. 5

2.1.2.2.1. Doğal Örgütler

Bireylerin, akrabalık, arkadaşlık, hemşerilik ve aynı iş çevresinden olma vb. gibi ortak özelliklerinden dolayı bir araya gelmesiyle oluşan örgütlerdir. En gevşek örgüt tipidir.

¹¹⁸Akdur, “Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme Değerlendirme ve Eğitim Kılavuzu”, s. 5

2.1.2.2.2. Gönüllü (Demokratik - İnfomal) Örgütler

Bireylerin kendi arzuları ve iradeleri ile belirledikleri ortak amaçları doğrultusunda gönüllü olarak bir araya gelmeleri ile oluşan örgütlerdir.

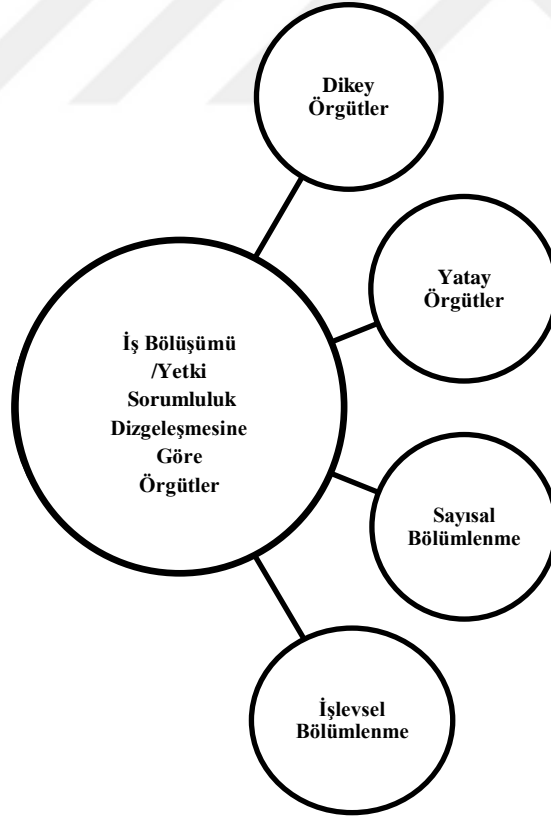
2.1.2.2.3. Resmi (Bürokratik-Formal) Örgütler

Amacını örgüt dışı otoritelerin belirlediği, örgütteki tüm ilişkileri yasaların düzenlediği, örgütteki iletişim ve ilişkilerin hiyerarşi (sıradüzen) dizgesi içinde sürdürüldüğü yapıya resmi örgütler denilmektedir.

2.1.2.3. İş Bölüşümü /Yetki Sorumluluk Dizgeleşmesine Göre Örgütler

Aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere iş bölüşümü/yetki sorumluluk dizgeleşmesine göre örgütler kendi içinde beşe ayrılmaktadır.¹¹⁹

Şekil 2.9. İş Bölüşümü /Yetki Sorumluluk Dizgeleşmesine Göre Örgütler



Kaynak: Akdur, “Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme Değerlendirme ve Eğitim Kılavuzu”, s. 5-6

¹¹⁹Akdur, “Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme Değerlendirme ve Eğitim Kılavuzu”, s. 5-6

2.1.2.3.1. Dikey Örgütler

İşlevlerin ve işbölümünün dikey olarak (yukarıdan aşağıya) farklılaştığı, yöneten ile yönetilenin hiyerarşik biçimde konumlandığı, yetki/erk ve emir komuta baskın olan bir örgütlenme biçimidir. Üst, orta ve alt düzey olmak üzere üç basamaklı bir hiyerarşik iş bölüşümü vardır.

2.1.2.3.2. Yatay Örgütler

Görev ve uzmanlığın ön planda olduğu yetki ve sorumluluğun aynı yetki ve sorumluluk düzeyinde bulunan birim ve makamlar arasında paylaştırıldığı örgütlenme biçimidir.

2.1.2.3.3. Sayısal Bölümlenme

Farklı tür işi yapan, muhtelif sayıdaki kişilerin toplanmasıyla oluşturmuş olduğu örgütlenme şeklidir.

2.1.2.3.4. İşlevsel Bölümlenme

Ayrı işlerle meşgul olan kişilerin bir araya gelmesi ile ekip ve gruplardan oluşan örgütlenme şeklidir.

Yukarıdaki bütün tanımlama ve açıklamaların ortak özelliği, örgüt kavramının bir kurumun içyapısıyla, işleyişiyle ilgili olduğudur. Örgüt bir kurumun iç çevresini oluşturan unsurlar ve bu unsurların düzenlenmesiyle oluşan sistemli bir ilişkiler sürecidir.¹²⁰

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık, genellikle çalışanın iş hayatını sürdürmüş olduğu örgüte karşı beslemiş olduğu bağlılık hissine denilmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, çalışanın verimliliğini artırdığı, iş görenin performansını olumlu yönde etkilediği; iş görenin işe soğumasını, işten ayrılmasını ve devamsızlığını engellediği ileri

¹²⁰Ertuğrul Bayer, “Kurumsallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta,2003, s. 18

sürülmektedir.¹²¹ Hatta Buchanan, bağlılığı açıklarken çalışanın örgütle bütünlüğüne, işi benimsemesine ve sadakat faktörlerine vurgu yaparak bunların tamamının örgütsel bağlılığı meydana getirdiğini ifade eder.¹²²

Örgütlerin iş hayatında varlıklarını sürdürebilmeleri için iş görenlere olan ihtiyaçları yadsınamaz bir gerçektir. Yani iş gören olmadan örgüt varlığının bir gereği olan faaliyetleri yerine getiremeyecek ve doğal olarak da yaşamını devam ettiremeyecektir. İşte örgüt için iş görenin varlığı nasıl hayati bir önem taşıyorsa o iş görenlerin örgütlerine olan bağlılıklarını artırıp onları örgütte verimli bir şekilde istihdam edip çalıştırmakta o derece önemlidir.

Tablo 2.2. Örgütler Açısından Örgütsel Bağlılığın Hayati Öneminin Sebepleri

1	İş bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri yakından ilgili sebepler
2	İş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla ilgili sebepler
3	Özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi iş görenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle ilgili sebepler
4	Yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi iş görenlerin kişisel özellikleriyle yakından ilgili sebepler
5	Bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakından ilgili sebepler

Kaynak:Ahmet Uslu, “Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, Ocak, 2012, s.14

Kısacası örgütler faaliyetlerini devam ettirmeye çalıştığı bu süreçte örgütsel bağlılığı temel etkinlik ve amaçları arasına alarak iş görenlerin daha verimli, daha etkin, daha uyumlu, daha üretken, daha sadık olmalarına ve örgütsel bağlılıklarının derecesinin yüksek olmasına azami dikkat ve gayret göstermektedirler. Çünkü bu nitelikteki iş görenler hem örgüt içi uyumun oluşmasına olumlu katkı yapmakta hem de örgütün giderleri ve masraflarının azalmasına dolaylı olarak katkı yapmaktadır. Tüm bu nedenler daha sağlıklı, daha çalışılabilir bir örgüt oluşumu için gerekli özelliklerdir.

¹²¹Sarah Cook,, “**The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction**”, London, Kogan Page Limited, 2008, s.160

¹²² Bruce Buchanan, “Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, Cilt.19, 1974, s. 533

2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Gelişimi

Bağlılık kavramını ele aldığımızda “birine karşı duyulan sevgi, sıcaklık ve sadakat” anlamlarına veyahut da bireyi bir makama ya da fikre bağlayan hislerin toplamı manasına gelmektedir.¹²³ Kişinin başka bir bireye, kuruma, fikre veya kendinden daha büyük gördüğü bir şeye karşı göstermiş olduğu sempati ve yakınlıktır. Örgütsel bağlılık, bireyin kendi özü ile bir örgüt arasında sağlamış olduğu uyum ve birlikteliktir.¹²⁴

Günümüzde çok boyutlu ve çok yönlü bir yapıya sahip olan bağlılık kavramı karşımıza farklı şekillerde çıkmaktadır. Farklı şekilleriyle ortaya çıkan bağlılık kavramının daha detaylı, daha dikkatli ve araştırmaların amaçlarına uygun daha güvenilir ölçeklerle incelenip araştırılması gerekmektedir.¹²⁵

Bağlılık, bir kavram ve ifade şekli olarak değerlendirildiğinde insan topluluğunun olduğu ve bu topluluğu birbirine bağlayıp bir bütün oluşturduğu her yerde olması ve duyulması mümkündür. Yine o bütünü oluşturan insanların hislerinin bir ifade şekline de bağlılık denilmektedir.

Tablo 2.3. Örgütsel Bağlılık Çalışmalarının Önem Kazanmasının Nedenleri

1	Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi
2	Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olması
3	Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri
4	Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması
5	Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesi

Kaynak: Ahmet Uslu, “Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma Ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması” , **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kahramanmaraş, Ocak, 2012, s. 13

¹²³ J.L., Freedman, D.O., Sears, J.M., Carlsmith, “**Sosyal Psikoloji**”, Çeviren: Ali Dönmez, Ankara, 4. Baskı, İmge Yayınları, 2003, s. 472

¹²⁴ G. B. Northcraft, M. A. Neale, “**Organizational Behavior Management Challenge**”, The Dryden Pres., USA 1990, s:464.

¹²⁵ A. Cohen, “On The Discriminates Validity Of The Meyer And Allen Measures Of Organizational Commitment: How Does It Fit With The Work Commitment Construct?”, **Educational And Psychological Measurement**, 56/3, 1996, s. 494

Örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde birçok tanım bulunmaktadır ve bu tanımlar genel itibarıyla birbirinden farklıdır. Bu tanımları geliştiren yazar ve fikir adamları sadece bir konuda ittifak etmişlerdir. O nokta da örgütsel bağlılığın örgüt ile çalışan arasında kurulan direkt veya doğrudan bir bağ, bir ilişki olduğudur. Fakat bu yazarlar ve bilim insanları örgütsel bağlılığın ilişki, bağlantı yapısı ve meydana geliş konusunda farklı düşünüş farklı yorumlar ve farklı görüşler belirtmişlerdir.¹²⁶

Yukarıdaki tarif edilen farklılığın temeli aslında örgütsel bağlılığın gelişim süreci sırasında, hepsi kendi alanlarında yetkin farklı yazarların bu kavramı kendi alanları çerçevesinde değerlendirerek yazıya dökmeleridir. Bir nevi birçok bilim adamı bu kavramı incelemiş ve çalışmalarlarıyla örgütsel bağlılık yazınının zenginleşmesine katkı da bulunmuş diğer taraftan da yapılan çalışmalar sonucunda ortaya farklı tanımlar çıkmıştır.¹²⁷

Tablo 2.4. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci

1956	Whyte	Fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yapmış ve örgüt için olabilecek zararları üzerine çalışmıştır.
1958	March, Simon	Örgütsel bağlılığın değişimsel modelini adapte etmişlerdir.
1958	Morris, Sherman	Yine örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yapmışlardır.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için karışıklığın önemini bulmuşlardır.
1961	Etzioni	Bağlılığın kategorizasyonunu yapan ilk kişi olmuştur.
1964	Lodahi	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini bulmuştur.
1964	Katz	İyi işleyen bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini bulmuştur.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini incelemiştir. Ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemiştir.
1967	Downs	Örgüte fazla bağlı kişileri "fanatik" olarak nitelendirmiş ve örgüte olan zararlarını incelemiştir.
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını düşürdüğünü bulmuştur.
1970	Patchen	Örgüte özdeşleşme kelimesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullanmıştır. Patchen örgüte karşı grup tutumlarının örgütsel bağlılık ile ilgili olduğunu bulmuştur.
1970	Schein	Örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu bulmuştur.
1970	Steers	Schein gibi örgüte bağlılığın, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu bulmuştur.

¹²⁶ Mehmet İnce, Hasan Gül, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Konya, 1. Baskı, Çizgi Kitabevi, 2005, s. 3

¹²⁷ N. Oliver, “Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development”, *Journal of Occupational Psychology*, 63/1, 1990, s. 21

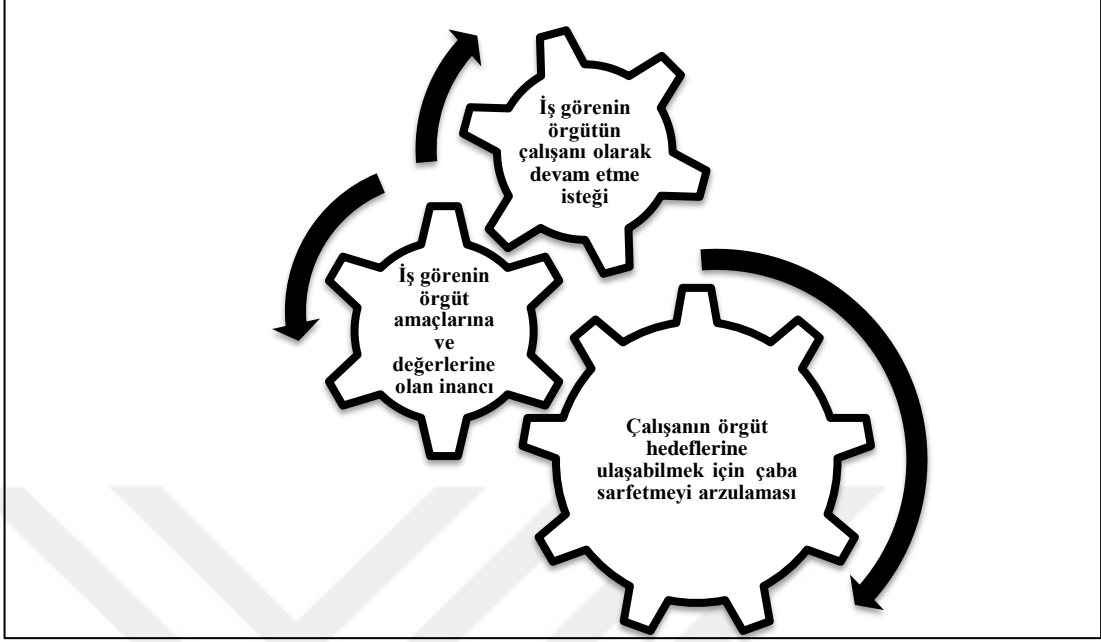
1970	Campbell, Dunettle	Örgüt ikliminin, örgütsel bağlılık üzerinde bağımsız bir Lawlerand & Weick etkisi olduğunu bulmuşlardır.
1971	Lee	Olumlu üst-ast ilişkisinin örgüte bağlılığı arttırdığını bulmuştur.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtmiştir.
1972	Herbiniak, Alutto	Değişimsel bağlılık modelini adapte etmişlerdir.
1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini adapte etmiştir.
1974	Porter	Örgütsel bağlılıkta tutumsal yaklaşım modelini öne sürmüştür.
1974	Herbiniac	Yaş, kıdem ve örgütsel bağlılık ilişkileri üzerine çalışmıştır.
1974	Modway, Porter, Dubin	Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalışmışlardır. .
1975	Dubin	Kişisel ilgilerin örgüte bağlılıkla ilişki içinde olduğunu bulmuştur.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtmiştir.
1975	Steers	Örgütsel bağlılığın, örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtmiştir.
1976	Steers	Personel devri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir.
1977	Steers	Örgütsel bağlılık üzerine bir model geliştirmiştir.
1977	Steers	Örgüte bağlı çalışanların, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını bulmuştur.
1977	Salancik,	Rol belirsizliğinin sorumluluğu ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü bulmuştur.
1977	Salancik	Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını arttırdığını bulmuştur.
1977	Salancik, Staw	Davranışsal bağlılık modelini ileri sürdükleridir.
1978	Salancik, Pfeffer	Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu bulmuşlardır.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu bulmuştur.
1978	Koch, Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu bulmuşlardır.
1979	Mowday	Örgütsel bağlılığa psikolojik yaklaşım adapte etmiştir.
1979	Mowday, McDade	Çalışma başlamadan önceki bilginin örgütsel bağlılığı belirlemedeki önemini belirtmişlerdir.
1979	Bartol	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgütsel bağlılık ile ilişki içinde olduğunu bulmuştur.
1979	Gould	Örgütsel bütünleşme kelimesini örgütsel bağlılık anlamında kullanmıştır.
1979	Morris, Koch	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi konusunda çalışmıştır.
1979	Morris, Steers	Eğitimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi alanında çalışmışlardır.
1980	Morris, Steers	Örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının örgüte bağlılıkla ilişki içinde bulunmadıklarını bulmuşlardır.

1980	O'Reilly, Caldwell	Çalışmak için o örgütü seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu bulmuşlardır.
1980	Pfeffer & Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin varlığının önemini belirtmişlerdir.
1980	Korman	Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini incelemiştir.
1981	Rowan	Örgüte fazla sadakatin zararları üzerinde durmuştur.
1981	Rhodes, Steers	Algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir.
1981	Morris, Sherman	Başarma ihtiyacı başarma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir.
1981	Angle, Perry	Yenilik ve yaratıcılık için yüksek derecede örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu belirtmişlerdir.
1981	Angle, Perry	Yaş-kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir.
1981	Scholl	Beklentiler ve eşitlik durumlarında bağlılığın nasıl bağımsız olarak ortaya çıktığını tanımlamışlardır.
1981	Morris, Sherman	Yaş ve kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir.
1982	Mowday	Örgütsel bağlılığın süreç modelini geliştirmişlerdir.
1982	Morris, Sherman	Örgütsel bağlılığın psikolojik modelini adapte ettirmişlerdir.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirmişlerdir.
1983	Rusbult, Farrell	Örgütsel bağlılığın yetki modelini geliştirmişlerdir.

Kaynak:Güneş Eğilmezkol, “Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2011, s. 29-30

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere örgütsel bağlılık konusunda birçok araştırmacı ve düşünür tarafından araştırma yapılmıştır ve her biri farklı tanımlar geliştirmiştir. Örgütsel bağlılık konusu tanımlanırken bir takım hususlar göz önünde bulundurulmalıdır. Bu hususlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Şekil 2.10. Örgütsel Bağlılığın Tanımlanmasında Göz Önünde Bulundurulması Gereken Hususlar



Kaynak:Shelby D. Hunt, Rob M. Morgan, “Organizational Commitment: One way of Many Commitments or Key Mediating Construct”, **Academy of Management Journal**, Vol: 37, No: 6, 1994, s. 1568-1587

İlk aşamada iş görenin organizasyonun amaçlarını kabullenmesi, ikinci aşamada bu amaçları gerçekleştirebilmek için gayret sarf etmesi ve üçüncü son aşama olarak örgütün değerlerini benimseyerek kendini organizasyonun bir parçası olarak hissetmesine örgütsel bağlılık denir. Örgütsel bağlılık aşamaları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.¹²⁸

Tablo 2.5. Örgütsel Bağlılık Aşamaları

1	Uyum Aşaması: Bu aşamada birey elde edeceği bir şey karşılığında başkaları tarafından etkilenmeyi kabul etmektedir.
2	Kimlik Bulma Aşaması: Bu aşamada birey, örgüte ait olmaktan gurur duyma ve tatmin edici ilişki sağlamak amacıyla başkalarının etkisini kabul eder.
3	İçselleştirme Aşaması: Birey, örgütün değerlerini kendi bireysel değerlerine uygun bulur ve örgüt değerlerinin kendisine içsel ödül sağladığını keşfeder.

Kaynak: Hakan Sönmez, “Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmin İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi” **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2014, s.54

¹²⁸ P.C. Morrow, “Concept Redundancy In Organizational Research: The Case Of Work Commitment”, **Academy Of Management Review**, 8/3, 1983,s. 491; D. M. Randall, , J. A. Cote, “İnterrelationships Of Work Commitment Constructs”, **Work And Occupations**, 18/2, 1991, s. 198

Örgütsel bağlılık, kişinin örgütle kurmuş olduğu bağın gücüdür.¹²⁹

Kişinin amaçlarının zaman içerisinde örgütün amaçlarıyla çakıştığı ve birbirine uyumlu hale geldiği süreçtir.¹³⁰

İş görene sunulan cazip iş tekliflerine rağmen iş görenin çalışmış olduğu örgütte kalmayı arzulamasına örgütsel bağlılık denilmektedir.¹³¹

Örgütsel bağlılığı Yüksel (2000), “sadece işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir” şeklinde tanımlarken Celep (2000) de örgütsel bağlılığı, “bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır” şeklinde tanımlamaktadır.¹³²

Örgütsel bağlılık, bireyin çalışmış olduğu kuruma karşı hissetmiş olduğu duygular toplamıdır.¹³³

Örgütsel bağlılık başka bir tanımda “kişinin örgüt ile olan psikolojik bağlılığının temelidir.” şeklinde yorumlanmıştır.¹³⁴

İş görenin davranışlarında kendini gösteren diğer bir örgütsel bağlılık tanımında ise iş görenin başka örgütlerden iş teklifi almasına rağmen birtakım maddi kaygılar gütmeyen örgütle hedef ve değerler bakımından bir bütünlük oluşturarak

¹²⁹J. C. Wahn, “Sex Differences In The Continuance Component Or Organization Commitment” **Group & Organizational Management**, Vol:23 Issue:3, September, 1998, s. 256

¹³⁰D.T. Hall, B. Schneider, H. T. Nygren, “Personal Factors In Organizational Identification”, **Administrative Science Quarterly**, Cilt 15,1970, s.176

¹³¹L. E. Penley,S. Gould, “Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations”, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol:9, 1988, s. 46

¹³²Levent Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 59, Ekim-Aralık, 2005, s. 128

¹³³N.J. Allen,J.P. Meyer, “Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis Of Links To Newcomers' Commitment And Role Orientation”, **Academy Of Management Journal**, Cilt 33, Sayı 4, 1990, s. 848

¹³⁴C. O'reilly, J. Chatman, “Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effect Of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behavior”, **Journal Of Applied Psychology**, 71/ 3, 1986, 492-499

bulunmuş olduğu örgütte kalmayı tercih etmesi, iş yaşamına kendi örgütünde devam etmeyi istemesidir.¹³⁵

Örgütsel bağlılık, bireyin benliğini örgütle birleştirdiği tutum ve yönelme sürecidir.¹³⁶

Örgütsel bağlılık, bireyin belirli bir örgüte dahil olma ve örgütle özdeşleşme derecesi ve kişinin mensubu olduğu örgütle duygusal anlamda yaşamış olduğu bütünleşme derecesidir.¹³⁷

Çalışanın örgütünde kalıp iş yaşamını çalıştığı örgütte devam ettirme kararının oluşmasını sağlayan psikolojik durum örgütsel bağlılıkla nitelendirilmektedir.¹³⁸

¹³⁵ K. N. Gaertner, S. D. Nollen, "Career Experiences, Perceptions Of Employment Practices And Psychological Commitment To The Organization", **Human Relations**, 42/11, 1989, s. 975

¹³⁶ M.E., Sheldon, "Investments And Involvements As Mechanisms Producing Commitment To The Organization", **Administrative Science Quarterly**, Cilt 16, 1971, s.143

¹³⁷ Öznur Yüksel, "**İnsan Kaynakları Yönetimi**", Gazi Kitabevi, 5. Baskı, Ankara, Ekim, 2004, s. 176
R.T., Mowday, L.W. Porter, R.M., Steers, "**Employee Organizations Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover**", New York, Academic Press, 1982, s. 27

¹³⁸ J. P Meyer, N. J Allen, "**Commitment In The Workplace, Theory, Research And Application**", Sage Publications, 1997, s. 11

Tablo 2.6. Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler ve Kullanımları

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMLANMASINDA KULLANILAN KRİTERLER	ARAŞTIRMACILAR VE BULGULAR
YATIRIMLAR	Bağlılık örgüt tarafından sunulan ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup; örgütsel hizmet süresi ile paralellik arz eder. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Becker (1960); Sheldon (1971); Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973); Farrel ve Rusbult (1981) tarafından yapılmıştır. Allen ve Meyer (1990)'in devamlılık bağlılığı da örgüte yapılan yatırımları (algılanan maliyet) esas almaktadır.
DAVRANIŞLAR VE ÖZELLİKLER	Bu kriterleri kullananlara göre örgütsel bağlılık, çalışanların isteyerek, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır şeklinde tanımlanmıştır. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Kiesler ve Sakumura (1966); Salancik (1977) ve O'Reilly ve Caldwell (1980); Schwenk (1986); O'Reilly ve Chatman (1986); Farnham ve Pimlot (1990); Heshizer, Martin ve Wiener (1991) tarafından kullanılmıştır.
ÇALIŞAN-ÖRGÜT AMAÇ UYGUNLUĞU	Çalışanlarla örgütün amaçlarının uygunluğunu hedef alan çalışmalarda ise örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç, değer ve hedeflerle özdeşleşip, onlar adına çaba sarf ettiğinde gerçekleşir şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlama şekli; Hall, Schneider ve Nygren (1970); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Bartol (1979); Morris ve Sherman (1981); Angle ve Perry (1981); Bateman ve Strasser (1984) ve Stumpf ve Harman (1984); Reichers (1985); Morris, Lydka ve O'Creavy (1993); McDonald ve Makin (2000) tarafından kullanılmıştır.

Kaynak:http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyaları/51/PDF2002_1_4.pdf

Örgütsel bağlılık, çalışanın kendini örgütle bütünleştirmesi ve örgüte katılımının gücüdür veyahut da iş görenin veya üyenin örgütle bir bütünlük oluşturduğu ilişkidir.¹³⁹

Örgütsel bağlılık, çalışanın iş yaşamına devam ettiği örgüte psikolojik olarak bağlanmasıdır.¹⁴⁰

Bireyi tatmin etmemesine rağmen çalışanın bir işe veya örgüte psikolojik olarak kendini bağlı hissetmesidir.¹⁴¹

¹³⁹ O. Grusky, (1996): "Career Mobility And Organizational Commitment", Administrative Science Quarterly, Cilt 10, 1996, s. 489; Selen Doğan, Selçuk Kılıç, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007, s. 39

¹⁴⁰ T. E., Becker, R. S., Billings, O.M. Eveleth, N. L., Gilbert, "Foci And Bases Of Employee Commitment: Implications For Job Performance", **Academy Of Management Journal**, Vol:39, No:2, 1996, s. 464

¹⁴¹ C.A. Rusbult, D. Farrel, "A Longitudinal Test Of The Investment Model: The Impact On Job Satisfaction, Job Commitment And Turnover Of Variations In Rewards, Costs, Alternatives And Investments", **Journal Of Applied Psychology**, Cilt 68, Sayı 3, 1983, s. 429

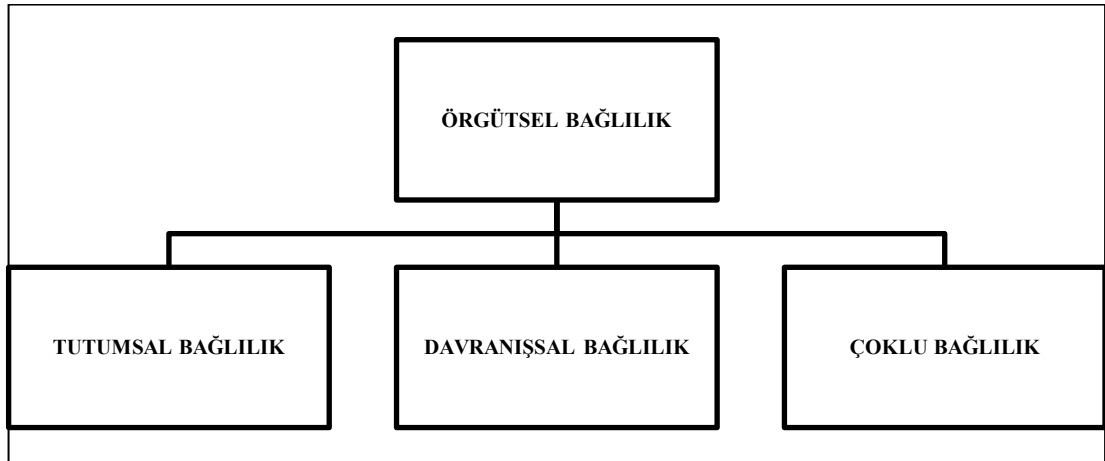
Bağlılık konusunun örgütler için bu kadar önemli olmasına ve uzun süredir araştırmacıların ilgisini çekmesine rağmen yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılığın tanımı üzerinde tam olarak bir fikir birliğine varıldığı söylenemez.

2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanan farklı tanım çeşitliliğinin getirmiş olduğu karışıklıkla örgütsel bağlılığın sınıflandırılması aşamasında da karşılaşılmaktadır. Yukarıda bilgilerden de anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda yine farklı farklı sınıflandırmalar geliştirilmiştir. Fakat en rağbet gören ve ön plana çıkan sınıflandırma örgütsel bağlılığın “davranışsal bağlılık, tutumsal bağlılık ve çoklu bağlılık” şeklinde yapıldığı sınıflandırmadır.¹⁴²

Genelde örgütsel davranışçılarının tutumsal bağlılık, sosyal psikologların ise davranışsal bağlılık alanında çalışmaları nedeniyle örgütsel bağlılık çalışmaları bağlılık çeşitlerinden tutumsal ve davranışsal bağlılık üzerine yoğunlaşmıştır.¹⁴³

Şekil 2.11. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



Kaynak:http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyalari/51/PDF2002_1_4.pdf

¹⁴²http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyalari/51/PDF2002_1_4.pdf

¹⁴³ Mowday, Porter, Steers, “Employee Organizations Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover”, s. 24

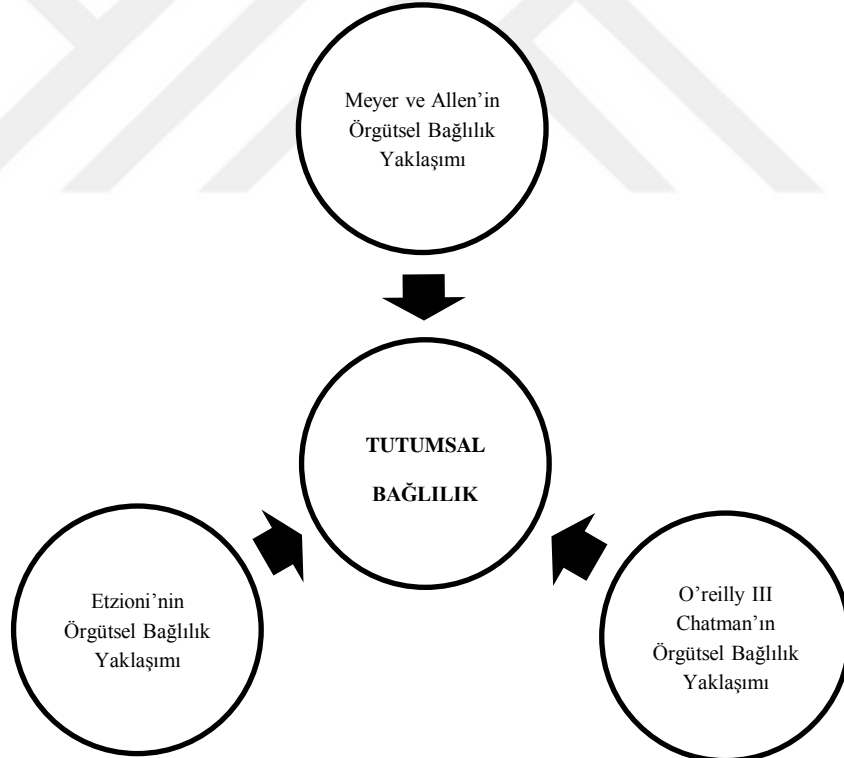
2.2.2.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık hakkında açıklama ve bilgilendirme yapmadan önce hem tutumsal bağlılığın daha iyi anlaşılabilmesi için hem de tutumsal bağlılığa bir zemin oluşturmak amacıyla ilk olarak tutum kavramının açıklanması daha yerinde olacaktır.

Tutumlar veya tutum kavramı bireylerin çevresindekilere, insanlara, olaylara ve faaliyetlere karşı yönelimlerini ifade etmektedir.¹⁴⁴

Kişinin örgütle arasında kurmuş olduğu bağa dair tutumları kendini bireyin davranışlarında göstermektedir. Bu tutumun kodlarını taşıyan bireyin davranışları günlük hayatta devamsızlık, örgütten ayrılıp ayrılmama ve örgüt amaçları doğrultusunda çaba gösterip göstermeme şeklinde tezahür etmektedir.¹⁴⁵

Şekil 2.12. Tutumsal Bağlılık İle İlgili Yaklaşımlar



Kaynak:Melike Nur Kara, “İşveren Markası İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2013, s. 80-84

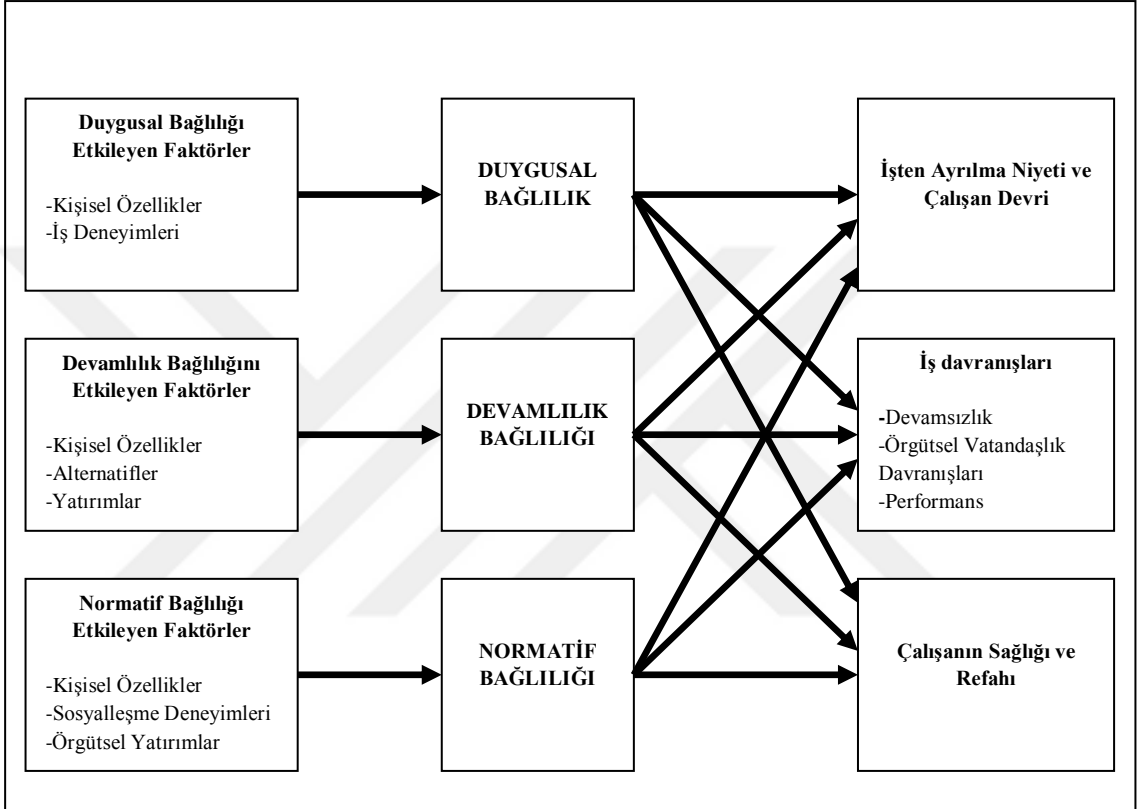
¹⁴⁴Adnan Ceylan, “Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, Teori ve Uygulama”, Gebze,GYTE, Yayın No: 2, 1998, s.72

¹⁴⁵C. J. Mottaz, “An Analysis of The Relationship Between Education and Organizational Commitment in a Variety of Occupational Groups”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt: 28, Sayı:3, 1989, s.214

2.2.2.1.1. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Allen ve Meyer iş görenin örgüte kurmuş olduğu psikolojik ilişkiyi tutumsal bağlılık olarak nitelemiş ve örgütsel bağlılığı; duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir.¹⁴⁶

Şekil 2.13. Örgütsel Bağlılığın Üç Boyutu



Kaynak: Banu Dolu, "Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", **Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2011, s. 54

2.2.2.1.1.1. Duygusal Bağlılık

İş görenlerin duygusal bağlılıkla çalışmaları sonucunda çalışanın benliğiyle örgüt amaçları arasındaki bağ zamanla güçlenecek ve ikisi özdeşleşecektir. Böylelikle iş gören örgütün amaçlarını daha da özümseyecek ve bu amaçların

¹⁴⁶Arzu Wasti, "Kültürlerarası Çalışmalarda Yöntem: Örgütsel Bağlılık Yazınından Dersler", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 3/2, 2003, s. 16

gerçekleşmesi için daha fazla çaba sarf edecek daha fazla fedakarlıkta bulunacaklardır.¹⁴⁷

2.2.2.1.1.2. Devamlılık Bağlılığı

Örgütsel bağlılığa maliyet bakış açısıyla bakıldığında devam bağlılığı ile karşılaşılmaktadır. Devam bağlılığı ise iş görenin çalışmış olduğu örgüte yapmış olduğu yatırımların büyüklüğü ölçüsünde bağlılığını ifade eder. Yani devam bağlılığı iş görenin iş yerinden ayrıldığı takdirde katlanmak zorunda olacağı maliyetler toplamının farkındalığıdır.¹⁴⁸

2.2.2.1.1.3. Normatif Bağlılık

Çalışandaki bağlılığın nedeni çalışanın iş verene olan sadakati ve iş yerinin çalışana sağlamış olduğu faydaların karşılığını ödeme duygusudur. Çalışan bu şekilde hareket ederse etik ve doğru davrandığı kanısını taşımaktadır. Yine iş gören bu bağlılık türünde görev bilinciyle hareket etmektedir.¹⁴⁹

2.2.2.1.2. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, bireyin bulunduğu örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde tanımlamışlardır. Yine O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç farklı boyutta ele almışlardır.¹⁵⁰

2.2.2.1.2.1. Uyum

Bireyin örgütün değerlerini paylaşma adına değil belli amaçları, ödülleri elde etmek amacıyla hareket ettiği örgütsel bağlılık türüdür. Bireyin hareket çerçevesi cezaların caydırıcılığı ve ödüllerin çekiciliği çizgisinde belirlenmektedir.

¹⁴⁷ Edip Özücü, Engin Üngüren, “Örgütsel Davranış”, Lisans Yayıncılık, İstanbul, 2013, s. 52

¹⁴⁸ Özücü, Üngüren, “Örgütsel Davranış”, s. 52

¹⁴⁹ Özücü, Üngüren, “Örgütsel Davranış”, s. 52

¹⁵⁰ Özücü, Üngüren, “Örgütsel Davranış”, S. 52; Becker, Billings, Eveleth, Gilbert, “Foci And Bases Of Employee Commitment: Implications For Job Performance”, s. 465

2.2.2.1.2.2. Özdeşleşme

İş görenin tutum ve davranışlarını; örgütün amaçları, işin yapılış şekilleri örgütün değerleri ile ilişkilendirmesi sonucu ortaya çıkan örgütsel bağlılığa özdeşleşme denilmektedir. Özdeşleşme bağlılığında çalışanın kendini örgütün perspektifinden geçirerek örgüte bir uyarılama işlemi vardır.

2.2.2.1.2.3. İçselleştirme

Örgütsel bağlılığın bu boyutunda iş görenin kendi değer, tutum ve davranışlarının örgütün ve örgütteki diğer çalışanların değer, tutum ve davranışlarıyla çakışma olgusu bulunmaktadır. Yani her iki tarafın davranış ve tutumları bir uyum sergilediğinde içselleştirmeden söz edilebilir.

2.2.2.1.3. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı incelendiğinde Etzioni'nin örgütsel bağlılığı üyelerin örgüte bağlılıkları bakımından yabancılaştırıcı, hesapçı ve ahlaki bağlılık olarak üçe ayırarak incelediği görülmektedir.¹⁵¹

2.2.2.1.3.1. Yabancılaştırıcı Bağlılık

Çalışanın cezalandırıcı veya kısıtlayıcı olarak görmüş olduğu uygulama ve durumlarda yine çalışanın örgüte doğru negatif yönelimini ifade etmektedir. Çalışanın örgüte olan bağlılığı kesintiye uğrasa da örgüt üyeliği zorlada olsa devam etmektedir.

2.2.2.1.3.2. Hesapçı Bağlılık

Bu bağlılık türünde iş görenin örgütle olan alışverişi ön plana çıkmaktadır. Yani bu bağlılığın temelini örgütle iş görenin alışverişi oluşturmaktadır. Çalışan örgüte yapmış olduğu faydalar sonucunda birtakım mükafatlarla güdülerini karşılamayı ummaktadır.

¹⁵¹Doğan, Kılıç, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, s. 42; Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, s. 129-130; Refik Balay, “Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı(Ankara İli Örneği)”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000, s. 15-16

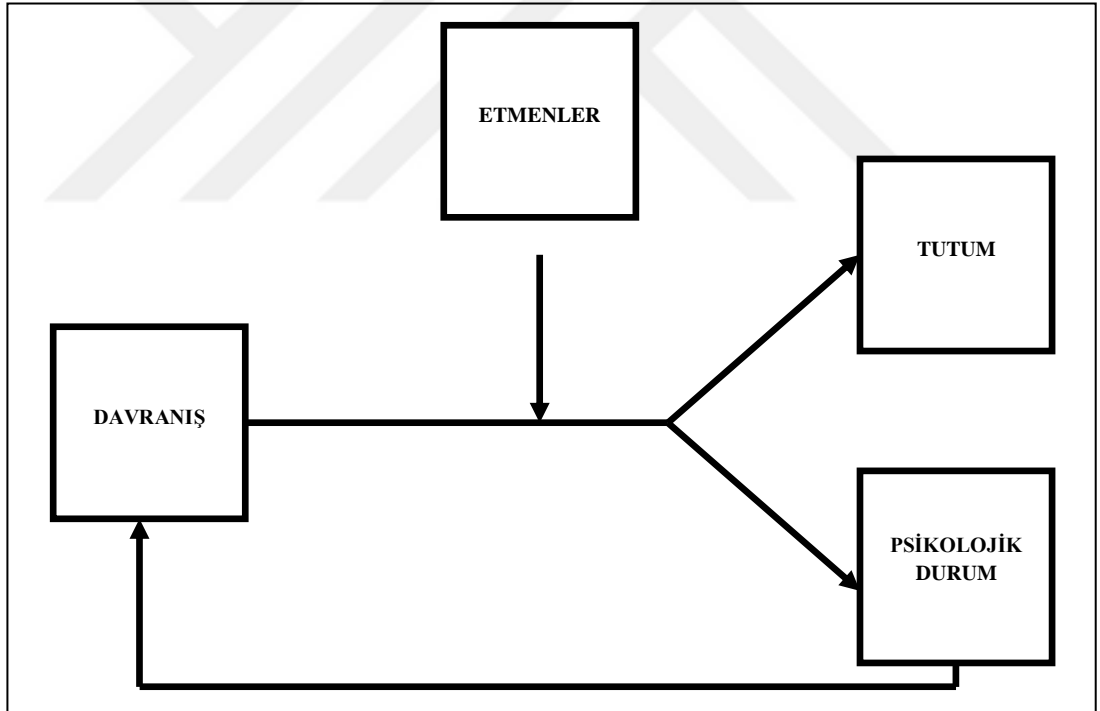
2.2.2.1.3.3. Ahlaki Bağlılık

Ahlaki bağlılıkta ise çalışanın örgütün değerlerini, amaçlarını ve standartlarını iyice özümseyerek içselleştirmesi ve bunun sonucunda da yapmış olduğu katkılardan veya faydalardan herhangi bir beklenti içine girmeme hali vardır.

2.2.2.2. Davranışsal Bağlılık

Örgütsel bağlılığa sosyo-psikolojik bakış açısının bir ürünü olan davranışsal bağlılık, iş görenin deneyimlerine ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme sürecidir. Davranışsal bağlılık olgusunda iş görenin çalışmış olduğu örgütten ziyade bu örgütte yapmış olduğu iş veya faaliyete bağlanma durumu söz konusudur.¹⁵²

Şekil 2.14. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

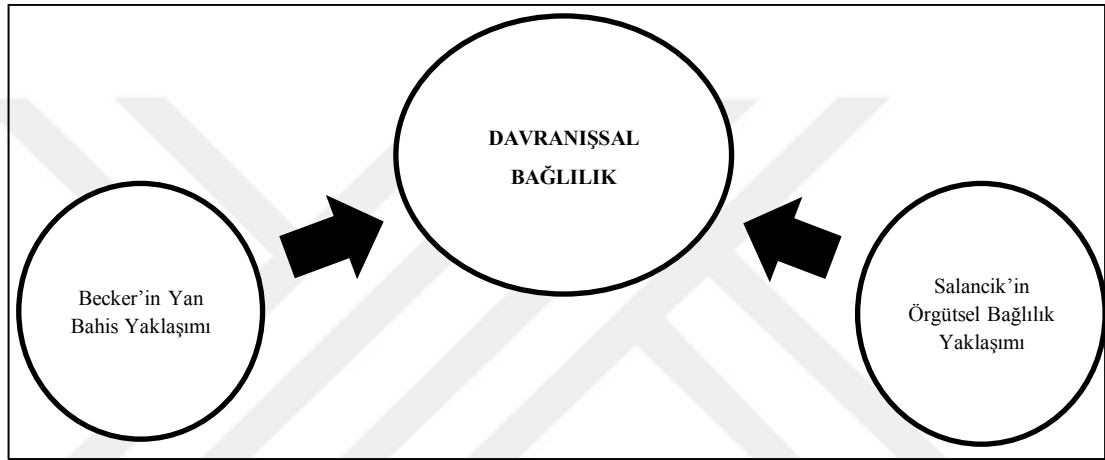


Kaynak: Dolu, “Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, s. 59

¹⁵² Örcü, Üngüren, “Örgütsel Davranış”, s. 53; Doğan, Kılıç, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, s. 41; Dolu, “Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, s. 59

Şekilden de anlaşılacağı üzere kişi bir davranışta bulunduktan sonra bu fiili belli faktörlerden etkilenerek devam etmektedir. Devamlılık arz eden bu süreçte yapılan bu davranış öyle bir hal almaktadır ki kişi yapmış olduğu bu davranışa bağlanmaktadır. Kendine bağlanılan bu davranışa zamanla uygun, haklı tutumlar geliştirilmekte ve bu davranışın yapılma ihtimali artırılmaktadır. Aşağıda Becker ve Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımları incelenmiştir.

Şekil 2.15. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları



Kaynak:Fatma Yeter Dönmez,“Çalışanlarda İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık (Diyarbakır Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi Örneği)”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013, s. 44-45

2.2.2.2.1.Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker, örgütsel bağlılığın bireyin belli çıkarları elde edebilmek için birbiriyle tutarlı davranışlar sergilemesi sonucu ortaya çıktığını savunmaktadır. Bireyin davranışlarının tutarlı olmasında etkili olan faktör ise kişinin amaçlarına ulaşma çabasıdır. Dolayısıyla kişi hedeflerini gerçekleştirebilmek için bu davranışlarını tekrarlamaktadır.¹⁵³

Becker, tutarlı davranışların amaçlarla doğrudan ilişkili olmamasını yan bahis kavramıyla açıklamaktadır. Buna göre, örgütsel bağlılık çalışanın örgüte “bahse girmesi” sonucunda oluşur. Birey kendisi için değerli olan şeyleri bahis konusu olarak ortaya koyar. Bireyin üzerinde bahse girdiği “şeyler”, kendisi için ne kadar önemli ve değerliyse örgüte olan bağlılığı o kadar yüksek olacaktır. Bireyin örgüte

¹⁵³ Örucü, Üngüren, “Örgütsel Davranış”, s. 53; H.S. Becker, “Notes on the Concept of Commitment”, **American Journal of Sociology**, Cilt 66, 1960, ss.32-42

yaptığı yatırımların miktarı arttıkça örgütten ayrılma isteği azalacaktır. Bireyin girdiği yan bahisler için yaş ve kıdem gibi unsurlar temel kriterlerdir; yaşı ve örgütteki kıdemi arttıkça, örgütten ayrılması zorlaşacaktır.¹⁵⁴

Birey “toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller” nedenlerinden dolayı yan bahse girmektedir.

Toplumsal Beklentiler: Birey toplum tarafından herhangi bir yaptırıma maruz kalmamak için amaçlarla doğrudan ilişkili olmasa da tutarlı davranışlara başvurabilir.

Bürokratik Düzenlemeler: Kişinin yan bahse girmesinin diğer bir nedeni ise bürokratik düzenlemelerdir. Çalışanın emekli aylığını örnek verecek olursak iş gören işten ayrılmak istediğinde emekli olamadığında emekli aylığı da alamayacaktır. Bu nedenle kişi getirilen bu yasal düzenleme sonucunda yan bahse girmektedir.

Sosyal Etkileşimler: Birey çevresindekilerle kurmuş olduğu ilişkilerde karşı tarafın zihninde bir izlenim bırakmaktadır. Kişinin çevresindekilerde bırakmış olduğu izlenimlerin değişmemesi için kişi tutarlı davranışlar sergilemektedir.

Sosyal Roller: Kişi toplum içerisindeki sosyal pozisyonunun getirmiş olduğu rol gereği birbiriyle tutarlı davranışlar sergileyebilmektedir.

2.2.2.2.2. Salancik’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Salancik’e göre birey önceki davranışlarına bağlılık hissederek yine bu davranışlarına paralel hareket etmektedir. Örneğin kişi uzun süredir bir örgütte çalışmaktadır ve bu sırada başka bir örgütten bir iş teklifi sunulmuştur. İş gören bu iş teklifini reddettiğinde doğru davrandığını düşünmektedir. Çünkü kişi uzun yıllardan beri bu iş yerinde çalıştığını, isteseydi daha önceden bu kurumdan ayrılabilceğini ama bu kurumda çalışmaktan mutlu olduğunu düşünmektedir.¹⁵⁵

¹⁵⁴Örücü, Üngüren, “Örgütsel Davranış”, s. 53

¹⁵⁵ Sakit Samadov, “İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Bir Sektörde Uygulama”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 2006, s. 88-89

Yukarıdaki paragraftan da anlaşılacağı üzere Salancik tutarlı davranışların temeline tutum ve inançları yerleştirmiştir. Bu inançlar da kişinin örgüt hakkındaki algılarının sonucunda oluşmaktadır. Oluşan inançlar zamanla olumlu veya olumsuz tutumlar şeklinde örgüte dönmektedir. Bu tutumlar içerisindeki kişi bir davranış tarzı belirleyerek ya istikrarlı davranıp bu davranışları benimseyecek ve her hareketinde bir ilişki bir bağ oluşacak ya da istikrarsız davranarak tutarsızlığın getirmiş olduğu gerilim ve stresi yaşayacaktır.¹⁵⁶

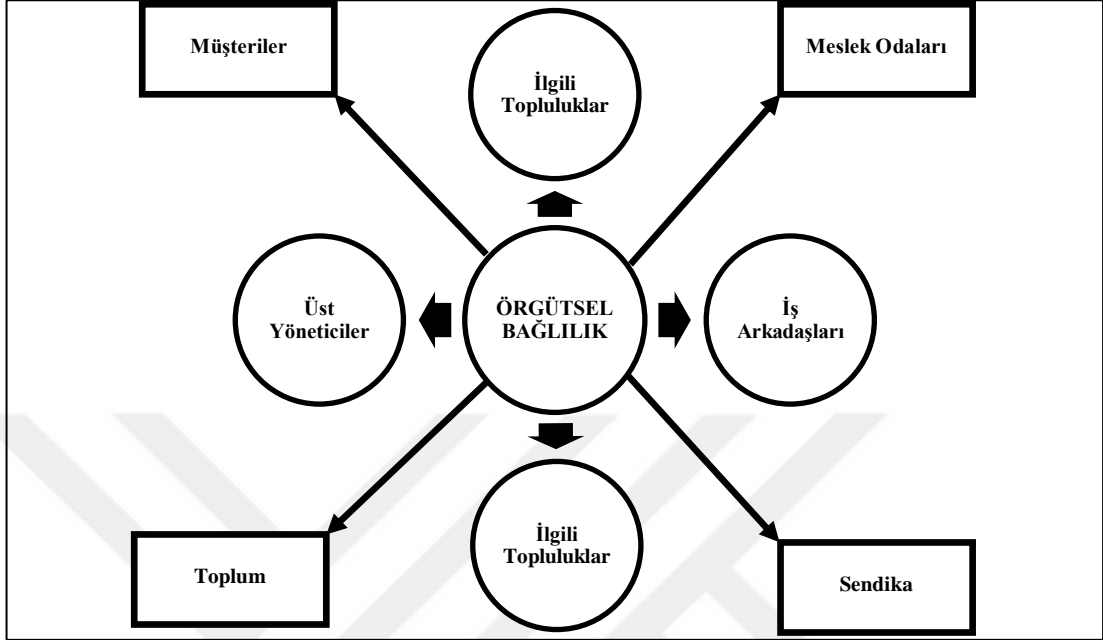
2.2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers; diğer bağlılık yaklaşımlarında örgüt, tipik olarak birey açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek bir parçayı simgelerken aslında örgütlerin farklılaşmamış bir bütün değil her birinin farklı amaç ve değerler setine sahip koalisyonlar olduğunu savunmaktadır. Yani örgütü tek bir parça olarak değil birçok parçanın bir bütünü oluşturduğu yapı olarak algılamak gerekmektedir. Hal böyle olunca örgüt içerisinde de farklı unsurlar farklı düzeylerde bağlılıklar oluşturacaktır. İşte diğer bağlılık yaklaşımlarından farklı olarak çoklu bağlılık yaklaşımında örgütü meydana getiren iç ve dış gruplara duyulan bağlılığın toplamı örgütsel bağlılığı meydana getirmektedir. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılığı oluşturan hem örgüt içerisinde hem de örgüt dışında çok fazla referans grupları bulunmaktadır. Ayrıca bu referans gruplarının örgütsel amaçlarla çatışabilen kendilerine özgü amaç ve hedefleri olabilmektedir. Birey örgütün ve bu unsurların her biri için farklı bağlılık düzeylerine sahip olabilir. Aşağıdaki şekilde bu referans grupları gösterilmektedir.¹⁵⁷

¹⁵⁶Örücü, Üngüren, “**Örgütsel Davranış**”, s. 54

¹⁵⁷http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyaları/51/PDF2002_1_4.pdf; Örücü, Üngüren, “**Örgütsel Davranış**”, s. 54; Dolu, “Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, s. 63; Balay, “Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı (Ankara İli Örneği)”, s. 22

Şekil 2.16. Çoklu Bağlılık Unsurları



Kaynak:Balay, “Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı(Ankara İli Örneği)”, s. 25; Örucü, Üngüren, “**Örgütsel Davranış**”, s. 54

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi kişi her bir unsur için farklı bir bağlılık düzeyine sahiptir. Yine bu unsurlar yani iç ve dış gruplara duyulan bağlılık arasında da geçirgenlik olabilir. Örneğin bireyler üst yöneticilerine ve iş arkadaşlarına karşı farklı derecede bağlılık hissederken örgüt dışındaki müşterilere ve sendikalara karşı farklı derecede bağlılık hissedebilir. Fakat unutulmamalıdır ki bu unsurlara duyulan bağlılıkların toplamı örgütsel bağlılığı oluşturmaktadır.¹⁵⁸

2.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

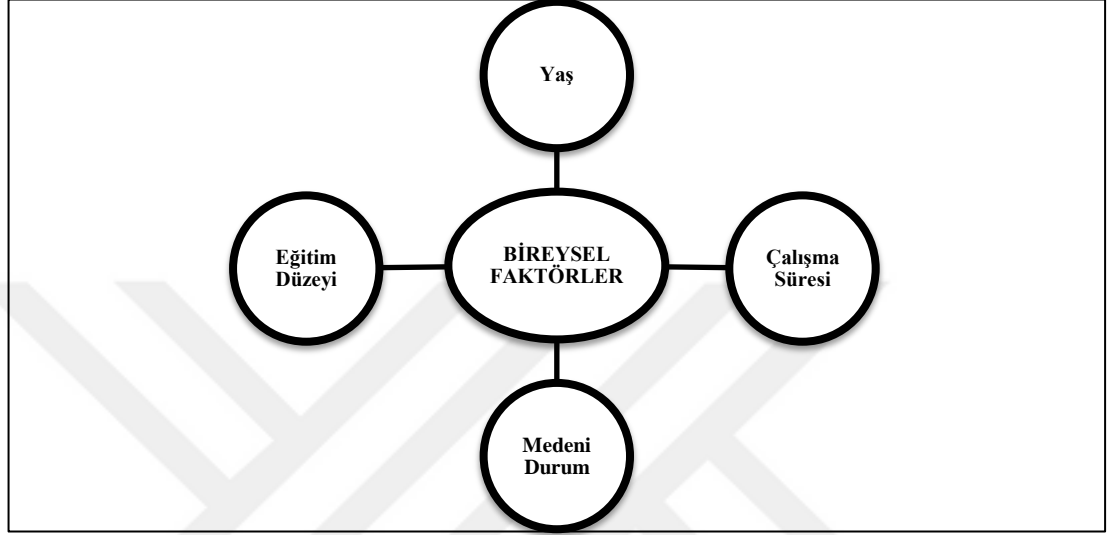
Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler iki başlık altında açıklanmaktadır. Bunlar bireysel ve örgütsel faktörlerdir.

¹⁵⁸Balay, “Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı(Ankara İli Örneği)”, s. 22; Örucü, Üngüren, “**Örgütsel Davranış**”, s. 54

2.2.3.1. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Bireysel Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden bireysel faktörler ve bu unsurlardan her birinin örgütsel bağlılığa olan etkisi aşağıda belirtilmektedir.

Şekil 2.17. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Bireysel Faktörler



Kaynak: Dilek Özünlü, “Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma”, s. 67-69

2.2.3.1.1. Yaş

Örgütsel bağlılıkla yaş faktörü arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda örgütsel bağlılıkla yaş unsuru arasında olumlu bir ilişki söz edilmektedir. Organizasyonlarda yaşı ilerlemiş olan iş görenler, işten ayrılmalarının işe devam etmelerinden daha külfetli olacağını düşünmektedir. Bu nedenle de yaşı ilerlemiş olan çalışanların yaşı daha genç olan çalışanlara oranla örgütsel bağlılık seviyeleri daha yüksektir.¹⁵⁹

2.2.3.1.2. Çalışma Süresi

Meyer ve Allen işte çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi, iş görenin bir kurumda çalışma süresinin artmasıyla her geçen gün örgüte olan bağlılığı

¹⁵⁹ Örucü, Üngüren, “Örgütsel Davranış”, s. 55; Mowday, Porter, Steers, “Employee Organizations Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover”; Canan Muter Şengül, “Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, 2008, s. 50; Engin Bozkaya, “Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hiyerarşik Yapısı Yüksek Bir Kurumda Uygulama” **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2013, s. 40

da artacaktır şeklinde açıklamıştır. Yani Meyer ve Allen örgütsel bağlılıkla iş görenin çalışma süresi (hizmet süresi) arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu görüşünü savunmaktadır.¹⁶⁰

2.2.3.1.3. Medeni Durum

Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki şu şekilde açıklanabilir. Evli olan iş görenlerin örgütsel bağlılık seviyeleri bekar olan iş görenlerin örgütsel bağlılık seviyelerine göre daha üst seviyededir. Çünkü evli olup da çalışanların sorumlulukları ve sırtlarındaki hem maddi hem de manevi yük bekar çalışanlara oranla daha fazladır. İşte bu sorumluluklarının ve sırtlarındaki yük gereği bu iş görenler daha sabit ve güvenli bir iş aramaya yönelmektedir. Bu nitelikteki çalışanlar bu özelliklere sahip bir iş bulduklarında ise çalışmış oldukları örgütlere yüksek düzeyde bağlılık sergilemektedir.¹⁶¹

2.2.3.1.4. Eğitim Düzeyi

Örgütsel bağlılığın eğitimle ilişkisinin konu edildiği araştırma sonuçlarına göre eğitim düzeyi yüksek olan iş görenlerin eğitim düzeyi düşük olan iş görenlere göre örgütsel bağlılık düzeyleri daha düşüktür. Bağlılık seviyesindeki bu düşüklüğün bir kısmı ise eğitim düzeyi yüksek olan iş görenlerin daha çok meslek ve kariyerlerine önem vermeleri ve meslek ve kariyer bağlılıklarının yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Bu nitelikteki çalışanı örgütte tutmak oldukça zordur. Yine bu

¹⁶⁰ Örucü, Üngüren, “**Örgütsel Davranış**”, s. 55; Şengül, “Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, s. 50; Bozkaya, “Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hiyerarşik Yapısı Yüksek Bir Kurumda Uygulama” s. 40; Mehmet Ali Doğrul, “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Afyon Meslek Yüksek Okulu’nda Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 2013, s. 25-26

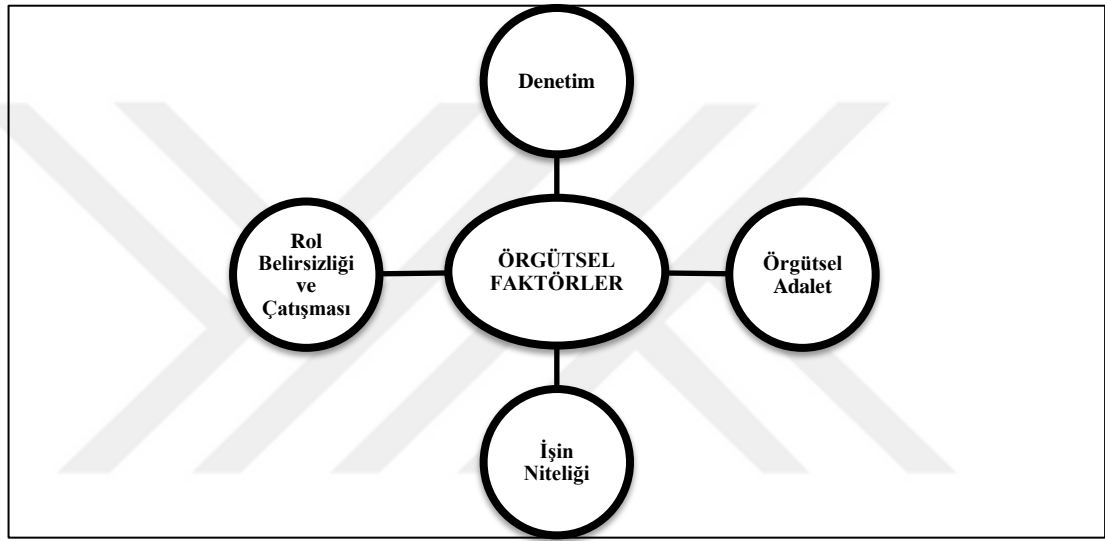
¹⁶¹ Örucü, Üngüren, “**Örgütsel Davranış**”, s. 55; Şengül, “Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, s. 50-51; Bozkaya, “Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hiyerarşik Yapısı Yüksek Bir Kurumda Uygulama” s. 40; Doğrul, “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Afyon Meslek Yüksek Okulu’nda Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma”, s. 26; Dilek Özünlü, “Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2013, s. 68

nitelikteki iş görenlerin iş imkanları oldukça fazladır. Sonuç olarak çalışanların eğitim düzeyleriyle örgütsel bağlılıkları arasında ters orantı bulunmaktadır.¹⁶²

2.2.3.2. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Örgütsel Faktörler

Çalışanın örgütsel bağlılığına olumlu veya olumsuz etki eden örgüt içinde bazı unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlardan bazıları aşağıda açıklanmaktadır.

Şekil 2.18. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Örgütsel Faktörler



Kaynak:Samadov, “İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Bir Sektörde Uygulama”, s. 88-89

2.2.3.2.1. Denetim (Nezaret)

Örgütlerde çalışanlara katı ve baskıcı bir şekilde yaklaşılması, üst kademenin örgütle ilgili kararlar alırken onların fikir ve görüşlerine değer verilmemesi gibi nedenler çalışanların sorumluluk almamalarına sebep olmaktadır. Sorumluluk üstlenmeyen bir iş gören ise herhangi bir zorlukla karşılaştığında onunla mücadele yerine ondan kaçmayı tercih etmektedir. Bu şekilde sorumluluk üstlenmeyerek mücadeleden kaçan ve esnek ve katılımcı bir yapıya sahip olmayan örgütlerde

¹⁶² Örucü, Üngüren, “**Örgütsel Davranış**”, s. 55; Şengül, “Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, s. 50-51; Doğrul, “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Afyon Meslek Yüksek Okulu’nda Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma”, s. 26; Fatma Bozkurt, “Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemi Adamlarının Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, 2007, s. 56

çalışanlarda işlerine karşı bir soğukluk ve ilgisizlik oluşmaktadır. Bu nedenlerden ötürü de iş görenlerin örgütsel bağlılıkları zayıflamaktadır. Bunun tam tersi durumda ise çalışanların örgütsel bağlılıkları artmaktadır.¹⁶³

2.2.3.2.2. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Örgütlerde çalışanın görev, yetki ve sorumluluklarının net bir şekilde belirtilip, işinin gereklerinin ve rollerinin açıkça aktarılmaması örgüt içerisinde bir karışıklığa ve belirsizliğe sebebiyet vermektedir. Bu nedenle çalışanlar arasında bir rol belirsizliği ve rol çatışması yaşanmaktadır. Yaşanılan bu rol belirsizliği ve rol çatışması ise örgütsel bağlılığı olumsuz ve negatif yönde etkilemektedir.¹⁶⁴

2.2.3.2.3. İşin Niteliği

Yapılan birçok çalışma da göstermiştir ki işin niteliği, içeriği ve önemi çalışanların iş tutumlarında farklılığa neden olmaktadır. Yine örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılıkla örgütsel özellikler arasındaki ilişki çok güçlü çıkmaktadır.¹⁶⁵

İşin; çalışanı tatmin edecek ve heyecanlandırarak nitelikte olmaması, çalışanın kendini geliştirmesine imkan vermemesi gibi sebepler iş görenin işine ve örgütüne olan bağlılığına negatif yönde tesir etmektedir. Yine örgüt çalışanına zor bir

¹⁶³ Bozkurt, “Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemi adamlarının Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma”, s.72-74; Nagehan Kasil, “Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki – Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2010, s. 48-49

¹⁶⁴ Bozkurt, “Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemi adamlarının Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma”, s.72-74; Fatma Sonay, “Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanları”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2013, s. 82-85

¹⁶⁵ Tefik Deha Kılınç, “Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları İle Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlçesi Örneği”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2013, s. 59

işini verip de çalışanın bu işi başarması ve bunun sonucunda takdir edilmesi ve işin zengin bir içeriğe sahip olması örgütsel bağlılığa pozitif yönde etki edecektir.¹⁶⁶

2.2.3.2.4. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet; çalışanların görev dağılımı, verilen sorumluluk, mesai saatlerine uyma ve ücret düzeyleri gibi unsurlara yönelik üst kademelerde alınan kararları değerlendirme sürecidir. Örgütlerde adalet kavramının yerleşmesi ve örgüt uygulamalarının eşitlik ilkesi çerçevesi içerisinde yürütülmesi hem çalışanların örgütsel bağlılıklarına olumlu yönde etki etmekte hem de çalışanların diğer mesai arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle uyumlu ve koordineli bir şekilde çalışmalarını sürdürmelerini sağlamaktadır.¹⁶⁷

2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

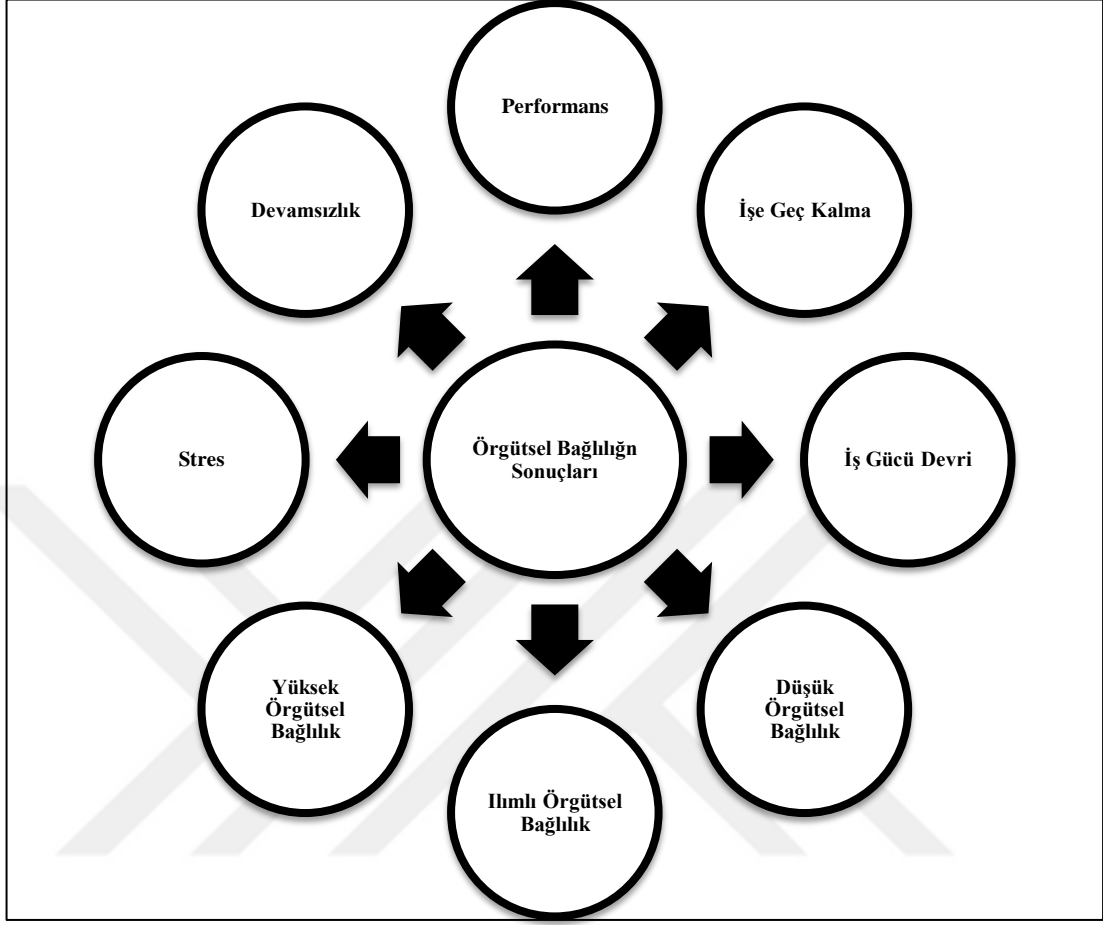
Örgütsel bağlılığın her durum ve her halükarda örgüte olumlu etkileri olmaktadır gibi bir bakış açısı son derece yanlıştır. Şöyle ki örgütsel bağlılığında dereceleri örgütün içinde bulunmuş olduğu duruma göre farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Örneğin örgütsel amaçların gerçekçi ve kabul edilebilir olmadığı durumlarda çalışanların yüksek düzeyde örgütlerine bağlılık duymaları örgütü olumsuz etkileyecek hatta organizasyonun dağılmasına bile neden olabilecektir. Öte yandan amaçların gerçekçi ve kabul edilebilir olduğunda çalışanların yüksek düzeyde örgütlerine bağlılık duymaları örgütü pozitif yönde etkileyecektir.¹⁶⁸

¹⁶⁶ İlaha Mammadova, “İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013, s. 31

¹⁶⁷Fatma Yeter Dönmez, “Çalışanlarda İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık (Diyarbakır Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi Örneği)”**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s. 60, Mammadova, “İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”, İstanbul, 2013, s. 63

¹⁶⁸ Kılınç, “Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları İle Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlçesi Örneği”, s. 61

Şekil 2.19. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları



Kaynak:Balay, “Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı(Ankara İli Örneği)”, s. 59-67

Yukarıdaki şekilden hareketle bağlılık düşük düzeydeyken iş görenler düşük performans, devamsızlık, işe geç gelme ve işten geri çekilme gibi davranışlarda bulunacaklardır. İşten ayrılan çalışanların yerine başka çalışanlar gelecek ve bunun sonucunda da örgütlerde yüksek iş gücü devri oluşacaktır.

Örgütsel bağlılıkla stres arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılardan Mathieu ve Zajac yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri düşük çalışanlara oranla örgütsel tehlike ve problemlerden daha çabuk etkilendiğini ve bunun sonucunda da daha yoğun stres yaşadıklarını belirtmektedir. Diğer bir çalışmada ise Kobasa ile Mowday ve arkadaşları yapmış oldukları çalışmalar sonucunda örgütsel bağlılığın kazandırdığı ait olma duygusunun

getirdiği güven duygusunun iş göreni stresin olumsuz etkilerinden koruduğuna dikkat çekmişlerdir.¹⁶⁹

2.2.4.1. Düşük rgtsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde çalışanın örgütle arasındaki bağlılığı sağlayan tutum ve davranışlar minimum seviyededir.

Düşük rgtsel Bağlılığın Olumlu Sonuçları: Bu bağlılıkta bireyin gelişimi açıktır, bireyin farklı iş arayışları insan kaynaklarının etkili kullanımını sağlar, yüksek iş gücü devri ile farklı nitelikteki çalışanların örgüte katılması sağlanabilir, çalışanların itiraz, şikayet ve söylemleri rgt sıklıa öz eleştiri yapmaya teşvik eder.¹⁷⁰

Düşük rgtsel Bağlılığın Olumsuz Sonuçları: Çalışanın umursamaz tavırları yöneticilerce de fark edildiğinde bireyin ileri kademelere yükselmesi oldukça zorlaşmaktadır. Bu durumdaki çalışanlar sürekli şikayet ve memnuniyetsizlik duymakta ve çevrelerini de bu şekilde olumsuz etkilemektedirler. Örgüte yayılan bu zararlı informal yapı örgüt içerisindeki disiplini, otoriteyi ve üst yönetimin meşruluğunu da sorgulanır hale getirmektedir.¹⁷¹

2.2.4.2. İlimli rgtsel Bağlılık

Bireyin deneyiminin güçlü olduğu fakat örgütle özdeşleşme ve bağlılık noktasında tam olarak kendini örgütle btnleştirmedeği bağlılık düzeyidir.

İlimli rgtsel Bağlılığın Olumlu Sonuçları: Bu bağlılık düzeyinde çalışan ve örgütün değerleri arasında tam bir uyum sağlanamadığı için iş görene dengeli bir

¹⁶⁹ Burç Altınbaş, “rgtsel Bağlılık ve rgtsel Vatandaşlık Arasındaki İlişi ve Bir Uygulama”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, s. 18-19

¹⁷⁰ Balay, “zel ve Resmî Liselerde Yönetici ve öğretmenlerin rgtsel Bağlılığı (Ankara İli rneği)”, s. 61; Kılınç, “Sınıf ğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ve Kendi rgtsel Bağlılıklarını Algılamaları İle Okul Müdürlerinin Sınıf ğretmenlerinin rgtsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişi: Mersin İli Tarsus İlçesi rneği”, s. 63

¹⁷¹ Balay, “zel ve Resmî Liselerde Yönetici ve öğretmenlerin rgtsel Bağlılığı (Ankara İli rneği)”, s. 61-63; Ahmet Sağcan, “zel Dershanelerde Görev Yapan ğretmenlerin İş Tatminleri Ve rgtsel Bağlılıkları Arasındaki Etkileşim İle İlgili Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak, 2013, s. 68-69

şekilde sorumluluk ve inisiyatif verilmelidir ki ortaya dengeli bir örgütsel bağlılık düzeyi çıksın.¹⁷²

İlmlı Örgütsel Bağlılığın Olumsuz Sonuçları: Örgüte ilmlı düzeyde bağlılık duyan iş görenlerin üst yönetim ve işverenlere karşı bir umursamazlığı bulunmaktadır. Üst kademe ve işverene karşı bu önemsememe durumu çalışanın üst kademelere yükselmelerinden sonra kendilerinde bir ikilem, kararsızlık ve verimsizliğe neden olabilir. Bu durumda bireyde şekilsel bağlılığa yol açmaktadır.¹⁷³

2.2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bireyin güçlü tutum ve davranışlarla örgüte bağlılık göstermesi sonucu kişi yüksek örgütsel bağlılık düzeyine ulaşmaktadır. Diğer örgütsel bağlılık düzeylerinde olduğu gibi bu örgütsel bağlılığın da hem avantajları hem de dezavantajları bulunmaktadır.

Yüksek Örgütsel Bağlılığın Olumlu Sonuçları: Örgütsel bağlılığın bu seviyede olduğu çalışanlara sahip olan bir örgüt kararlı, örgüte güven veren, örgütün amaçlarını özümsemiş, etkin ve verimli bir kadroya da sahip olur. Aynı şekilde örgütte bu nitelikteki çalışanlarını hem yetki ve sorumluluk devrederek hem de daha üst kademelere getirerek ödüllendirmektedir.¹⁷⁴

Yüksek Örgütsel Bağlılığın Olumsuz Sonuçları: Yüksek düzeyde örgüte bağlılık bazen bireyin gelişimini, kendini yenilemesini ve canlılığını olumsuz etkileyebilmektedir. Yine bu düzeyde bağlılık gösteren birey örgütle aşırı derecede özdeşleşmesi sonucu kendi benliğinin örgüt içerisinde erimesine de sebep olabilir. Bu düzeyde örgüte bağlı çalışanlar örgütün yanlış veya hatalı uygulama ve

¹⁷² Balay, “Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı(Ankara İli Örneği)”, s. 63; Soner Çerçi, “İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerine Etkisi: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye, 2013, s. 51-52

¹⁷³ Balay, “Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı(Ankara İli Örneği)”, s. 63-64; Aziz Erdoğan, “Kurum Karnesi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Maliye Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2013, s. 71

¹⁷⁴ Balay, “Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı(Ankara İli Örneği)”, s. 64-65; Renginay Yusein, “Örgütsel Bağlılık İle Motivasyon Arasındaki İlişki: Bir Şirket Uygulaması”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2013, s. 42-43

politikalarına uyum gösterecek bunun sonucunda hatalı da olsa bu uygulama ve politikalar geleneksel ve yerleşik hale gelecektir. Bu da örgütün özeleştiriyi yaparak kendini yenilemesine ve değişime ayak uydurmasına engel teşkil edecektir.¹⁷⁵

Son olarak örgüte aşırı derecede bağlılık, çalışanların mensubu oldukları örgütleri adına meşru ve etik olmayan hareketler sergilemelerine yol açar. Bu tür tavır ve davranışlar belki örgüte çok bağlı olan çalışanlarca yapılması göz ardı edilebilir fakat hem şu an hem de ilerleyen dönemlerde bu hareketler örgüte ciddi manada müşteri ve yasal iktidar tarafından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.¹⁷⁶



¹⁷⁵Balay, “Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı(Ankara İli Örneği)”, s. 65-66; Sevilay Kılınçarslan, “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İzmir İli Karabağlar İlçesi Örneği)”,
Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,İstanbul,2013, s. 41

¹⁷⁶Balay, “Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı (Ankara İli Örneği)”, s. 65-66; Pınar Erdoğan, “Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2011, s. 123-125

Tablo 2.7. Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

BİREYSEL		ÖRGÜTSEL		
	OLUMLU	OLUMSUZ	OLUMLU	OLUMSUZ
DÜŞÜK BAĞLILIK DÜZEYİ	Bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgünlük, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı	Meslekte yavaş gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	İş devri/düşük performansın engellenmesi, iş görenin zararını sınırlama, morali yükseltme, yeniden yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları	Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, iş gören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
İLİMLİ BAĞLILIK DÜZEYİ	İleri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlik, sadakat ve görev, yaratıcı bireycilik, kimliğin korunması	Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilir, parçalı bağlılıklar arasında kolay olmaya uzlaşma	Artan iş gören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu	İş görenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlanması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkililikte düşüş
YÜKSEK BAĞLILIK DÜZEYİ	Bireysel mesleki gelişme ve beklentileri karşılama, davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusu	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması, değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması yoksunluğu, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji	Güvenli ve dengeli iş gücü, iş gören, daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli iş görenlerden öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak:Balay, “Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı(Ankara İli Örneği)”, s. 67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YABANCILAŞMA ve ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA

3.1. YABANCILAŞMA

Hayatın her alanında hissedilen değişimin toplumsal ve ruhsal düzeyde yaratmış olduğu olumsuzlukların rahatsızlığa dönüştüğü bir ortamda yaşamını sürdüren insanın, yaşantısını kolaylaştıran birçok teknolojik gelişmelere ve sunulan maddi refaha rağmen hala tatmin olamadığı ve hatta mutsuz olduğu görülmektedir.¹⁷⁷

Hemen hemen her toplumda görülebilecek bu tür mutsuzluk ve bunalım halinin örgütlerde yabancılaşmaya neden olabileceğini savunan birçok düşünür; problemi kavramaya çalışmış ve yapısal, felsefi ve tarihsel pek fazla çözüm önerisi sunmuşlardır. Çünkü örgütsel yabancılaşma; çalışanın giderek örgüte karşı güvensizlik duyması ve strese girmesi, veriminin azalması, devamsızlık ve iş gören devrinin yüksek olması gibi oldukça ciddi olumsuzluklara sebebiyet vermektedir.¹⁷⁸

Yabancılaşma kavramını açıklamadan önce bazı yazarların yabancılaşma kavramını ikame ettiğini öne sürdüğü, bazı yazarların ise bizzat yabancılaşmanın temel belirtileri saydığı şeyleşme (fetişizm) ve anomi (kuralsızlık) kavramlarının açıklanması ve tanımlanması gerekmektedir.¹⁷⁹

Anomi (kuralsızlık veya normsuzluk), bir toplumda mevcut kuralların geçerliliğini yitirmesi ve toplumun, herkes tarafından benimsenecek yeni kuralları oluşturamamış olması sonucu, toplumla bireyi birbirine bağlayan ve toplumla bireyi bütünleştiren ve kaynaştıran bağların kopması halidir. Bu yaklaşımın önde gelen kuramcısı Merton'a göre kuralsızlık, amaçlara ulaşmaya yönelik uygun araçlar açısından, bireyin toplumsal yapıya uyum sağlayamamasıdır.¹⁸⁰

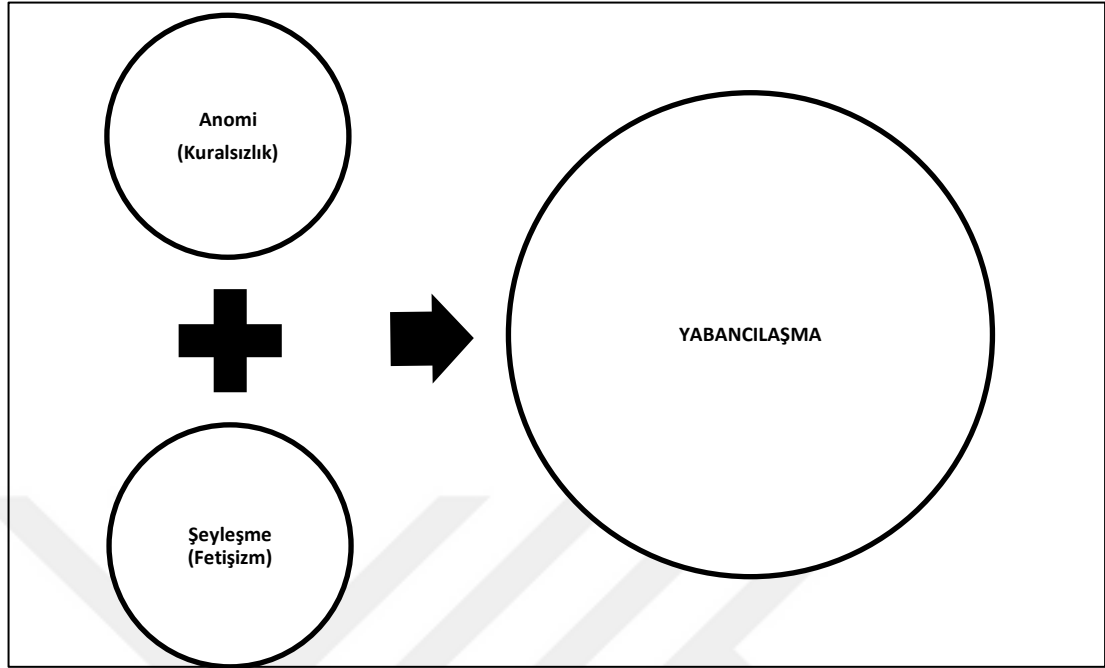
¹⁷⁷ Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, “Davranış Bilimleri”, Ankara, Gazi Kitabevi, 2010, s. 223

¹⁷⁸ Şimşek, Akgemci, Çelik, “Davranış Bilimleri”, s. 223

¹⁷⁹ Şimşek, Akgemci, Çelik, “Davranış Bilimleri”, s. 223-224

¹⁸⁰ İrem Tükel, “Modern Örgütlerde Yabancılaşma Ve Kafka'nın “Dönüşüm” Romanının Bu Bağlamda Analizi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi** Cilt: 1 Sayı: 2 2012, İzmir, s. 37-38

Şekil 3.1. Yabancılaşmanın Temel Belirtileri



Kaynak: Şimşek, Akgemci, Çelik, “Davranış Bilimleri”, S. 223-224

Anomi (kuralsızlık, normsuzluk); eski kuralların geçerliliğini yitirdiği ve herkesçe benimsenecek yeni kuralların oluşturulmadığı bir toplumda, toplum ve birey arasındaki, bireyi toplumsal bütüne bağlayan bağların kopmasını ifade etmektedir. Kuralsızlık yaklaşımının kurucularından Merton ise kuralsızlığı; amaçlara ulaşmak için kullanılan uygun araçlar açısından, kişinin toplumsal yapıya uyum sağlayamamasıdır.¹⁸¹

Tablo 3.1. Durkheim’e Göre Üç Anomi Hali

1	Ekonomi dünyasındaki iflasların çoğalması
2	Ekonomik faaliyetlerdeki kabul görmeyen işveren-ücretli ilişkisi
3	Bilimsel çalışma ve uzmanlaşmanın işgücüne olumsuz yansımaları

Kaynak: Şimşek, Akgemci, Çelik, “Davranış Bilimleri”, s. 224

¹⁸¹ Şimşek, Akgemci, Çelik, “Davranış Bilimleri”, s. 224

Lukacs şeyleşme (fetişizm) kavramını ilk olarak inceleyenlerden biri olarak şeyleşmeyi şöyle tarif etmektedir:¹⁸²

Şeyleşme, burjuva toplumunun bütününe sirayet etmiş yapısal ve temel bir olgudur ve yaşam içerisinde gerçek toplumsal ilişkilerin eşyalar arasındaki bir ilişki niteliğinde belirmesi ve algılanmasıdır. Yani toplumdaki gerçek ilişkilerin, eşyalar arasındaki ilişkilerin arkasına saklanması gizlenmesidir.

Yabancılaşma kavramına dönecek olursak uzun bir dönem sadece felsefenin bir sorunu olarak değerlendirilen ve 1930'lu yıllara kadar sosyoloji kavramları arasında yer alan ve felsefi bir terim olarak ilk kez alman idealizminin öncülerinden Hegel'in kullandığı yabancılaşma (alienation, aliénation, entfremdung) kavramı latince kökenli bir kelime olan "alienare" kelimesinden türetilmiştir.¹⁸³

İnsanlık tarihi kadar eskilere dayanan ve sosyolojik, psikolojik, fizyolojik, ekonomik, politik, teolojik açıdan pek çok anlamda kullanılan yabancılaşma kavramı; "birine veya bir şeylere yabancı kalma, bir şeyi uzaklaştırma ve yerini değiştirme, psikopatik uzaklaşma, birinin ya da bir şeylerin varlığını yadsımak, bireyin kendine yabancı kalması ve kendinden geçmesi" anlamlarına gelmektedir.¹⁸⁴

Bu günkü anlamı itibari ile yabancılaşma kavramı; endüstrileşme, toplum yapısının değişmesi, küreselleşme ve teknolojik gelişmeler gibi çeşitli sebeplerden ötürü kişinin topluma, çalıştığı örgüte ve kendine yabancılaşmasını içermektedir.¹⁸⁵

Kant'a göre toplum bireyin bütünlüğünü bozmaktadır. Çünkü toplum duyguların bastırılmasına neden olmaktadır.

Fichte'ye göre yabancılaşma, soyut ben tarafından somut bir dünya oluşturulmasıdır.

¹⁸² Şimşek, Akgemci, Çelik, "Davranış Bilimleri", s. 224

¹⁸³ Mehmet Silah, "Çalışma Psikolojisi", Ankara, Selim Kitabevi, 2001, s. 201; Nursel Telman, "Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Yabancılaşma Duygusu ile Olan İlişkisi", **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1988, s.126

¹⁸⁴ Silah, "Çalışma Psikolojisi", s. 201; Erich Fromm, "Sağlıklı Toplum", Çeviren: Yurdanur Salman, Zeynep Tanrısever, İstanbul, Payel Yayınları, 1982, s. 135; Arzu Eryılmaz, "Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Yabancılaşma Düzeyi", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010, s.1; Tom Bottomore, "Marxist Düşünce Sözlüğü", Çeviren. ve Derleyen: M. Tuncay, İstanbul, İletişim Yayınları, 1991, s. 28

¹⁸⁵ Silah, "Çalışma Psikolojisi", s. 202-203

Hegel'e göre ise yabancılaşma, bilinç ile kendi bilincinde oluş yani nesne ile özne arasındaki karşıtlıktır.

Rousseau'ya göre birey olduğu gibi doğal davranmalıdır. Fakat toplum, uygarlık, devlet ve uzmanlaşma özgür ve doğal gelişimi engeller. Birey bu potansiyeli kullanamaz. Yani yabancılaşma, insan doğal ortamından uzaklaştığında başlar. Rousseau'ya göre topluma üye olan herkesin canı, malı ortak güçle savunulmalı, toplumda insanlar birleştiği halde yine kendi buyruğunda kalmalı, eskisi kadar özgür olmalıdır.¹⁸⁶

Feurbach, yabancılaşmaya sadece dini açıdan yaklaşarak yabancılaşmadan kastın insanın oluşturduğu tinsel güçlerin birer yabancı olarak karşılımlarına çıktıklarını savunmuştur.¹⁸⁷

Yine bilim ve düşünce insanları yabancılaşma kavramına farklı perspektiflerden yaklaşarak yabancılaşma literatürüne farklı tanımlar ve açıklamalar kazandırmışlardır.

Yabancılaşma, kişiyi maddi ve manevi olarak ayakta tutarak meydana getiren bütünlüğün bozulmasıdır.¹⁸⁸

Mann; ise yabancılaşmayı, "Bir grup veya aktivitenin bir parçası olması gereken bireyin bu gruba veya etkinliğe yabancı kalması halidir." şeklinde tanımlamıştır.¹⁸⁹

Fromm; yabancılaşmayı, kişinin yaşamını devam ettirdiği alemde ve iç aleminde kendini aktif pozisyondan geri alarak pasif pozisyona çekmesi veya kişinin kendini hayatının öznesi durumundan nesnesi durumuna tenzil etmesi ve bunu bu

¹⁸⁶Silahlı, "Çalışma Psikolojisi", s. 202-203; Jean J. Rousseau, **Toplum Sözleşmesi**, Çeviren: Vedat Günyol, 3.Baskı, İş Bankası Yayınları, 2006, İstanbul, s.14

¹⁸⁷Orhan Hançerlioğlu, "Felsefe Ansiklopedisi", İstanbul, Remzi Kitabevi, 1985, s. 201

¹⁸⁸Kemal Er, "Çalışanlar Açısından Toplam Kalite Yönetimi Yabancılaşma İlişkisi: Elektronik Sanayii Örneği", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, VI/I, 2007, s. 18-19

¹⁸⁹J. S. Mann, "Alternative Perspectives On The Student Experience: Alienation And Engagement", **Studies In Higher Education**, 26, 2001, s. 7

şekilde kabullenerek hareketlerine, davranışlarına ve yaşamına bu doğrultuda yön vermesi şeklinde tanımlamıştır.¹⁹⁰

Marshall; yabancılaşma kavramını, bireyin bilincinin kendiyile çelişmesi durumu olarak açıklamaktadır.¹⁹¹

Şimşek ve meslektaşları yabancılaşmayı insanın kendini, özünü gerçekleştirmeye çalışan yapıcı, yaratıcı ve etken insan ile yaşamın denklemleri ve karmaşası içinde kaybolan pasif, edilgen ve alıcı insan olarak ikiye ayırmışlardır.¹⁹²

Kapitalist ekonomik koşullar içerisinde meta toplumunun giderek evrimleşerek geliştiği sistemin, bireye tanımış olduğu en azından barınma şansını kişi kullanmaya çalışırken sistemle kurduğu ilişkide bizzat sistemin koymuş olduğu kurallara uyma zorunluluğunun varlığı yadsınmamalıdır. Yani kişi, yaşamını devam ettirmeye çalışırken sistemin koyduğu kurallara uyma zorunluluğunun olduğu bir çevrede bulunur.¹⁹³

Yabancılaşma, kişinin meydana getirip ürettiği ürünlerin, eşyaların ve gereçlerin boyunduruğu altına girmesi sonucu bireyin kendinden uzaklaşması durumudur.¹⁹⁴

Genel olarak yabancılaşma: “bireyin toplumsal, kültürel ve doğal çevresine olan uyumunun azalması, özellikle çevresi üzerindeki denetiminin etkinsizleşmesi ve bu denetim ile uyum azalmasının giderek bireyi yalnızlığa ve çaresizliğe itmesidir.” şeklinde tanımlanabilmektedir. Yabancılaşma kavramı ve konusu detaylı bir şekilde incelendiğinde, bu temanın çok fazla kapsamlı olduğu görülecektir. Nihayetinde; yabancılaşma, “insanların beraber yaşamaya başlayıp, birbirlerine ihtiyaç duydukları

¹⁹⁰Erich Fromm, “**Marx’ın İnsan Anlayışı**”, Çeviren: K. H. Ökten, İstanbul, Arıtan Yayınevi, 1992, s. 125

¹⁹¹Marshall Gordon, “**Sosyoloji Sözlüğü**”, Ankara, Bilim ve Sanat Yayınları, 1999, s.798

¹⁹²Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Tahir Akgemici ve Tamara Fettahlıoğlu, “**Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması**”, Erzurum 14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2006

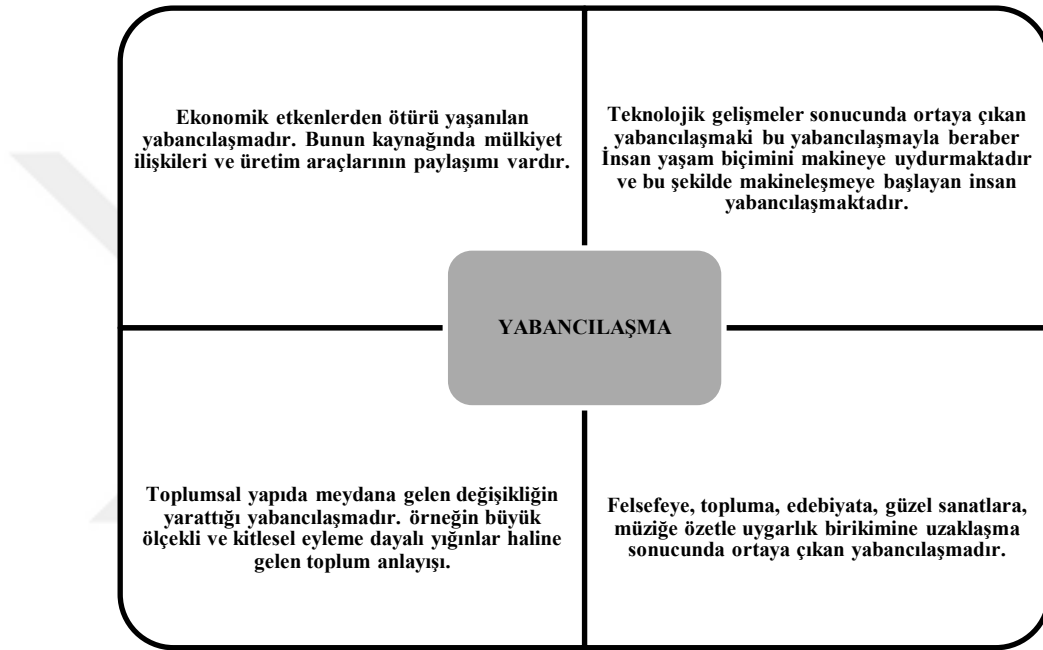
¹⁹³Max Weber, “**Protestan Ahlakı ve Kapitalizm Ruhu**”, Çeviren: Zeynep Aruoba, İstanbul, Hil Yayınları, 1997, s. 48

¹⁹⁴Emel Akdeniz, “**J.P. Sartre’da Yabancılaşma Fenomeni**”, İstanbul, Karakoyun Yayınları, 2012, s. 37

gerek önceki dönemlerde gerekse günümüz örgüt yapılarında devamlı gündem oluşturabilen bir olgu” olarak karşımıza çıkmakta ve bu şekilde kabul görmektedir.¹⁹⁵

Buraya kadar yapılan açıklamalar ve tanımlardan yola çıkarak yabancılaşmayı meydana getiren etken ve unsurlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir.¹⁹⁶

Şekil 3.2. Yabancılaşmayı Meydana Getiren Etkenler



Kaynak: <https://eksisozluk.com/yabancilasma>

3.1.1. Yabancılaşma Özellikleri

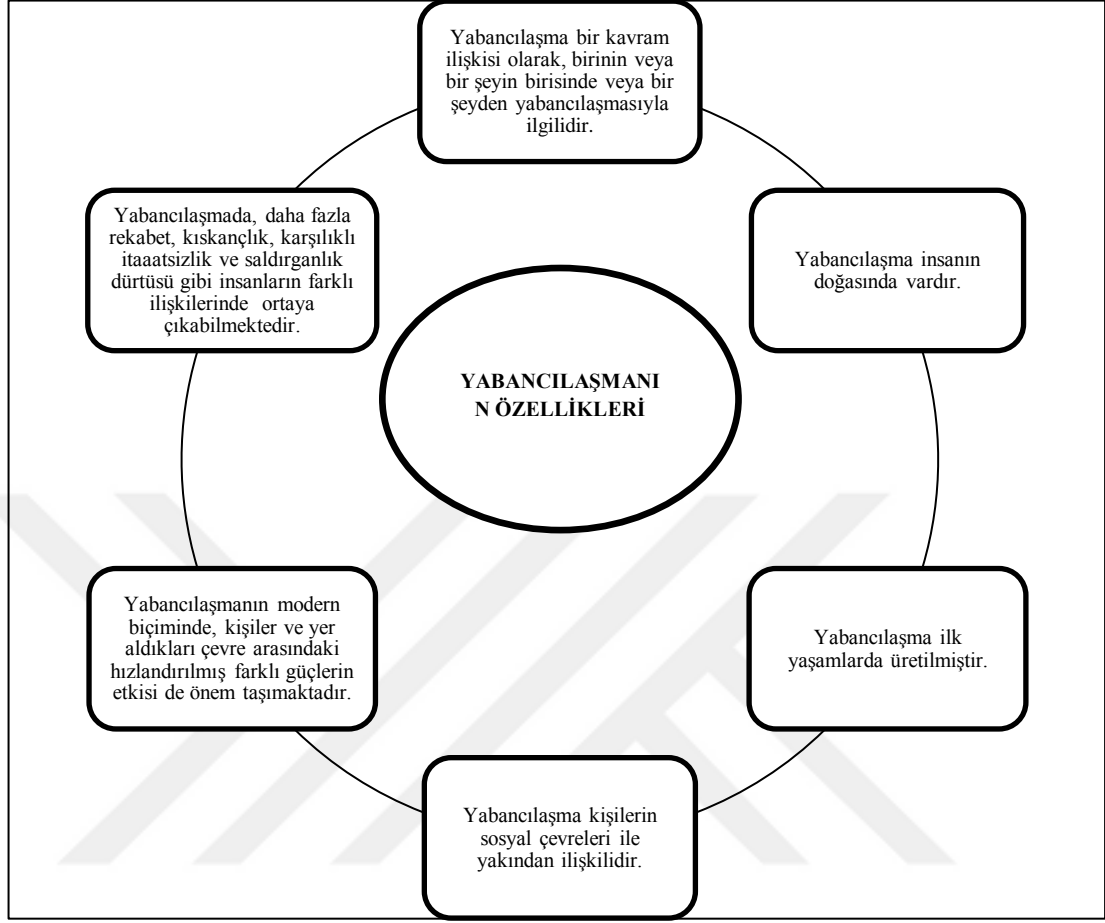
Yabancılaşmanın özellikleri ile ilgili olarak ileri sürülen farklı yaklaşımlar aşağıdaki gibi ele alınabilir.¹⁹⁷

¹⁹⁵ Şimşek, Akgemci, Çelik, “Davranış Bilimleri”, s. 226

¹⁹⁶ <https://eksisozluk.com/yabancilasma>

¹⁹⁷ Şimşek, Akgemci, Çelik, “Davranış Bilimleri”, s. 226

Şekil 3.3. Yabancılaşmanın Özellikleri



Kaynak: Şimşek, Akgemci, Çelik, “Davranış Bilimleri”, s. 226

3.1.2. Yabancılaşmaya Neden Olan Faktörler

Yukarıda verilen şekilde de görüleceği üzere yabancılaşma insanın doğasında vardır. Bireyin kendisinin farkında olup bu bilinçle hareket etmesi onun yabancılaşma derecesinin bir göstergesidir. Yani kişi maddi ve manevi varlığının farkında olup bu potansiyelin bilincinde olarak ve bu potansiyeli denetimi altında tutabiliyorsa yabancılaşma derecesi düşük; yok eğer bu bilincin farkında değil ve kendi potansiyelini denetimi altına alma beklentisi içindeyse yabancılaşma derecesi yüksek olacaktır. Buradan da hareketle kişi bilincinde olsun veya olmasın belirli bir potansiyele sahiptir. Bu noktada yapılması gereken şey kişiye bu gücün farkına varabilme ve iç dünyasını kontrol edebilmenin yolları öğretilmelidir. Aksi takdirde gelişmelere, etrafında olup bitenlere kayıtsız kalmak, olaylar karşısında edilgen ve

pasif durumda olduğunu düşünüp bu şekilde davranmak yabancılaşmanın bir boyutu olan güçsüzlüğe neden olmaktadır.¹⁹⁸

Yabancılaşmanın nedenleri toplumsal, bireysel ve örgütsel nedenler olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

Şekil 3.4. Bloklar Halinde Yabancılaşmanın Nedenleri

YABACILAŞMANIN NEDENLERİ		
Toplumsal Nedenleri	Bireysel Nedenleri	Örgütsel Nedenleri

Kaynak:Nergis Melis Durcan, “Yabancılaşmanın İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi”,**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007, s. 24

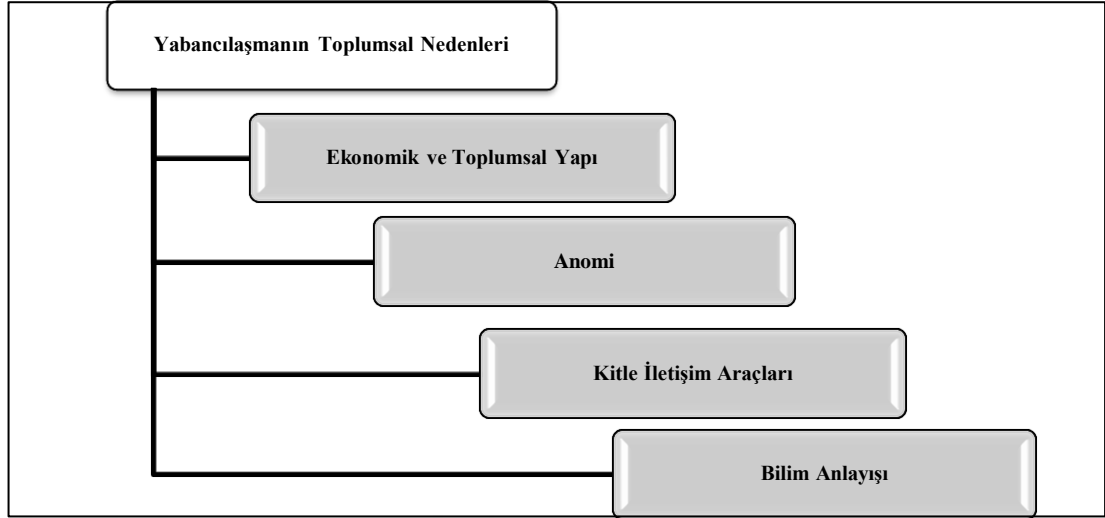
3.1.2.1. Yabancılaşmanın Toplumsal Nedenleri

Yabancılaşmanın nedenlerinin bloklarından ilki toplumsal nedenlerdir. Toplumsal nedenlerde kendi içinde ekonomik ve toplumsal yapı, anomi, kitle iletişim araçları ve bilim anlayışı şeklinde dört gruba ayrılmaktadır.¹⁹⁹

¹⁹⁸ Duke Okes Ve Russell T. Westcott, “**The Certified Quality Manager Handbook**”, American Society For Quality, Asq Quality Pres, Milwaukee, Wisconsin, 2001

¹⁹⁹Durcan, “Yabancılaşmanın İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi”, s. 25

Şekil 3.5. Yabancılaşmanın Toplumsal Nedenleri



Kaynak:Durcan, “Yabancılaşmanın İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi”, s. 25

3.1.2.1.1. Ekonomik ve Toplumsal Yapı

Ekonomi kişinin doğal gereksinimlerini yadsıyarak, bireyi ekonomik büyümeyi ve gelişmeyi hedeflediği tek boyutlu dar kalıba sokmaya çalışır. Böyle bir durumla karşılaşan bireyin yabancılaşması hem kendi hem de çevresi açısından kaçınılmaz olacaktır.

Meta toplumunun kişiyi maddi olanakları ve değerleri ile değerlendirdiği ve toplumdaki saygınlığın para ve sahip olunan varlıklarla ölçüldüğü göz önünde bulundurulursa manevi değerlerin yerini gelip geçici, satılık varlıklar alacaktır. Bu durumda, hiç şüphesiz insanı yabancılaşmaya sürükleyecektir.

3.1.2.1.2. Anomi

Merton, kuralsızlığı; amaçlara ulaşmak için kullanılan uygun araçlar açısından, kişinin amaçlar ve araçlar arasında bir uyum sağlayamaması yani toplumsal yapıyla bir uygunsuzluk halidir şeklinde açıklamıştır. Ortaya çıkan bu uygunsuzluk ve uyum sorunu bireye sınırlandırılma ve ilişkilerinde kopukluk gibi dezavantajlar şeklinde dönmektedir.²⁰⁰

²⁰⁰Robert King Merton, **Social Theory and Social Structure**, Glencoe, New York, 1949, s. 128

3.1.2.1.3. Kitle İletişim Araçları

Günümüzde artık kitle iletişim araçlarını ellerinde bulunduranlar; insanlara ne izletmek, ne mesaj vermek ve onlara ne yaptırmak istiyorlarsa kısacası bireylerin zihinlerinde nasıl bir algı oluşturmak istiyorlarsa evimize, iş yerimize otomobilimize hatta ve hatta neredeyse gittiğimiz her yere ulaşan bu araçlarla bu saydığımız işlemleri kolayca başarabilmektedirler. Bu araç sahiplerinin belirlediği yapay gündem ve ilişkiler içinde insan natürelliğini yitirmekte ve kendine, ilişkilerine yabancılaşma sürecine girmektedir.

3.1.2.1.4. Bilim Anlayışı

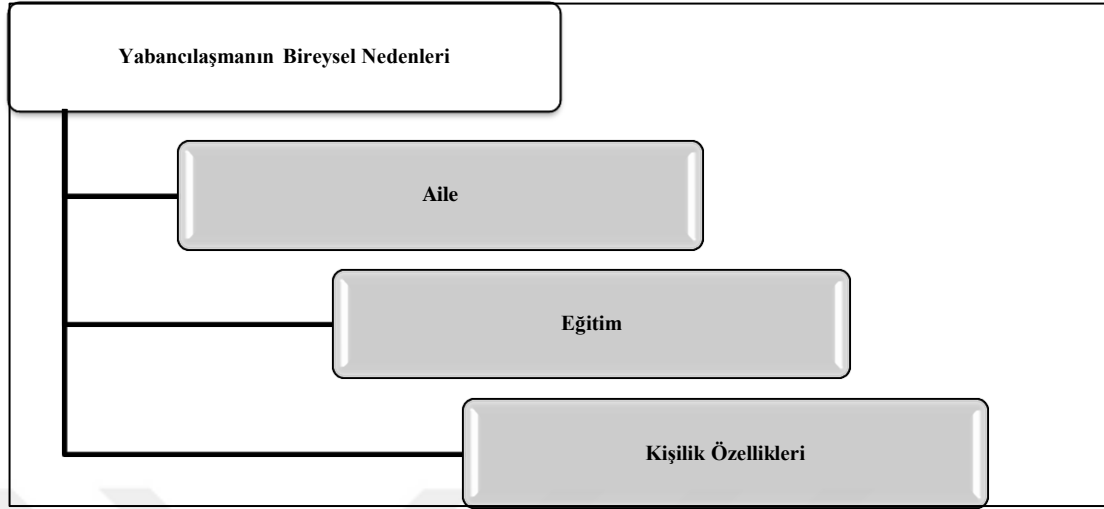
Tarihsel gelişim içerisinde bilimin gelişmesi ve günümüze kadarki birikimi çeşitli mücadele ve tartışmalar sonucu olmuştur. Şöyle ki: İlk dönemlerde insanlar bilimi sadece saygın, soylu ve din adamlarının yaptığı seçkin bir uğraş olarak görmüşlerdir. Zamanla koşulların da gelişmesiyle bilim, deney ve gözlem temellerine oturtulmuş, nesnelliğe dayandırılmış, gözle görülmeyen ve sınırlanmayan hiçbir şeyi kabul etmez hale gelmiştir. Öyle ki bilim, sınırları belirlemiş ve bu sınırların içindekileri formüle ederek insanları bir tek düzeliğe mecbur bırakmıştır. Neredeyse insanın görünen kısmı ve dünyası kabul görmüş manevi, iç dünyası ihmal edilmiş dışlanmıştır. Birey maddeyle var olmuş fakat; maneviyatıyla ve iç dünyasındaki sorunlarla baş başa bırakılmıştır.

3.1.2.2. Yabancılaşmanın Bireysel Nedenleri

Yabancılaşmanın nedenlerinin bloklarından ikincisi bireysel nedenlerdir. Bireysel nedenlerde kendi içinde aile, eğitim, kişilik özellikleri şeklinde üç gruba ayrılmaktadır.²⁰¹

²⁰¹Durcan, “Yabancılaşmanın İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi”, s. 31

Şekil 3.6. Yabancılaşmanın Bireysel Nedenleri



Kaynak: Durcan, “Yabancılaşmanın İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi”, s. 31

3.1.2.2.1. Aile

İnsanların yerleşik hayata geçtiklerinden sonra aile yapısı genelde geniş aile ve aile reisinin çalıştığı eşin ev ve çocuklara baktığı bir yapı görülmektedir. Biraz daha günümüze yaklaştığımızda ailede her iki eşinde çalıştığı çekirdek aile yapısıyla karşılaşırız. Günümüzde ise aile yapıları kökten sallanarak bazen neredeyse tüm aile bireylerinin büyük küçük demeden çalıştığı, bazen tek ebeveynli, bazen resmi bir bağı olmayan, hatta ve hatta eşcinsel aileler ortaya çıkmıştır. Bu şekildeki ailelerde yetişen veya yetiştirilmeye çalışılan çocuklar ne derece maddi ve manevi eğitimini alacakları belirsizdir. Bir gerçek vardır ki o da şudur: yeterince özellikle manevi eğitimi verilmeyen veya eksik verilen bireylerde bir takım psikolojik problemler doğmaktadır. Bu problemler de kişileri hem kendilerine hem çevrelerine yabancılaşmaya itmektedir.²⁰²

3.1.2.2.2. Eğitim

Eğitim kişiyi hem iç hem de dış dünyaya hazırlayan, hayatta nasıl davranılması ve ne gibi noktalara dikkat edilmesini gerektiğini anlatan ve ölene kadar devam eden gelen bir süreçtir. Bu sürecin bazen yanlış anlaşılması mümkün olmakta ve eğitimin hep dış dünyayla olan ilişkisine yönelmekte ve manevi yönü

²⁰²Sevda Demirbilek, “Sosyal Güvenlik Sosyolojisi”, Legal Yayıncılık, İzmir, 2005, s. 176-177

göz ardı edilmektedir. Bu tür yanlış uygulamalar öğrenciyi maneviyattan yoksun bırakmakta ve her şeyin maddi imkanlar dahilinde olduğu inancını yerleştirmektedir. Böyle bir inanca sahip olan insan toplumsal, etik ve manevi değerlere önem vermemeye başlayacaktır. Bu da toplum içerisinde zamanla dağılmalara ve çözümlere yol açacaktır.

Bu konunun çözümü noktasında Mehmed Zahid Kotku (r.a.) maddi ilimlerin yanı sıra manevi ilimleri de tahsil eden kişinin zahirde ve batında bir bütünlüğe erişeceğine işaret etmektedir.²⁰³

3.1.2.2.3. Kişilik Özellikleri

Her insanın olaylar, gelişmeler ve çevresinde olup bitenlere karşı vereceği tepki ayrı ayrıdır. Çünkü her bireyin çevresine bakış açısı farklıdır yani kişilerin de bakış açıları ve olayları algılayışları farklılık arz etmektedir. Peki, farklı yorumlara sebebiyet veren bu farklılık neden kaynaklanmaktadır? İşte bu ayrım insanın mayasını oluşturan kendine has özelliklerden kaynaklanmaktadır. Buradan hareketle yabancılaşmanın tarifine dönüldüğünde şöyle bir ibarenin geçtiği görülecektir: “Yabancılaşma, çevresel koşulların kişinin ihtiyaçlarını tatmin etmemesinin hissedilmesiyle ortaya çıkan bir durumdur.” Öyleyse buradan şu çıkarılabilmektedir: “yabancılaşmanın oluşumunda kişilik özellikleri de etkili bir faktördür.”

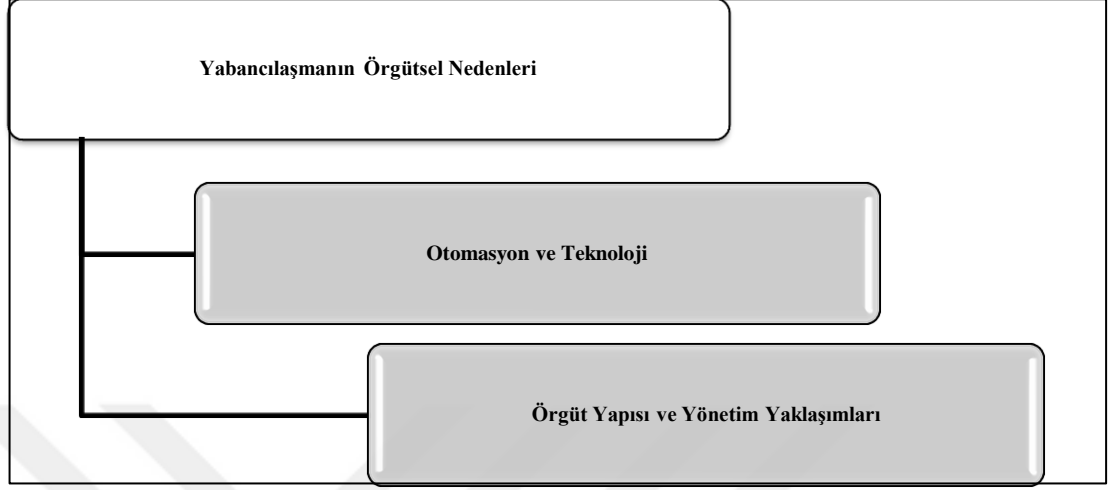
3.1.2.3. Yabancılaşmanın Örgütsel Nedenleri

Yabancılaşmanın nedenlerinin bloklarından üçüncüsü olan örgütsel nedenlerde kendi içinde otomasyon ve teknoloji, örgüt yapısı ve yönetim yaklaşımları şeklinde üç gruba ayrılmaktadır.²⁰⁴

²⁰³ Ayhan Hakan, “Temel Kavramlar ve Program Geliştirmeye Sistemantik Yaklaşım”, **Eğitim Bilimlerinde Yenilikler**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1998, s. 5.

²⁰⁴ Durcan, “Yabancılaşmanın İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi”, s. 37

Şekil 3.7. Yabancılaşmanın Örgütsel Nedenleri



Kaynak:Durcan, “Yabancılaşmanın İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi”, s. 37

3.1.2.3.1. Otomasyon ve Teknoloji

Endüstride, yönetimde ve bilimsel işlerde insan aracılığı olmadan işlerin otomatik olarak neredeyse sıfır hatayla yapılması anlamına gelen otomasyonun yalnızca anlamına bakılarak yapılan yorumlarda, bireye çok büyük katkılarının olabileceği düşünülebilir. Oysa Kai Erikson otomasyonun birey açısından makineye bağımlık hisseden insanın kendini işe yaramaz hissetmesi, insanın kendini makinenin kontrolü altında hissetmesi, aşırı kontrol sonucu kişinin kendini sürekli baskı altında hissetmesi, kas gücüne dayandığı için kişinin muhakeme gücünü zayıflatması gibi nedenlerden ötürü zararlı bir olgu olduğunu öne sürmüştür.

3.1.2.3.2. Örgüt Yapısı ve Yönetim Yaklaşımları

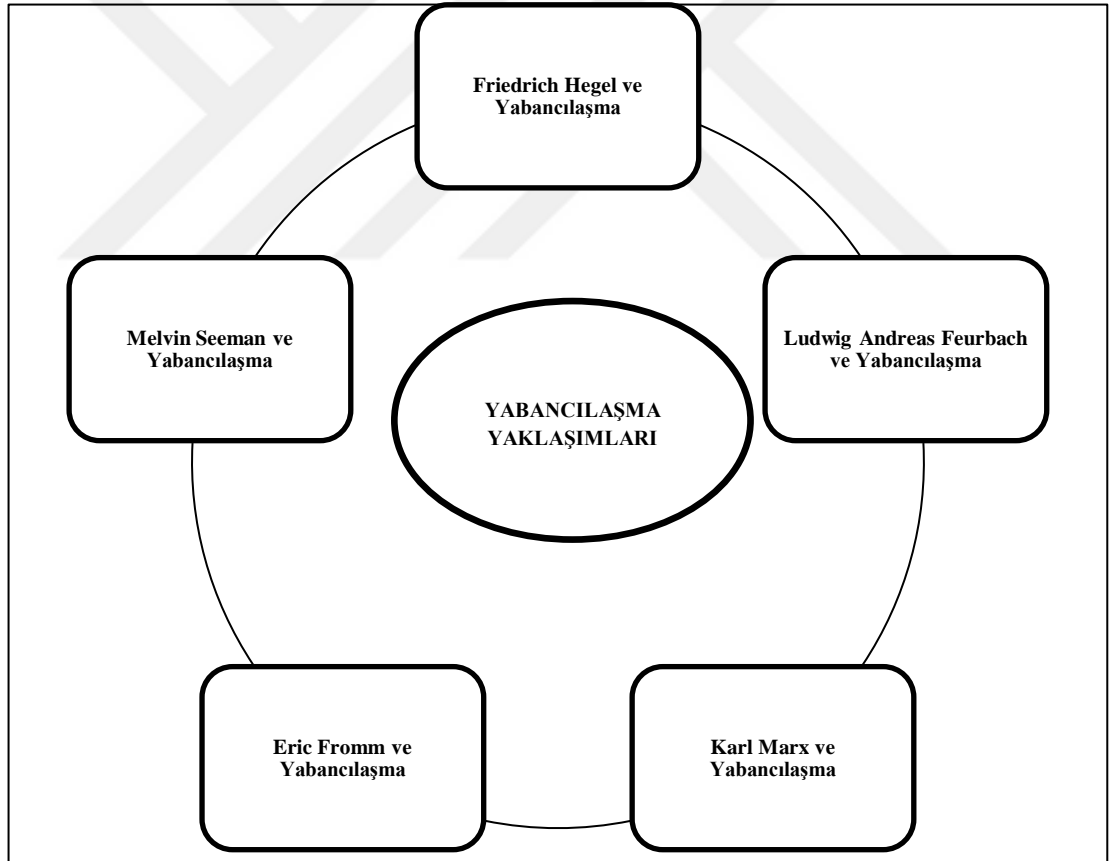
Örgüt yapılarında ve yönetim yaklaşımlarındaki değişiklik hiç şüphe yok ki çalışanın yabancılaşma düzeyine etki edecektir. Çünkü kişinin yaşamının büyük bir bölümünü oluşturan iş hayatı doğal olarak örgüt içerisinde ve örgütün yönetim politikaları doğrultusunda geçmektedir. Bu da kişinin yabancılaşmasına olumlu

veyahut da olumsuz olarak etki edecektir. Yani organizasyondaki bazı politikalar ve uygulamalar organizasyon içerisinde yabancılaşmaya neden olabilmektedir.²⁰⁵

3.1.3. Yabancılaşma Teorileri

Toplum içerisinde yaşanan bunalımların organizasyon yapılarında yabancılaşmaya neden olabileceğini savunan ve bu konuda çeşitli varsayımlar geliştiren pek fazla filozof, sosyolog ve psikolog vardır. Bu düşünürler yabancılaşma problemini kavramaya çalışmışlar ve yapısal, felsefi ve tarihsel çözümlere girişmişler ve bazı çözüm yolları geliştirmiş, yabancılaşmayla ilgili pek çok yaklaşımlar sergilemişlerdir.²⁰⁶

Şekil 3.8. Yabancılaşma Yaklaşımları



Kaynak:Mustafa Mercan, “Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık” **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 2006, s. 33-36

²⁰⁵David J. Burros, Frederick R. Lapedes, “**Alienation a Casebook**”, Crowell Company, New York, 1969, s. 13.

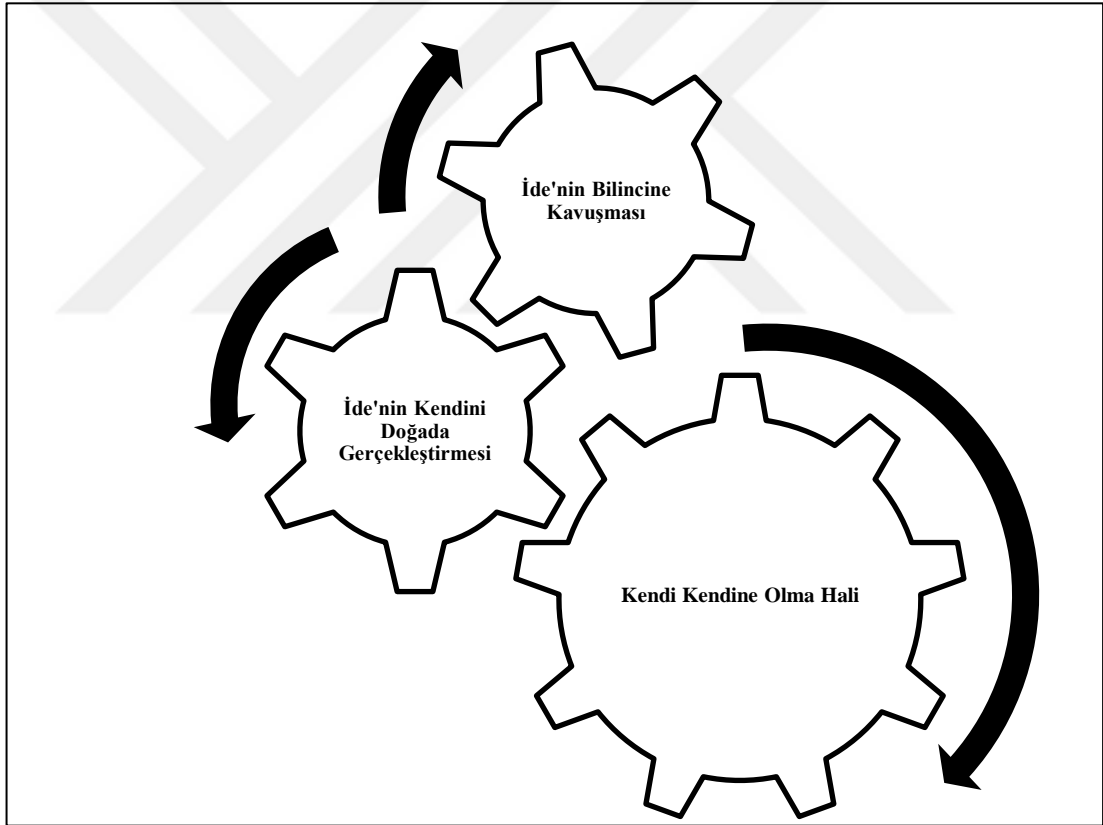
²⁰⁶Şimşek, Akgemci, Çelik, “**Davranış Bilimleri**”, s. 225

3.1.3.1. Friedrich Hegel ve Yabancılaşma

İlk defa Hegel tarafından ele alınan yabancılaşma kavramı yine Hegel de felsefi bir kavram niteliğine bürünmüştür.²⁰⁷ Hegel yabancılaşmanın dinamiği olarak “ide” yi kabul etmiş ve idenin hedefinin ise “kendi kendini bulması, kendinin bilincinde olması ve özgürlüğe erişmesi” şeklinde açıklamıştır.²⁰⁸

Hegel’in ifadesiyle ide’nin özgürlüğe erişmesi, kişinin kendinin farkına vararak toplumdan kopuş yaşayarak gerçek manada bir özgürlük yaşaması şeklinde belirtilmektedir.²⁰⁹

Şekil 3.9. İdenin Hedefe Ulaşma Aşamaları



Kaynak: Silah, “Çalışma Psikolojisi”, s. 204-205

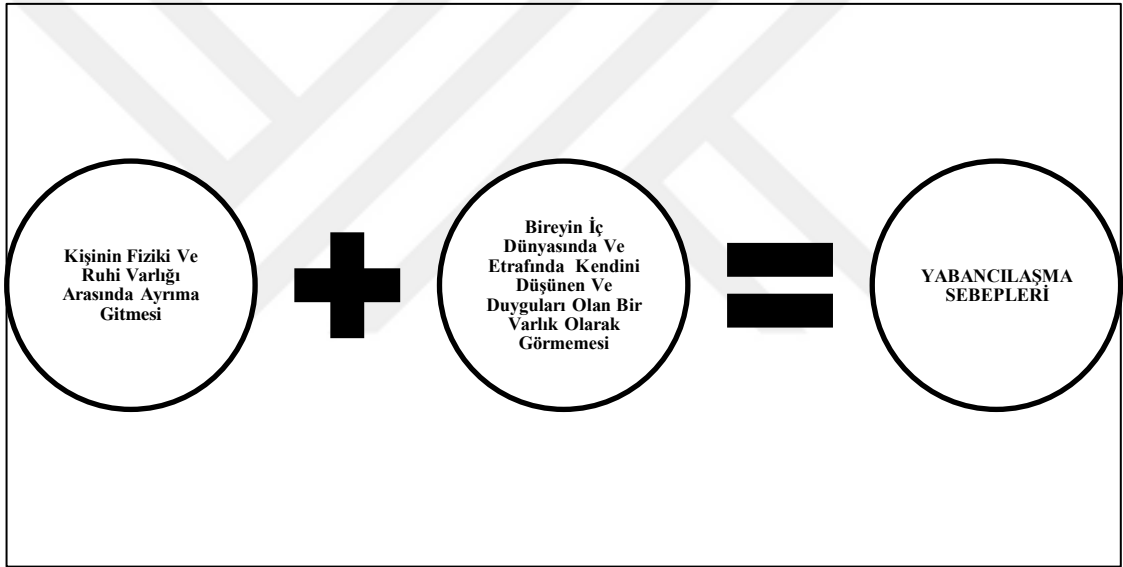
²⁰⁷ Karl Marks, “**Kapital Cilt 1**”, Çeviren: Alaattin Bilgi Ankara: Sol Yayınları, 2000, s.10

²⁰⁸ Silah, “**Çalışma Psikolojisi**”, s. 204

²⁰⁹ R. Schacht, “Social Structure, Social Alienation, And Social Change. In: Schweitzer D, Geyer F (Eds.) Alienation Theories And De-Alienation Strategies—Comparative Perspectives In Philosophy And The Social Sciences”, **Science Reviews**, Northwood, UK, 1989, pp. 39

Hegel yabancılaşmanın insanın tarihi kadar eski olduğunu belirterek; yabancılaşmayı, insan ve özü arasındaki karşıtlıkla açıklamıştır. Yani varlıkların karşıtlık kuralına uygun bir var olma zorunluluğu nedeniyle ide'nin doğa içinde yabancılaştığı vurgulamaktadır. Hegel'e göre yabancılaşma olgusu arazi bir durum değil aslında lazımi bir durumdur. Hegel yabancılaşmayı kaçınılmaz olarak niteleyerek, nesnelere kendi dışındaki bir başka şeyden ötürü varlık ve anlam kazandığını belirtmektedir. Yine Hegel yabancılaşmanın etkilerinden kurtulmanın pek de imkan dahilinde olmadığını belirterek yalnız insanın engin ve kesin olanı iç dünyasında gerçekleştirerek kendi bilincine varabileceğini belirtmektedir.²¹⁰

Şekil 3.10. Hegel'e Göre Yabancılaşma Nedenleri



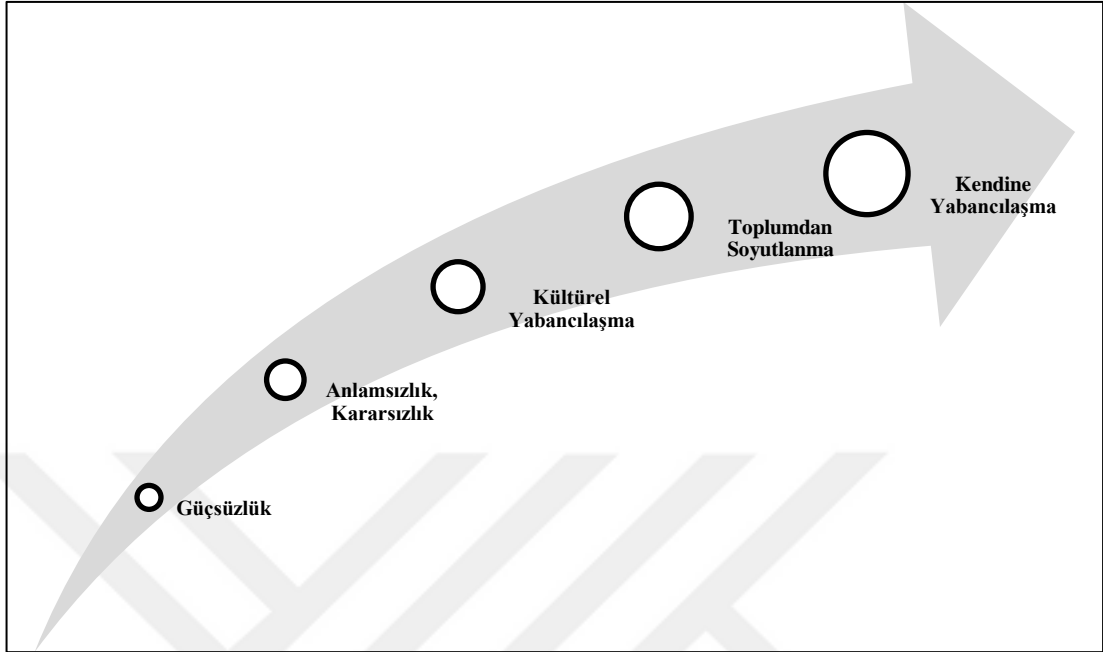
Kaynak:R. Salerno, “Landscapes of Abandonment Capitalism”, Modernity and Estrangement, State University of New York Press, New York, 2003, s.53

Hegel yabancılaşmaya, insanın gelişebilmesi için geçirmesi gereken bir evre olarak bakmaktadır. Kısacası Hegel felsefesinde yabancılaşma, insan ruhunun daha sonra yeniden birleşmek üzere toplumsal kurumlardan ayrılması ve bireyselleşmesi şeklinde tanımlanabilir.²¹¹

²¹⁰Silahl, “Çalışma Psikolojisi”, s. 205;Henri Lefebvre,, “Marksizm”, Çeviren:Vedat Günyol, İstanbul, Alan Yayıncılık, 1990, s. 45

²¹¹<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/1015.pdf>

Şekil 3.11. Hegel'e Göre Yabancılaşma Kavramının Gelişimi ve Anlam Çeşitliliği Kazanması



Kaynak: Silah, “Çalışma Psikolojisi”, s. 205

3.1.3.2. Ludwig Andreas Feurbach ve Yabancılaşma

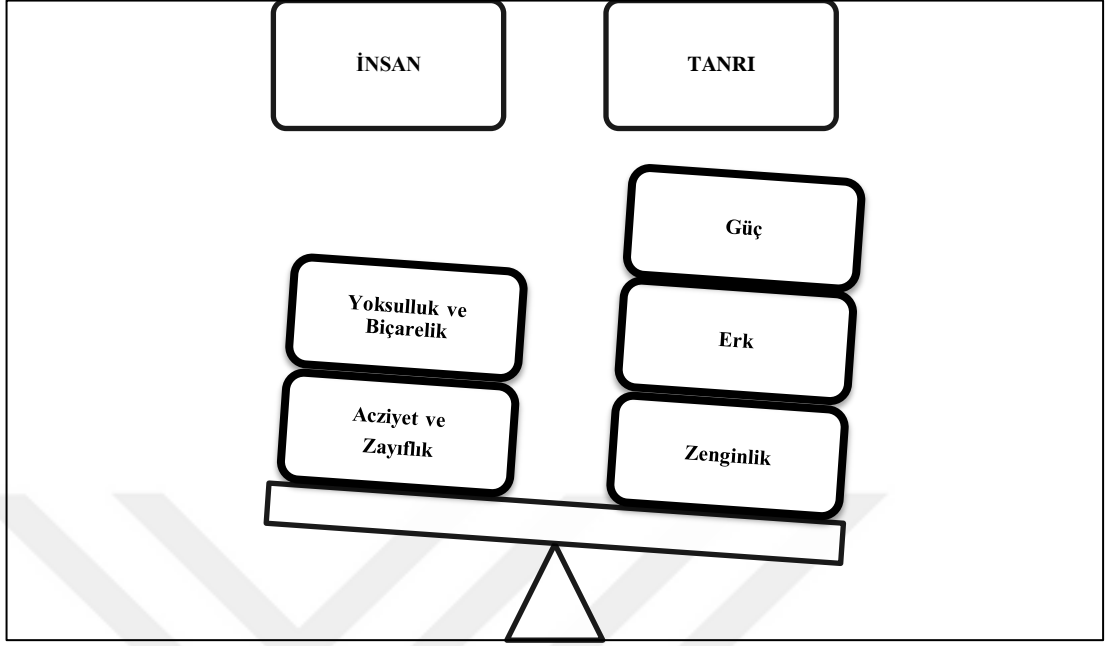
Yabancılaşmayı dinsel bir temelde incelemeyi tercih eden Feurbach, aslında yabancılaşmanın temelinde yine insanın olduğunu belirtmektedir. Yani insanın kendisiyle kurmuş olduğu iletişimi din olarak adlandırmaktadır. Feurbach; yabancılaşmanın zihinselliğine vurgu yaparak, kişiyi yabancılaştıran şeyin “zihinsel bir tanrı olarak sunulan öz” olduğu görüşündedir.²¹²

Feurbach insanın iletişimini; tanrıya inanarak, ona tapınarak kendi özünde var olan güçlerle sağladığını ve insanla tanrı arasındaki ters orantılı ilişkiyi dile getirmektedir. Yani tanrının güçlü olması ve zenginliği aynı oranda insanı zayıf, aciz, güçsüz ve yoksul, biçare bırakacaktır.²¹³

²¹² Temel Demirer, Sibel Özbudun, “Yabancılaşma”, Öteki Yayınları, Ankara, 1998, s. 11.; Sibel Özbudun, Temel Demirer, George Markus, “Yabancılaşma ve...”, Ütopya Yayınevi, Ankara, 2007, s. 20

²¹³ Erich Fromm, “Yeni Bir İnsan Yeni Bir Toplum”, Çeviren: Nejla Arat, Say Yayınları, İstanbul, 1984, s.56

Şekil. 3.12. Feurbach'e Göre İnsan ile Tanrı Arasındaki İlişki



Kaynak:Fromm, “Yeni Bir İnsan Yeni Bir Toplum”, s.56

Yine Feurbach insanın canlandığı hayali varlığın aslında yabancılaşmış bir insan olduğunu ama insanın yabancılaşmış bir tanrı olmadığını ileri sürmektedir. İnsanın bu yabancılaşmadan kurtulabilmesinin hayalinde canlandığı tanrı portresinin kaldırılmasıyla mümkün olacağı görüşündedir.²¹⁴

3.1.3.3. Karl Marx ve Yabancılaşma

Karl Marks yabancılaşma kavramını ayrıntılı bir biçimde inceleyen ilk bilim insanı olarak bu kavramı “bireyselliğin yitimi” şeklinde tanımlamıştır. Yine yabancılaşma olgusunun ve durumunun bireyin ve toplumun geneli bazında düşünüldüğünde sakıncalı olduğunun altını çizmiştir.²¹⁵

²¹⁴Emile Durkheim, “**Toplumsal İşbölümü**”, Cem Yayınevi, İstanbul, 2006, s.405

²¹⁵Rabindra Kanungo, “Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business”, **Journal of Business Ethics**, Vol.11, No.5–6, 1992, s. 414

Tablo 3.2. Marks'a Göre Yabancılaşmaya Neden Olan Faktörler

1	Toplumun İkiye Ayrılması
2	Özel Mülkiyet Anlayışı

Kaynak: Durcan, “Yabancılaşmanın İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi”, s. 5-6

Marks'a göre yabancılaşma, meta toplumunun kapitalist sistem içerisinde hızla evrimleşmesiyle değişim değerinin kullanım değeri üzerine giderek büyüyen bir egemenlik kurması ve bunun sonucunda insanın ürettiği ürüne, emeğine, iş sürecine, üretkenliğine, içinde yaşadığı doğaya, çevresindeki insanlara ve kendi varlığına yabancılaşması, uzaklaşması, bunları kontrol etme gücünü yitirmesidir.²¹⁶

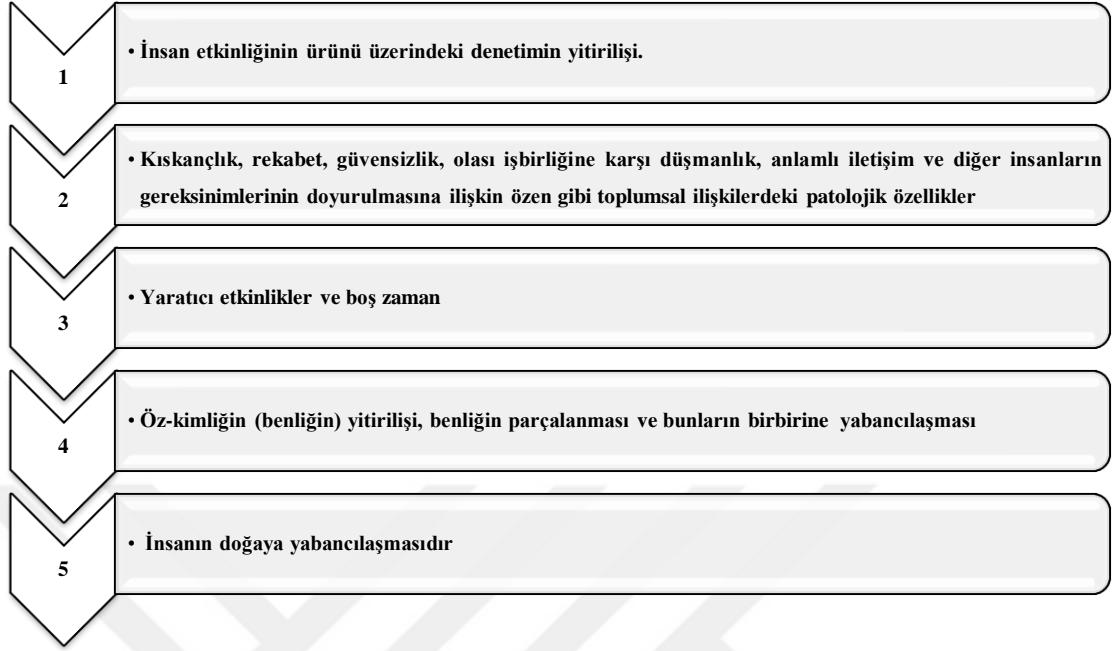
İlk kez Hegel tarafından ele alınan insanın doğal yaşama ve kendi özüne yabancılaşması olgusu, Karl Marks tarafından daha kapsamlı bir yapıda tanımlanmıştır. Marks yabancılaşmış emek kavramını, işçinin emeğinin kendine ilişkin olmayan bir etkinlikmiş gibi görünmesi anlamında kullanmıştır. Ona göre örgütler ve ekonomiye yön veren sermaye sahipleri işçinin üretimini ve emeğini alarak işçinin emeğinin ürününü kendine yabancılaştırmaktadır. Ürettiği ürüne yabancılaşan işçi ise, giderek kendisine yabancılaşmaktadır.²¹⁷

Karl Marks yabancılaşmanın üstesinden gelebilmek için özel mülkiyetin kaldırılması gerektiğini ifade eder. Yani insanların büyük kısmı mülksüzleştiğinde yabancılaşma sorunu da çözülecektir.

²¹⁶Şimşek, Akgemci, Çelik, “**Davranış Bilimleri**”, s. 225; Iain Ferguson., Michael, Lavalette, “Beyond Power Discourse: Alienation and Social Work”, **British Journal of Social Work**, Vol.34, No. 3, 2004, 300-302; Durcan, “Yabancılaşmanın İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi”, s. 7; Karl Marx, “**Yabancılaşma**”, Çeviren: Barışta Erdost, 4. Baskı, Sol Yayınları, Ankara, 2010, s.12

²¹⁷Şimşek, Akgemci, Çelik, “**Davranış Bilimleri**”, s. 225; Xiufen Lu, “A Critical Examination of the Marxist Theory of Alienation (With Special Reference to the Case of China)”, **Doctorate Dissertation**, University of Kansas, Department of Philosophy, 2000, s.1

Şekil3.13. Marks' a Göre Yabancılaşmanın Boyutları



Kaynak: Sadi Yılmaz ve Pınar Sarpkaya, “Eğitim Örgütlerinde Yabancılaşma ve Yönetimi”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*,6/2, 2009, s. 319

3.1.3.4. Eric Fromm ve Yabancılaşma

Günümüz çağdaş insanının bir bunalım içinde olması bilim insanlarını harekete geçirmiştir. İşte bu fikir adamlarından biri de Fromm'dur. Fromm toplumdaki bunalım içindeki insanı çözümlerken genelde yabancılaşma kavramına değinmiştir.²¹⁸

Din açısından yabancılaşmayı; insanın kendi yapmış olduğu putlara inanarak, onlara tapınarak kendini ve yaşamını elleriyle yapmış olduğu putların insiyatifine bıraktığı süreç şeklinde tarif etmiştir.²¹⁹

Fromm yabancılaşmayı tanımlarken özellikle bireyin özünden uzaklaşması ve ruhsal yapısının zayıflaması başlıklarına dikkat çekmiştir. Fromm'a göre

²¹⁸Fromm, “Sağlıklı Toplum”,s. 190

²¹⁹Fromm, “Sağlıklı Toplum”,s. 119

yabancılaşmanın anlaşılabilmesinde, “kişinin varoluş sorununa verdiği cevabın türü ve niteliği” nin bilinmesinde yarar vardır.²²⁰

Giriş paragrafında bahsedilen bunalımı, Fromm bilimsel gelişmelerin ve teknolojinin ilerlemesinin bireyin mana yapısına olumsuz etki yapması şeklinde açıklamaktadır. Gelişen ve sürekli daha da büyüyen sanayileşmiş ve teknolojik açıdan sürekli yenilenen yeni toplum düzeninde birey kendini güçsüz ve çaresiz hissetmektedir. İşte bu acizyet ve zayıflık kişiyi korkaklığa sevk etmekte ve kendine yabancılaştırmaktadır. Korkan insan bu sistem içerisinde pasifleşmekte ve sistemin boyunduruğu altına girmektedir. Aynı şekilde günümüzde yönetici sınıfı da yeni toplum düzeninden nasibini alarak aktif yöneticilikten edilgen yöneticiliğe doğru kaymıştır. Yani bu süreç içinde yöneticiler de pasif temsilcilere dönüşmüşler ve kendi mülküne karşı yabancılaşmışlardır.²²¹

Kişinin kendine yabancılaşması, kabiliyetlerine ve güçlerine başkalaşması, dediğimiz olgu toplumun en küçük birimlerine kadar yayılmış ve önlenemez bir durum haline almış, zamanla kişinin kendisiyle ve çevresiyle kurmuş olduğu iletişiminin kopmasına ve kendine yabancılaşan insanın bir sonraki aşama olarak topluma da yabancılaşmasına neden olur.²²²

3.1.3.5. Melvin Seeman ve Yabancılaşma

Modern yabancılaşma kavramını ele alarak işe yabancılaşma konusunda ilk çalışmayı gerçekleştiren Melvin Seeman yabancılaşmayı, “bir kişinin, öz duyuları ve özgeçmişleriyle bağlantısını kaybetmesi olgusu” olarak tanımlamıştır.²²³

Seeman’a göre yabancılaşma kavramı ile ilgili ortaya çıkan ve o zamana kadar yapılan araştırmalarda en büyük sorun, kavrama tek ve tam bir tanımın yapılamamasıdır. Buradan hareketle, Seeman kendi oluşturmuş olduğu yöntemin test edilebilir varsayımlar ortaya koymaya yardımcı olacağını savunmuştur. Seeman, yabancılaşma kavramının ve etkilerinin daha iyi anlaşılabilmesi, idrakinin kolay ve

²²⁰Şimşek, Akgemci, Çelik, “Davranış Bilimleri”, s. 226

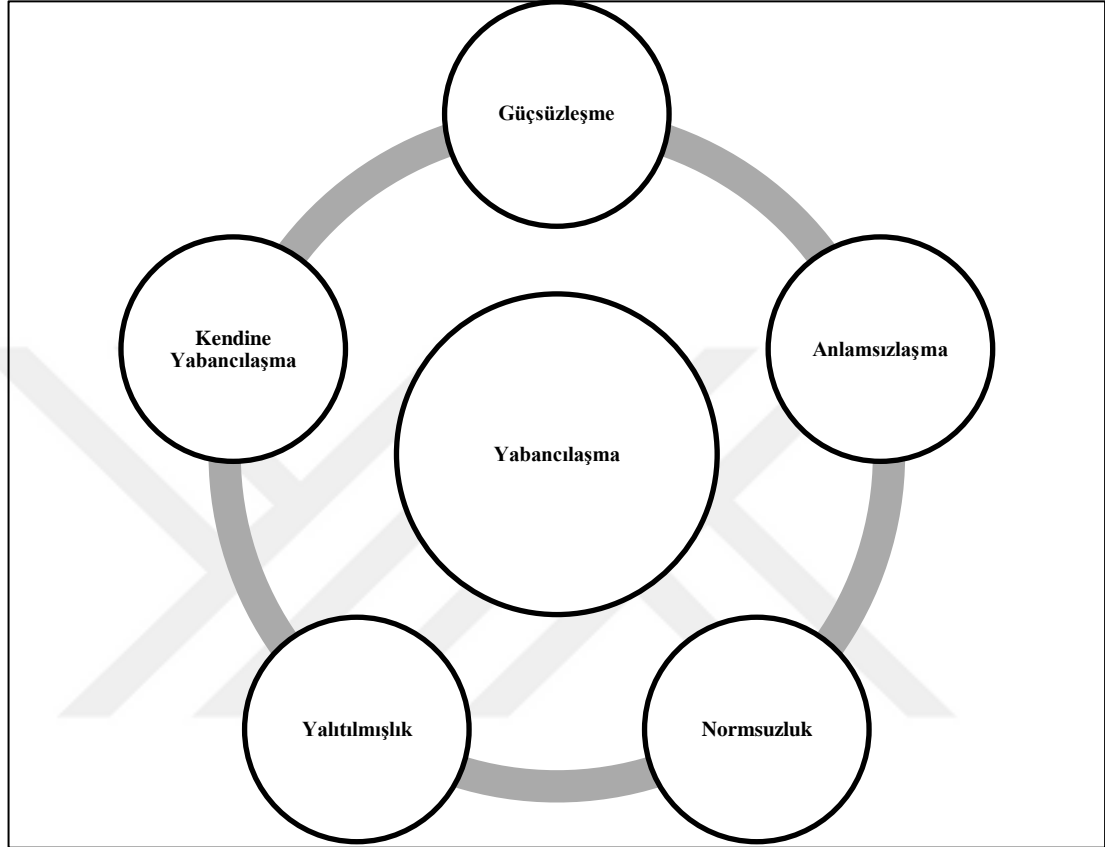
²²¹Fromm, “Sahip Olmak ya da Olmamak”, s. 37-39 ; Fromm, “Sağlıklı Toplum”, s. 140 ; Erich Fromm, “Marx’ın İnsan Anlayışı”, Çeviren: Kaan H. Ökten. İstanbul, Arıtan Yayınevi, 2004, s. 66-67

²²²Erich, Fromm, “Özgürlük Korkusu”, Çeviren: S. Koçak, Doruk Yayınları, İstanbul, 199, s. 117

²²³Şimşek, Akgemci, Çelik, “Davranış Bilimleri”, s. 225

gözlemlenebilir olabilmesi için yabancılaşmayı belli çerçeveler çizerek beş boyuta ayırmıştır.²²⁴

Şekil3.14. Seeman'a Göre Yabancılaşmanın Beş Boyutu



Kaynak:Seeman, "Alienation Motifs in Contemporary Theorizing: The Hidden Continuity of the Classic Themes", s. 173

3.1.4. Yabancılaşmanın Boyutları

Uzun yıllar boyunca çalışanların kendilerine has, kişiden kişiye değişen bireysel özelliklerinin yaptıkları iş ve uğraşları üzerine olan etkisi araştırılmıştır. Fakat bu araştırmalar sonucunda farklı neticeler alınmıştır. Melvin Seeman ise bu çalışmaları da inceleyip daha ileriye giderek yabancılaşma kavramını deneyselleştirerek test etmeye çalışmıştır. Nitekim Seeman'nın geliştirmiş olduğu bu yaklaşım, yabancılaşmanın beş boyutta sınıflandırılarak ölçülmesini esas almaktadır.

²²⁴ Melvin Seeman, "Alienation Motifs In Contemporary Theorizing: The Hidden Continuity Of The Classic Themes", **Social Psychology Quarterly**, 46/3, 1983, s. 173; Emre Çilesiz, "İşgören Yabancılaşması İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Ankara'daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Erzurum, 2014, s. 10

Yabancılaşma üzerine bilinen çalışmaların en kapsamlısı olarak Seeman'ın sınıflandırması genel kabul görmüştür.²²⁵

3.1.4.1. Güçsüzleşme

Pearlin, hastanede uyguladığı yabancılaşma çalışmasında güçsüzlük olgusunun varlığının yabancılaşmayı etkilediğini belirlemiş ve “yönetmel kurallardaki eksikliğin ve yönetim alanının büyüklüğünün” güçsüzlüğe neden olduğu sonucuna ulaşmıştır.²²⁶

Güçsüzleşme kavramıyla ilgili literatür incelenildiğinde karşımıza bir çok tanım çıkmaktadır. Bu tanımlardan bazıları ise şu şekildedir:

Günlük yaşam içerisinde bireyin kendi alanına giren yani bizzat kişiyi ilgilendiren konularda bireyin etkisiz ve pasif kalmasıdır.²²⁷

Bireyin, teknoloji ve organizasyon yapısı karşısında gereksinimlerine cevap verilememesi durumudur. Yani çalışanın organizasyon içindeki atmosferde ve iklimde kendini bu koşullara bırakması, bir nevi bu şartlarda kendini edilgenleştirmesi durumudur.²²⁸

Bacharach ve Aiken, güçsüzlük biçiminde yabancılaşmanın iki farklı boyutundan bahsetmektedir. İlk boyut; iş sürecinde iş görenin özgürce hareket edebilme derecesidir. Bu boyut çalışma sürelerindeki esneklik ve işyerindeki iletişim özgürlüğüne bağlı olarak değişmektedir. Güçsüzlüğün ikinci boyutu ise, iş görenin örgütsel karar alma sürecindeki etkinliğidir.²²⁹

²²⁵Melvin Seeman, “On Personal Consequences Of Alienation In Work”, **American Sociological Review**,31, 1959, s.98 ;Alper Uysaler, “Örgütsel Yabancılaşma'nın Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimi İle Bağlantısı ve Yabancılaşma Yönetimi”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gebze 2010, s. 39; Şimşek, Akgemci, Çelik, “**Davranış Bilimleri**”, s. 227

²²⁶ Şimşek, Akgemci, Çelik, “**Davranış Bilimleri**”, s. 227

²²⁷Şermin Şenturan, “Mesleki Yabancılaşma: Kamu Bankalarında Yeniden Yapılandırma Sonucu Çeşitli Kurumlara Aktarılan Çalışanların Durumu.,” **Kamu-İş**, Cilt: 9, Sayı: 1, 2007, s. 96

²²⁸ E. G. West, "Adam Smith and Alienation: A Rejoinder" **Oxford Economic Papers**, New Series, Vol. 27, No. 2, 1975, pp, 295

²²⁹Eryılmaz, “Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Yabancılaşma Düzeyi”, s.12

Tablo 3.3. Blauner ve West’e Göre Güçsüzlük Biçimindeki Yabancılaşmalar

1	Üretilen ürünün kendisinden ayrılma süreci,
2	Genel yönetsel politikalar üzerindeki yetersizlik,
3	Çalışma koşulları üzerindeki denetim yetersizliği

Kaynak:Eryılmaz, “Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Yabancılaşma Düzeyi”, s.12

Güçsüzlük, olayların kendini sürüklediği veya bireyin yaşamı içerisinde meydana gelen formasyonlara müdahil olamama, bireyin gerçek benliğini yansıtamama duygusuna kapılması durumudur. Yine güçsüzlük insanların zayıf iradeleriyle kaderlerine yön verme noktasında kontrol dışı kalmaları sonucu yaşadıkları başarısızlıkla da yakından ilişkilidir.²³⁰

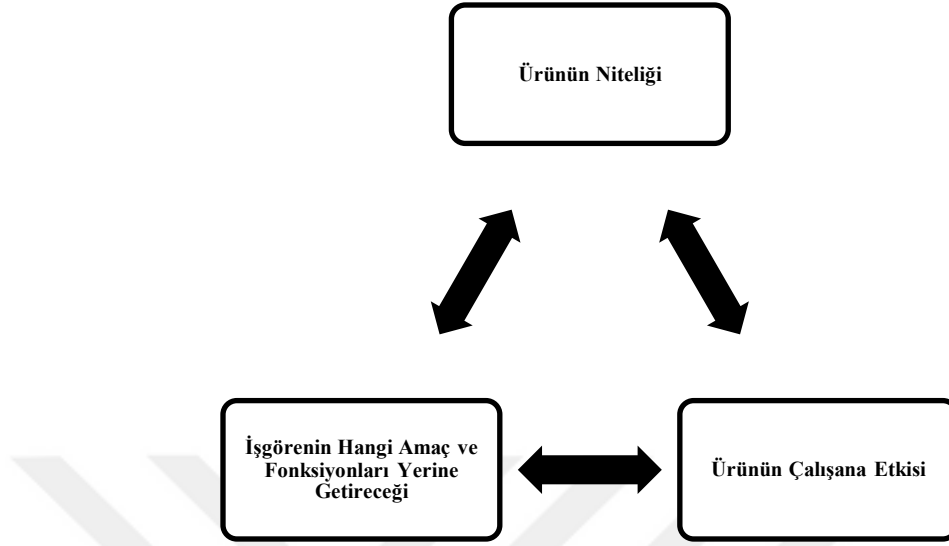
3.1.4.2. Anlamsızlaşma

Anlamsızlık, grup tecrübesini paylaşmada karşılaşılan başarısızlıklar, yani bireyin neye, hangi genel doğrulara inanacağını bilmemesi, inanacağı şey konusunda yeterince aydınlanamaması hali olup bireylerin toplum ve çevresinde olup bitenlere bir anlam verememe, kendi doğrularıyla çevrenin doğrularının ortak paydada birleşememesidir.²³¹

²³⁰ Moshe Banai,D.William Reisel, “The Influence Of Supportive Leadership And Job Characteristics On Work Alienation: A Six-Country Investigation”, **Journal of World Business**,(42), 2007, s. 463-476;Şimşek, Akgemci, Çelik, “**Davranış Bilimleri**”, s. 227

²³¹Melvin Seeman, “On Personal Consequences Of Alienation İn Work”, **American Sociological Review**,31, 1959, s.98;Melvin Seeman, “On the Meaning of Alienation”, **American Sociological Review**, 24(6), 1983 ;Şimşek, Akgemci, Çelik, “**Davranış Bilimleri**”, s. 228

Şekil 3.15. Korman'a Göre İşin Anlamı, Ürün, Süreç, Organizasyon ve Çalışan Arasındaki İlişkinin Üç Yönü



Kaynak:Silah, “Çalışma Psikolojisi”, s. 218

Anlamsızlık, bireyin içinde yaşadığı toplumdaki olaylara uzak kalması yani olup bitenleri anlamlandıramaması, toplumun genel kabul görmüş kurallarına uygun olmayan seçimlerde bulunması veya toplumun dayatmasıyla bu kurallara uygun seçimde bulunsa bile fikren bu seçime katılmaması, bu seçimden uzak kalmasıdır. G. Victor'a göre karar vermek için gerekli ölçümün açık olmayışı ve önceden bildirilen sonucun yetersiz kalması da anlamsızlığa yol açmaktadır.²³²

3.1.4.3. Normsuzluk

Anlamsızlığın belli bir süreç içerisinde geçerek dönüşmesi sonucu kuralsızlık meydana gelmiştir. Seman kuralsızlığı, “Kişinin gerçekleştirmeyi planladığı hedefleri hayata geçirme aşamasında, toplumca uygun görülmeyen hareketlerde ve fiillerde bulunmasıdır.” şeklinde tanımlamıştır.²³³

Normsuzluk, çoğunlukla Durkheim'in anomi kavramıyla ilişkilendirilir. Anomi, etkili sosyal kurallar bulunmaması nedeniyle, kişisel ve toplumsal çözülme,

²³²Şimşek, Akgeçici, Çelik, “Davranış Bilimleri”, s. 228

²³³Seeman, “On The Meaning of Alienation”, s. 787-788

toplumla bütünleşememe, toplum normlarını benimseyememe anlamlarına gelmektedir.²³⁴

Tablo 3.4. Merton'a Göre Normsuzluk Göstergeleri

1	Toplum liderlerinin bireylerin gereksinimlerine karşı ilgisizlikleri hakkındaki algı
2	Temel olarak düzensiz ve kurlsız görünen bir toplumda çok az şeyin başarılabilceği algısı
3	Hayatın amaçlarının, gerçekleştirilmek yerine gitgide gerilediği konusundaki algı
4	Bir boşluk ve hiçlik duygusu,
5	İnsanın toplumsal ve psikolojik destek için kişisel ilişkilerine güvenemeyeceğine ilişkin inanç

Kaynak: Tamara Fettahloğlu, “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler, Enstitüsü, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kahramanmaraş, Eylül , 2006 s. 33

Kuralsızlık kavramında bireyin kendi amaçları doğrultusunda hareket ederken toplumun uygun görmediği davranışları yapma eğilimi vardır. Yani kişi toplum tarafından konulan kuralları mantık çerçevesi içerisinde anlamlandıramamakta ve hedefine ulaşmak için toplumun aykırı gördüğü davranışlara dahi başvurmaktadır.

Kuralsızlık olgusunda, bireyin toplumun koymuş olduğu kuralları görmezden gelerek kişisel çıkarları doğrultusunda hareket etme eğilimi vardır.²³⁵

3.1.4.4. Yalıtılmışlık (Topluma Yabancılaşma- İzolasyon)

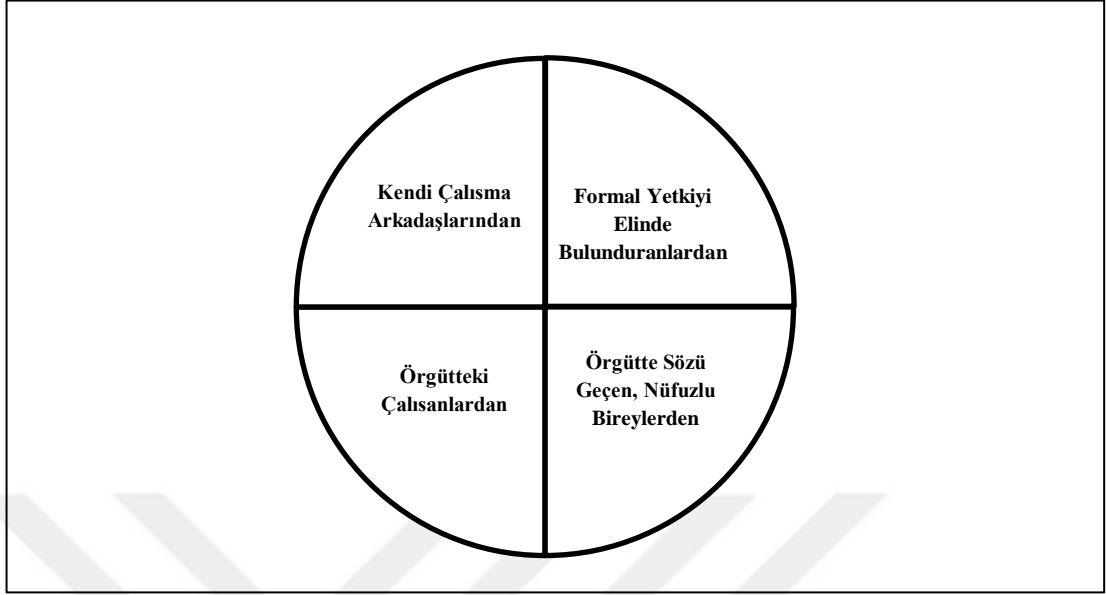
Topluma yabancılaşma, toplumun çok fazla değer verdiği, toplumca çok fazla önemsenen değerlerin, inançların ve amaçların birey için hiçbir anlama gelmemesidir.²³⁶

²³⁴Silah, “Çalışma Psikolojisi”, s. 219

²³⁵Melvin, Seeman, “Alienation Studies,” **Annual Review of Sociology**, Cilt: 1, 1975, s. 102

²³⁶Seeman, “On The Meaning of Alienation”, s. 788-789

Şekil 3.16. Zieliski ve Hoy'a Göre Yalıtılmışlığın Muhatabları



Kaynak:Tamara Fettahloğlu, “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, s. 34

Birey toplum içinde yaşar ve o toplumun değerlerini bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde benimser. Bazen sosyal kuralların içselleşmesi kişiliğin tümünü kapsamaz, kurallar insanın doğasıyla çelişebilir, burada toplumdan uzaklaşma başlar.²³⁷

Yine yalıtılmışlık, toplumun bireye yüklemiş olduğu sorumluluğu yerine getirirken kişinin bu mükellefiyetin ifasına kendini yabancı hissetmesi ve içinde bulunduğu toplumla kurmuş olduğu iletişimde aksaklıklar yaşamasıdır.

Tablo 3.5. Yalıtılmışlığın Çeşitli Tanımları

1	Üretim sürecinin niteliklerine bağlı olarak, çalışanın, çalışma arkadaşlarıyla ya da otomasyon nedeni ile ortaya koyduğu ürünle, ilişkisinin kesilmiş olması
2	Çalışanın, yaptığı işten ya da ait olduğu işyerinden utanç duyması
3	Çalışanın, iş çevresinde anlaşılmemesi, yanlış anlaşılması, kabul edilmemesi ya da dışlanması
4	Çalışanın iş arkadaşları ile anlamlı bir ilişki kuramaması

Kaynak:Tamara Fettahloğlu, “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, s. 34

²³⁷Silahlı, “Çalışma Psikolojisi”, s. 220

3.1.4.5. Kendine Yabancılaşma

Yabancılaşma, kişinin çevresindekilerle ve toplumla olan ilişkisini konu alan bir kavramdır. Kendine yabancılaşmada bireyin talepleri ile çevresinin bireyden talepleri arasında bir uyumsuzluk söz konusudur. Bu şekilde işleyen süreçte kişi çevresindekilerin kendi adına kararlar aldığını ve hayatını başkalarının yönlendirdiğini düşünmektedir.²³⁸

Fromm kendine yabancılaşmayı, “kişinin kabiliyetlerinden ve potansiyelinden uzaklaşması, kendini bu niteliklerine yabancı hissetmesidir.” ifadeleriyle tanımlamıştır.²³⁹

Tablo 3.6. Urick’e Göre Yabancılaşmanın Karakteristikleri

1	Yabancılaşmanın bireyselliği
2	Kişinin gelecek kaygısı içerisinde bir amaçsızlık ve bir belirsizlik yaşaması
3	Kişinin toplumun genel kurallarından ve kabullerinden ayrışması
4	Kurallardan ve normlardan uzaklaşma
5	Bireyin yaşamının kontrolünü elinden yitirdiği duygusuna kapılması ve hayatına yön verememe duygusu
6	Nitekim kişi sosyal tecrit ve uzaklaşma içerisinde ise üyesi olduğu toplumdaki diğer bireylerle kurmuş olduğu iletişimde de bir bozukluk meydana gelecektir.

Kaynak: Ronald V. Urick, “**Alienation**”, Prentice-Hall Inc, Englewood, New Jersey, 1970, s. 7

Bireyin amaçlarına ve bu amaçlarını yerine getirebilmek için hazırlamış olduğu planlara aykırı hareket etmesidir. Kısacası kendine yabancılaşma, bireyin geleceğe yönelik hedeflerini gerçekleştirirken yaşamış olduğu amaç-araç uyumsuzluğudur.²⁴⁰

²³⁸ J. Feuerlicht, “Alienation From The Past To The Future, Greenwood Press Westport Conn, 1978, s. 47

²³⁹ Erich Fromm,; “**The Sane Society**, 2. Baskı, Routledge Classic, London, 1991

²⁴⁰ Seeman, “On The Meaning of Alienation”, s. 789-790

3.2. Örgütsel Yabancılaşma

Örgüt daha önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insan topluluklarından meydana gelmekte ve amaç ortaklığı insanları birbirlerine daha da kenetlemektedir. Fakat çalışan kişi, özellikle iş gören kendinin oluşturmadığı, başkaları tarafından alınarak tanımlanan kuralları, kararları ve başkalarının belirttiği fikirleri benimsemek ve uygulamak zorunda bırakılmaktadır. Bu şartlar altında iş görenden beklenen klasik davranış örgüt içerisinde kendi duygu ve düşüncelerini dışlamak; gerek işe gerekse örgüt içi ilişkilerine kendinden bir şey katmamaktır. Fakat günümüzde örgütsel yapı içinde başkalarınca çizilen ve örgüt içinde uyulması gereken kuralları belirleyen sınırlar aşmakta ve biçimsel olmayan grup ve arkadaşlıklar meydana gelmekte, kıskançlıklar, çatışmalar, çıkar çatışmaları ve anlaşmazlıklar önceden yazılan maddelerle belirlenen örgüt yapısından farklı ve dinamik bir örgüt yapısı meydana getirebilmektedir.²⁴¹

Kişi hayatının en verimli ve büyük bir bölümünü geçirmiş olduğu iş yerinde, örgütte gereksinimlerine cevap bulmalı, bunları karşılayabilmeli, bireyin ve örgütün sağlık koşullarına dikkat edilmeli ki çalışanın; işine, iş yerine ve örgütteki ilişki kurduğu arkadaşlarına olan bağlılığı artsın. Bunun tam tersinin gerçekleşmiş olduğu durumda yani kişinin ihtiyaçlarına karşılık bulamadığı, başkaların dayattığı kural ve kaidelerin var olduğu, gerçek duygu ve düşüncelerini bastırmak zorunda kaldığı, iş görenin işin süreçleri ve emeğin ürünü üzerinde kontrol sağlayamadığı, sağlıksız bir örgüt ortamında kişi memnuniyetsizlik, mutsuzluk, duygusal uyumsuzluk ve yorgunluk hissedecektir. Bu olumsuzluklar daha sonra ki aşamada kişide örgütsel yabancılaşma problemine yol açacaktır.²⁴²

3.2.1. Örgütsel Yabancılaşma Kavramı

İş, iş gören, yönetim ve çevre bağlamında örgütlerde yabancılaşma kavramını tanımlamak gerekirse: “örgüt üyeleri, örgütsel yapı veya çevresel etmenlerde yabancılaşmayı doğuran herhangi bir biçim, unsur veya uygulama gündeme

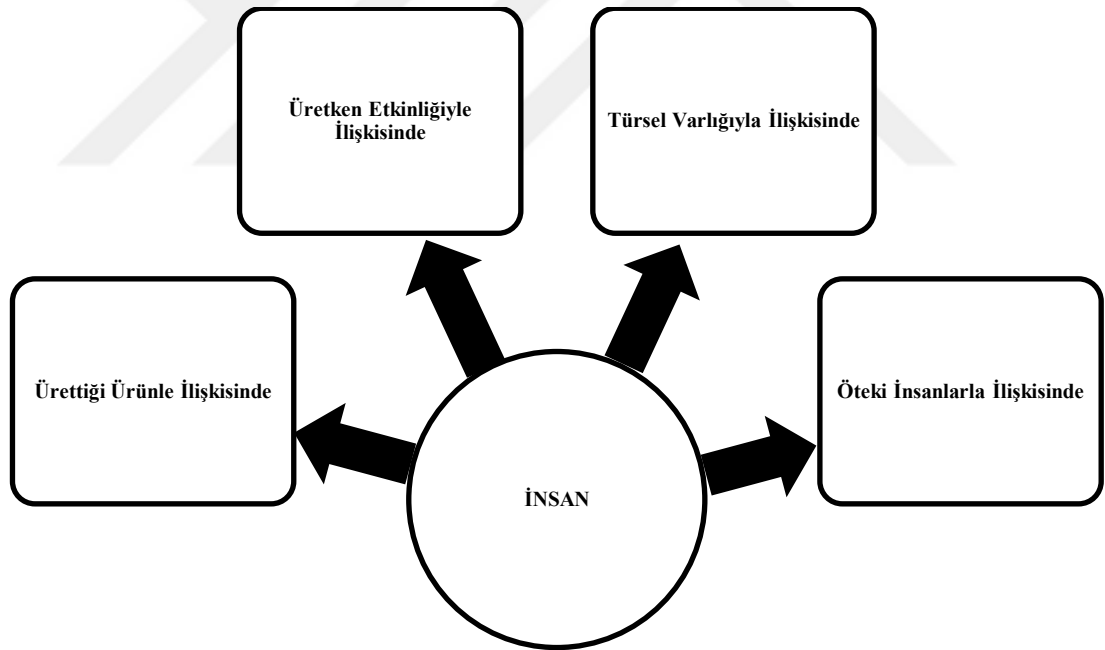
²⁴¹Şimşek, Akgemci, Çelik, “Davranış Bilimleri”, s. 229

²⁴² Neslihan Serçoğlu ve Ufuk Kaya, “Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, *Çalışma ve Toplum*, 2013, s. 311-346

geldiğinde bu, örgüsel yabancılaşma veya örgütsel ilişkilerin yabancılaşması kavramları ile ifade edilebilmektedir.²⁴³

Teknolojideki hızlı gelişim, işin teknik yönden önem kazanması, bilişim teknolojilerinin insanın potansiyelini açığa çıkarmasına ve kişinin kendini gerçekleştirmesine engel olan yapısı, örgütlerin büyümesi ve karmaşık bir yapıya bürünmesi ve sosyal değişimin çok süratli yaşanması ve bunun sonucunda toplumlarda üretim şekillerinin yeniden biçimlenmesi gibi nedenlerden dolayı iş görenin işinden ve çalışmış olduğu örgütünden uzaklaşma eğilimine örgütsel yabancılaşma denilmektedir.²⁴⁴ Marks iş görenin işinden ve mensubu olduğu örgütten uzaklaşma eğiliminin görüldüğü ilişkileri aşağıdaki şekilde göstermiştir.

Şekil 3.17. Marks' a Göre Yabancılaşmanın Ortaya Çıktığı İlişkiler



Kaynak: E. K. Hunt, “Marx's Theory Of Property And Alienation,” Parel/Flanagan (Eds.), Theories Of Property: Aristotle To The Present (Canada: Wilfred Laurier University Press), 1979, s. 309

²⁴³Şimşek, Akgemci, Çelik, “Davranış Bilimleri”, s. 229

²⁴⁴Kanungo, “Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business”, s. 415; R. N. Kanungo, “Work alienation: An integrative Approach”, New York, Praeger Publishers, 1982, s. 7; Rabindra N. Kanungo, “Work Alienation: A Pancultural Perspective,” **International Studies of Management & Organization**, Cilt: 13, Sayı: 1–2, 1983, s.119

İş görenin işine karşı soğuması sonucu, yine iş görenin çalışma yaşamındaki gelişmelerden üzüntü duymasıyla örgüt içi görev ve sorumluluklarını yerine getirememesidir.²⁴⁵

Kendini gerçekleştirememiş çalışanın; yetki dairesinin genişlemesi, üstleri tarafından tanınma ve takdir edilmesi, kariyer gelişimi ve yolu gibi konularda tatmin olamama veya saldırgan bir tutumla tepki verme durumuna örgütsel yabancılaşma denilmektedir.²⁴⁶

Örgütsel yabancılaşma, iş görenin bulunmuş olduğu örgütün kendine yüklemiş olduğu görev ve sorumluluklarla kişinin benliği arasında meydana gelen uyumsuzluktur.²⁴⁷

Günümüzde bürokrasilerinin bakış açısıyla iş göreni değerlendirdiğimizde: “İş gören bürokrasi sisteminde insan olmaktan ziyade makineleşmiş organik varlıklardır.”²⁴⁸

Şekil 3.18. Yablonsky’e Göre Bürokrasilerde İş Görenin Yabancılaşmış Davranışları



Kaynak: Sargut, “Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim”, s. 37

²⁴⁵Michale Aiken, Jerald Hage, “Organizational Alienation: A Comparative Analysis,” **American Sociological Review**, 3/4, 1966, s. 497–507

²⁴⁶Dursun Bingöl, “İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı”, Özgün Matbaacılık, İstanbul, 1990, s. 176; Sanjeev Agarwal, “Influence of Formalization on Role Stress, Organizational Commitment, and Work Alienation of Salespersons: A Cross-National Comparative Study,” **Journal of International Business Studies**, Cilt: 24, Sayı:4, 1993, s. 724

²⁴⁷ M. J. S. Mendoza, P. Z. M. Lara, “The Impact Of Work Alienation On Organizational Citizenship Behavior In The Canary Islands”, **International Journal Of Organizational Analysis**, 15/1, 2007, s. 57

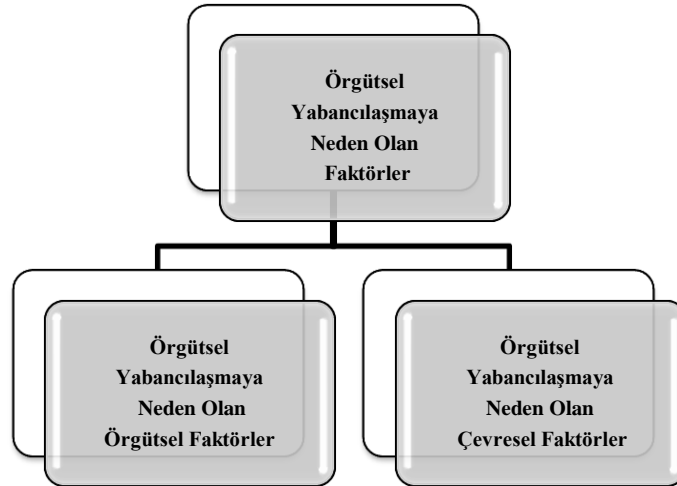
²⁴⁸A. Selami Sargut, “Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim”,Ankara, İmge Kitabevi, 2001, s. 31-35

Örgüt içinde iş tanımları, işin fiziksel koşulları iyi bir şekilde düzenlenemezse gerekli tedbirler ve disiplin sağlanamazsa, iş görenin ihtiyaçlarına ve beklentilerine cevap verilemezse kısacası örgütün fiziksel ve manevi sağlığına gerekli önem verilmeyip korunamazsa doğal olarak örgütte huzursuzluklar ortaya çıkar. Bu rahatsızlıklar hem iş görenin hem de işverenin olumsuz ve yıkıcı davranışlar sergilemesine neden olmaktadır.²⁴⁹

3.2.2. Örgütsel Yabancılaşmaya Neden Olan Faktörler

Örgütlerde tıpkı doğadaki diğer canlı varlıklar gibi canlı oluşumlardır. Nasıl ki diğer canlılar hem iç çevresinden hem de dış çevresinden etkileniyorsa birer canlı oluşum olarak örgütlerde iç ve dış çevresinden olumlu veya olumsuz şekilde etkilenecektir. Dolayısıyla örgütlerde de hem çevresel hem de örgütsel bir takım sebeplerden ötürü dolaylı veya doğrudan çalışanlarda örgütsel yabancılaşma meydana gelmektedir. Örgütsel yabancılaşmaya yol açan bu sebepleri farklı yazarlar farklı bakış açılarıyla kaleme almış ve incelemişlerdir. Bu düşünürlerin çalışmalarından faydalanılarak örgütsel yabancılaşmaya sebep olan faktörler çevresel faktörler ve örgütsel faktörler olarak sınıflandırılabilir.²⁵⁰

Şekil 3.19. Örgütsel Yabancılaşmaya Neden Olan Faktörler



Kaynak: Şimşek, Akgemci, Çelik, “Davranış Bilimleri”, s. 229-232

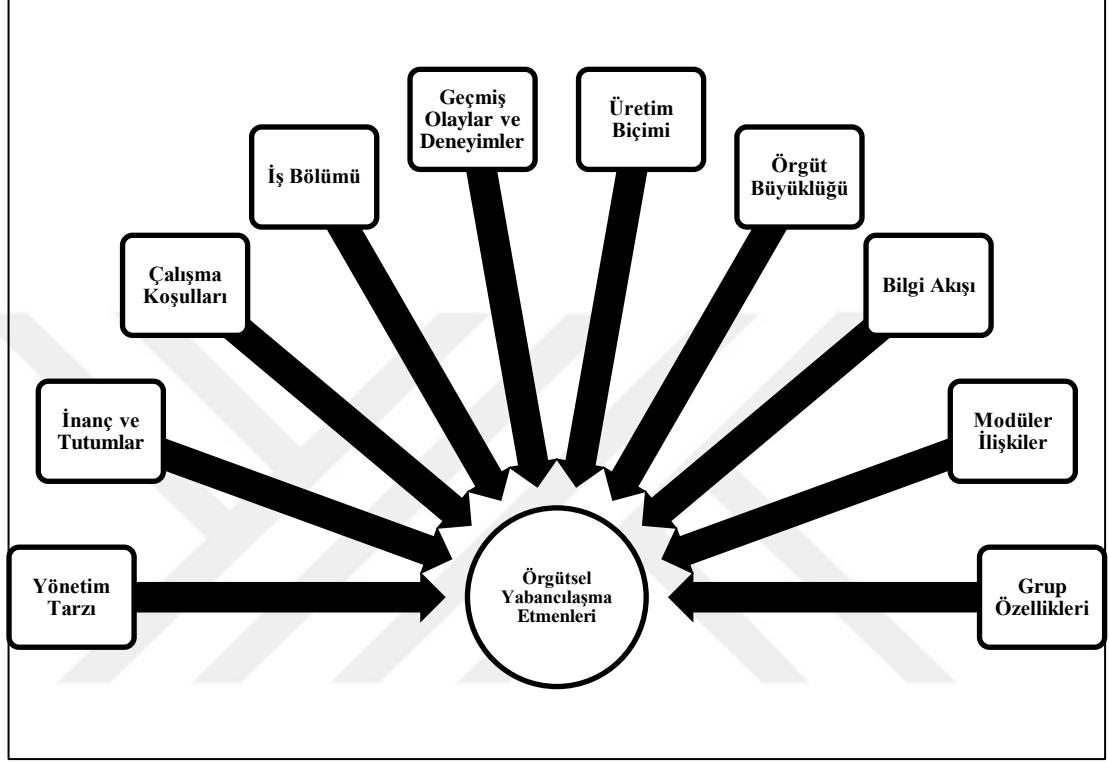
²⁴⁹ Bingöl, “İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı”,s. 176

²⁵⁰Şimşek, Akgemci, Çelik, “Davranış Bilimleri”, s. 229; Abdullah Soysal, “Örgütlerde Yabancılaşmaya İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 1997, s.31

3.2.2.1. Örgütsel Yabancılaşmaya Neden Olan Örgütsel Faktörler

İş görenin örgütsel yabancılaşmasına yol açan faktörlerin bazıları da örgüt kaynaklı olup, örgütün işleyişi, yapısı ve örgüt içi iletişim vb. konularla ilgilidir.

Şekil 3.20. Örgütsel Yabancılaşmaya Neden Olan Örgütsel Faktörler



Kaynak: Şimşek, Akgemci, Çelik, “Davranış Bilimleri”, s. 230

3.2.2.1.1. Yönetim Tarzı

Örgütlerin yönetim tarzlarının göstergelerinden olan iş görenlerine olumsuz yaklaşma biçimleri, çalışanların örgüt hakkındaki düşüncelerinin üst kademelerde dikkate alınmaması, örgütle ilgili kararlara iş görenin katılamaması, kontrol ve denetimin kapalılığı, otoriter, merkeziyetçi ve katı kuralların varlığı gibi uygulamalar iş görende yabancılaşmaya ve yabancılaşma seviyesinin yükselmesine yol açmaktadır.²⁵¹

²⁵¹ L. J. Pearlin, “Alienation From Work: A Study Of Nursing Personel”, *American Sociological Review*, Vol. 27, No: 3, 1962, s. 314; Kohn M., L., “Occupational Structure And Alienation” *American Journal Of Sociology*, Vol.82, 1976, s.111

3.2.2.1.2. Bilgi Akışı

Örgütler yaşamlarını sürdürürken mutlaka iç ve dış çevreleriyle iletişim halinde olmalıdır. Bu iletişimin iç çevre yani örgüt içindeki kısmı özellikle iş göreni daha çok ilgilendirmektedir. Örgüt içinde bir bütünlük, bir sinerji ve bir birliktelik sağlanmak isteniyorsa örgütün amaçları, vizyonu ve misyonu en üst kademesinden en alt kademesine kadar iyice anlatılmalı ve bu süreç içerisinde yine örgütün en alt basamağından en üst basamağına kadar etkili, verimli ve devamlı bir iletişim ağı kurulmalıdır.²⁵²

3.2.2.1.3. Grup Özellikleri

Ortak amaçlar ve faydalar örgütteki çalışanları bir arada tutar, birbirine bağlar. Bu faydanın ortadan kalkmaması için yani kişi kendi menfaati için ilişkiler kurmaktadır. Bu şekilde kurulan ilişkilerde, elbette yapmacık, kurmacık ve yüzeysel bir temel üzerine kurulmaktadır.²⁵³

Tablo 3.7. Grupların Özellikleri

1	Grupların toplumsal yapıları vardır.
2	Grumlarda rol dağılımı vardır.
3	Grup normu vardır.
4	Grup içi dayanışma vardır.
5	Grumlarda önderlik vardır.

Kaynak: Soysal, “Örgütlerde Yabancılaşmaya İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, s. 68

3.2.2.1.4. Örgüt Büyüklüğü

Örgütün büyümesi genişlemesi genel anlamı itibariyle pozitif bir olgudur. Fakat örgütün büyümesi ve faaliyet alanının genişlemesi bu faaliyetleri gerçekleştirebilecek makine teçhizat ve iş gören vb. gibi faktörlerinde artması ve güncel ve teknolojik sistemlere uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Bunlarda denetim alanı, yetki devri, uzman personel, merkezleşme gibi faktörlerde değişime

²⁵² Mumin Ertürk, “Organizasyonlarda Çatışma, Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesi’nde Bir Anket Uygulaması” Erciyes Üniversitesi, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11, 1994, s. 26-49.

²⁵³ Soysal, “Örgütlerde Yabancılaşmaya İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, s. 68

yol açmaktadır. Doğal olarak bu tür önlemler, gereklilikler ve uygulamalar sonucunda örgüt daha da karmaşık hale gelecektir. Bunun sonucunda da örgüt içerisinde bürokratik uygulamalar yaygınlaşacaktır. Bu tür bürokratik uygulamalar ise iş görende örgütsel yabancılaşmaya neden olacaktır.²⁵⁴

3.2.2.1.5. İnanç ve Tutumlar

Günümüzde inanç sistemleri, değer yargıları ciddi anlamda bir sarsıntı geçirmektedir. Çağın ihtiyaçlarını karşılayamadığı için çığneden, terk edilen 'norm'ların yerine yenisi konulamamıştır. İhtiyaç ile ihtiyaç olmayan, faydalı ile zararlı, haklı ile haksız karışmış ve yaşanan bu karmaşa, çalışan insanda depresyona sebebiyet vermiştir. Nitekim iş görenin yaşamış olduğu bu depresyon çalışanın topluma, örgüte ve en sonunda kendisine yabancılaşmasına yol açmıştır.²⁵⁵

3.2.2.1.6. Modüler İlişkiler

Her çalışanın farklı amaç ve ihtiyaçlarını karşılamak için gelmiş olduğu bir yapıdaki ilişkilerde doğal olarak geçici ve zayıf olacaktır. Böyle zayıf ve yapmacık ilişkiler içinde birey zamanla yabancılaşma yaşayacaktır.²⁵⁶

3.2.2.1.7. İşbölümü

İş bölümünün çalışma yaşamına birçok faydası olduğu kesinlikle yadsınmaz. Fakat aşırı şekilde işin tekerrürü, tek düzeliği çalışanlarda sıkılma ve bıkkınlığa neden olmaktadır.²⁵⁷

3.2.2.1.8. Üretim Biçimi

Üretim yöntemine, mamullerin cinslerine, üretim miktarlarına ve üretim sırasında izlenen yola göre çalışanlarda örgütsel yabancılaşma düzeyi farklılık göstermektedir.²⁵⁸

²⁵⁴Soysal, "Örgütlerde Yabancılaşmaya İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma", s. 62

²⁵⁵Soysal, "Örgütlerde Yabancılaşmaya İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma", s. 83

²⁵⁶Özcan, Yeniçeri, "Örgütlerde Yabancılaşma Sorunları ve Yabancılaşmanın Önlenmesinde Yönetime Katılmanın Rolü", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 1987, s. 49

²⁵⁷Erol Eren, "**Yönetim Psikolojisi**", İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1996

3.2.2.1.9. Çalışma Koşulları

Gürültü, yüksek çalışma temposu ve yorgunluk, can sıkıntısı ve monoton çalışma zorunluluğu, izole edilme, uzun çalışma saatleri ve sabit bir yerde çalışma zorunluluğu iş görende yabancılaşmaya yol açmaktadır.²⁵⁹

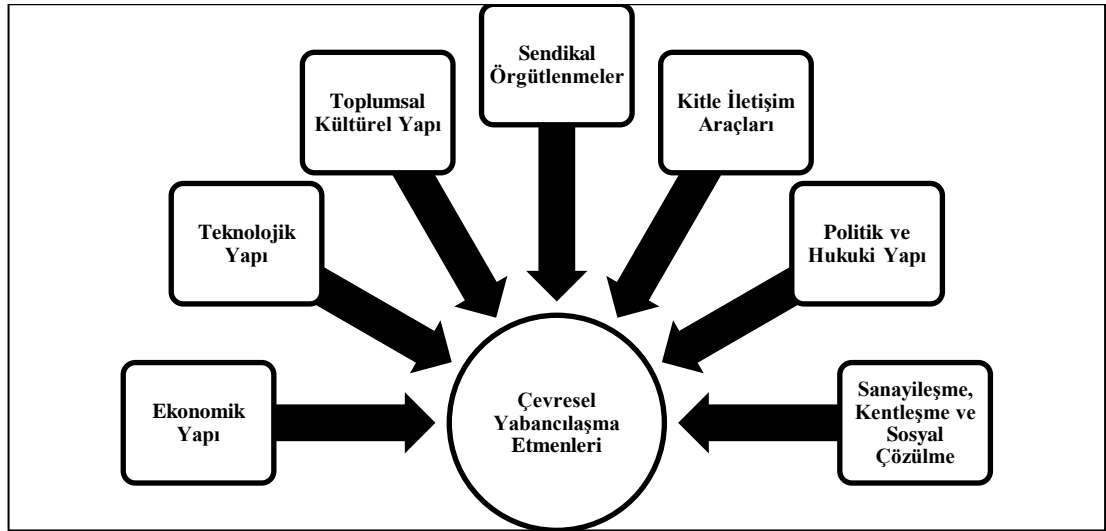
3.2.2.1.10. Geçmiş Olaylar ve Deneyimler

Çalışanın hayatının geçmiş dönemlerinde yaşamış olduğu acı ve travmatik yani kendi öz benliğinde derin hasarlar bırakacak olaylar yaşaması kişiyi özüne yabancılaşmaya itebilir. Kendi öz benliğinde yabancılaşma eğilimi olan bireylerde örgüte de yabancılaşma eğilimi yüksek olabilmektedir.²⁶⁰

3.2.2.2. Örgütsel Yabancılaşmaya Neden Olan Çevresel Faktörler

Şimşek, Akgemci ve Çelik örgütsel yabancılaşmaya neden olan çevresel faktörleri yedi boyutta açıklamışlardır. Bu boyutlar aşağıda tabloda verilmiştir.

Şekil 3.21. Örgütsel Yabancılaşmaya Neden Olan Çevresel Faktörler



Kaynak: Şimşek, Akgemci, Çelik, “Davranış Bilimleri”, s. 231-232

²⁵⁸Şimşek, Akgemci, Çelik, “Davranış Bilimleri”, s. 230

²⁵⁹Şimşek, Akgemci, Çelik, “Davranış Bilimleri”, s. 231

²⁶⁰İ. Ethem Başaran, “Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü”, Siyasal Basın Yayın Dağıtım, Ankara, 2008

3.2.2.2.1. Ekonomik Yapı

Ekonomik politikalarındaki etkinsizlik, para ve sermaye piyasasındaki istikrarsızlıklar ve enflasyonist baskı gibi nedenler örgütsel yabancılaşmaya sebep olabilir.

3.2.2.2.2. Teknolojik Yapı

Teknolojik gelişmeyle beraber yeni üretilen ürünlerden yararlanamama iş görenin yabancılaşmaya eğilimini tetiklemektedir.

3.2.2.2.3. Toplumsal ve Kültürel Yapı

Toplumsal değer, beklenti ve yaşam tarzlarındaki hızlı gelişmeler, gelenek, görenek, moral veya birtakım etik değerlerin medeni yaşamla uyuşmaması, aile yapısı, eş, çocuk veya diğer aile bireylerinin sorunları iş görenin işe odaklanamamasına yol açar.

3.2.2.2.4. Sanayileşme, Kentleşme ve Sosyal Çözülme

Çarpık kentleşme, kentlerin çoğunda altyapı ve arıtma tesislerinin bulunmaması, göç vb. nedenlerle özellikle büyük kentlerde gecekondu semtlerinin gittikçe artması, sosyal tesis vb. yapıların eksikliği, özellikle kırsal kesimden gelenlerin büyük kentlerde sosyal çözülmeye uğraması, plansız sanayileşme vb. nedenler çalışanın işe karşı soğumasına neden olmaktadır.

3.2.2.2.5. Politik ve Hukuki Yapı

Siyasal iktidarların yetersizliği, kirlenen siyasal yaşam, merkezi ve yerel yönetimlerin etkisizliği ve yasalardaki yozlaşmalar politik ve hukuki yapının kişinin yabancılaşmasına yol açan etmenlerdir.

3.2.2.2.6. Sendikal Örgütlenmeler

Sendikal örgütlenme yetersizliği, toplu iş sözleşmelerindeki anlaşmazlık, beklenmeyen grev veya lokavt kararları yabancılaşmaya neden olmaktadır.

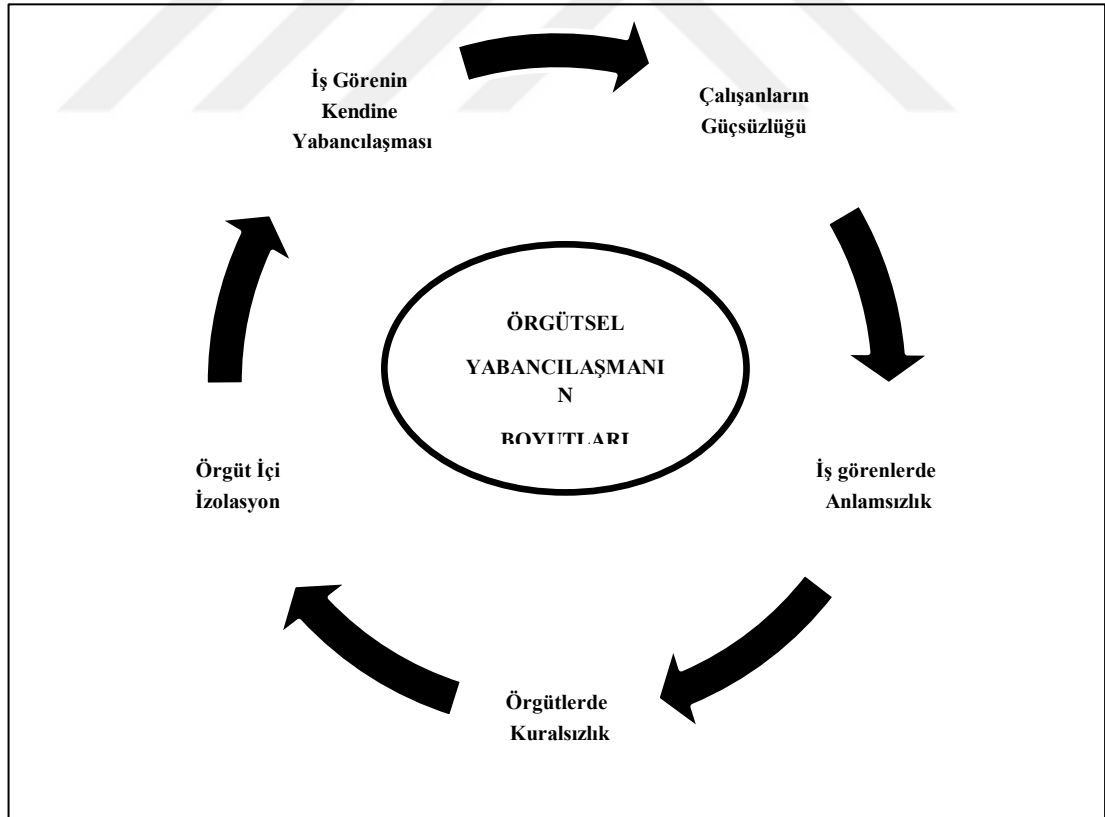
3.2.2.2.7. Kitle İletişim Araçları

Medyatik kirlenme, basın ve yayın organlarındaki iletiler, medyayı takip edememe, medyaya duyarsız kalma yabancılaşmaya neden olmaktadır .

3.2.3. Örgütsel Yabancılaşma Boyutları

Yabancılaşma kavramı Marksist düşünce sistemi içerisinde değerlendirildiğinde görülecektir ki bu düşünce sisteminin yaklaşımları, yabancılaşmayı politik ve ekonomik yapı içinde ele alarak tanımlamanın gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Yine bu yaklaşımların savunucuları; yabancılaşmanın çalışma hayatı, çalışma koşulları, örgütler ve sosyal faktörlerle ilişkili olduğunu ve yabancılaşma kavramına gerekli önem ve değerin bu sistemde verildiğini savunmuşlardır.

Şekil 3.22. Örgütsel Yabancılaşma Boyutları



Kaynak: Tamara Fettahloğlu, "Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kahramanmaraş, Eylül, 2006, s. 46-47

3.2.3.1. Çalışanın Güçsüzlüğü

Çalışanın güçsüzlüğü, iş görenlerin çabaları sonucunda belirli bir üretim bandından geçerek şekillenen son çıktı üzerinde iş görenin herhangi bir inisiyatifinin olmamasıdır.²⁶¹

İş görenin çalışma hayatını sürdürmüş olduğu örgüt içinde emeğiyle üretim sürecine katılması fakat yine emeğini sarf etmiş olduğu örgüt içinde yönetim sürecine katılmaması ve bunun sonucunda moral ve motivasyonunun düşmesi örgüt içi bireylerde güçsüzleşmeye yol açmaktadır.²⁶²

Çalışanın meydana gelen ürünü kontrol edebilme beklentisi ile bu ürünü kontrol edebilme olanağı arasındaki farklılığa iş görenin güçsüzlüğü denilmektedir.²⁶³

İş görenin üretim araçları üzerinde denetimini yitirmesi, iş görenin ürettikleri üzerinde ve üretim sürecindeki faaliyetleri hakkında söz sahibi olamaması çalışanın güçsüzleşmesine neden olmaktadır. Çalışanın güçsüzlüğü; bireyin yerine getirilmesi gereken işlerde söz hakkının olmaması, çalışanın kendini istihdam eden büyük bir örgütün hiyerarşik basamaklarında pasif, inisiyatifsiz bir basamak olması durumudur.²⁶⁴

3.2.3.2. Çalışanlarda Anlamsızlık

Çalışanlardaki anlamsızlık, iş görenle yapmış olduğu iş arasındaki bağın kopmasından kaynaklanmaktadır. Günümüz gelişmiş endüstrilerinde çalışan, emeğini kattığı son mamulü göremez ve onun bitmiş, üretimi tamamlanmış son haliyle ilgili de bir bilgisi yoktur. Doğal olarak iş gören emeğinin somutlaşarak bir kalıba büründüğü halinden habersizdir. Kaldı ki çalışan neyin ve nasıl bir sürecin parçası olduğunun da bilincinde değildir. Halbuki küçük ölçekli işletmelerde son

²⁶¹ B. Tolan, “**Çağdaş Toplumun Bunalımı: Anomi ve Yabancılaşma**”, Ankara, İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Yayınları, 1981, s. 302

²⁶² Yaşar Erjem, “Eğitimde Yabancılaşma Olgusu ve Öğretmen: Lise Öğretmenleri Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 4, 2005, s. 1-22

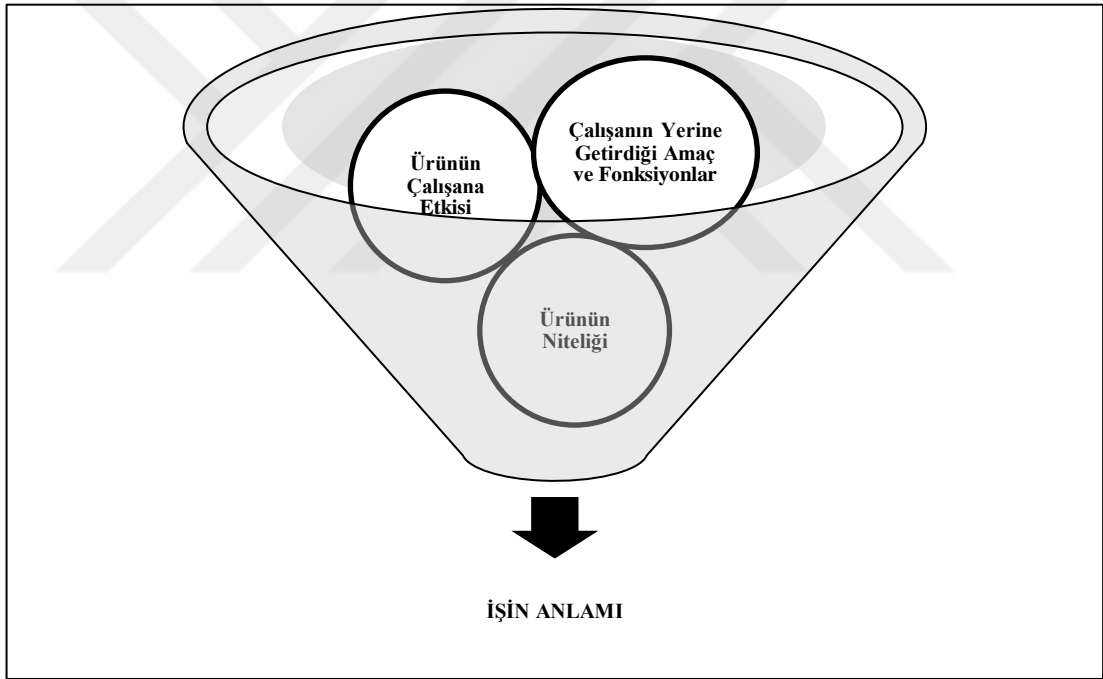
²⁶³ Melvin Seeman, “The Urban Alienation: Some Dubious Theses From Marx To Marcues”, **Journal Of Personality And Social Psychology**, 19, 1971, s. 135

²⁶⁴ Dwight G. Dean, “Alienation: Its Meaning and Measurement,” **American Sociological Review**, Cilt: 26, Sayı: 5, 1961, s. 754

mamul, bu üretim süreci içerisinde iş görenin adeta büyüyüp gelişimini tamamlamakta ve son şeklini almaktadır. Bu şekildeki bir üretim sürecinde çalışan yaptığı işin, üstlenmiş olduğu sorumluluğun ve neyin, nasıl bir sürecin parçası olduğunun farkında olarak hareket etmekte, iş hayatını da bu bilinçle sürdürmektedir.²⁶⁵

İşin anlamsızlığı, iş görenin örgütteki pozisyonunun bir gerekliliği olarak yerine getirmiş olduğu faaliyetlerin organizasyon içerisinde ne anlama geldiğinin, neye yaradığının ve ne derece önem arz ettiğinin bilincinde olamamasıdır.²⁶⁶

Şekil 3.23. Blauner'e Göre İşin Anlamının Bağlı Olduğu Etmenler



Kaynak:R. BLAUNER,“Alienation And Freedom: The Factory Worker And His Industry”, The University Of Chicago Pres, Chicago, 1964, s. 222

Kişi mensubu olduğu işletmede görev ve sorumluluklarını biliyor, işletme içinde kendini güvende hissedebiliyor, kendini işinin ve işletmenin bir parçası olarak

²⁶⁵W. A. Faunce, “Problems Of An Industrial Society”, Mc. Graw-Hill Book Com, New York, 1968, s. 108

²⁶⁶ Jon M. Shepard, "Technology, Division of Labor, and Alienation", **The Pacific Sociological Review**,16/1, 1973, s. 65

görebiliyor ve yaptığı işte verimli olduğunu düşünüyorsa işte o zaman iş gören işin anlamını iyice kavramış demektir.²⁶⁷

İşgören, örgütsel yapı dinamiğinin nasıl işlediğini anlayamaz ve yöneticilerin davranışlarına anlam kazandıramaz ve onları anlayamaz ise örgüt sistemi ona düzensiz, rastlantısal ve denetlenemez bir olay ya da olaylar zinciri gibi görünür. Bu da bireyi örgütsel yabancılaşmaya iter.²⁶⁸

3.2.3.3. Örgütlerde Kuralsızlık

Örgüt çalışanlarının örgütün işleyişini düzenleyen, örgüt çalışanlarının nasıl davranması gerektiğini belirleyen kurallara ve normlara uzak durması ve bu kurallardan soğuyarak onlara uymama halleridir.²⁶⁹

İş görenin iş hayatını sürdürürken örgüt tarafından kabul görmeyen davranışları benimsemesine örgütte kuralsızlık denir.²⁷⁰

Diğer bir ifadeyle iş görenin örgütün belirlediği kurallara karşı duyarsızlaşması ve bu kuralları benimsememesine örgütlerde kuralsızlık denir.²⁷¹

3.2.3.4. Örgüt İçi İzolasyon

Örgütteki iş görenlerin, kendilerini bilinçli bir biçimde organizasyon içerisindeki her türlü iletişim ve ilişkiden soyutlaması ve sosyal dikkatlerini yitirmeleri sonucu örgüt içi izolasyon ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte iş görende bilinçli bir şekilde çevresindeki mesai arkadaşlarını kabul etmeme durumu oluşmaktadır. Yine devam eden aşamalarda bireyin bilerek ve isteyerek kendini tüm organizasyonel etkilere ve müdahalelere kapatma eğilimi vardır.²⁷²

Genellikle örgüt içi izolasyon yerleşik normları, değerleri ve kuralları benimsememiş veya kısmi olarak benimsemiş çalışanlarda görülmektedir.

²⁶⁷M. S. Myers, “Every Employee A Manager”, Mc Graw-Hill Book, New York., 1970, s. 67

²⁶⁸Fettahlıoğlu, “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, s. 47

²⁶⁹Soysal, “Örgütlerde Yabancılaşmaya İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, s. 28-29

²⁷⁰Seeman, “On The Meaning of Alienation”, s. 787-788

²⁷¹Urıck, “Alienation”, s. 7

²⁷² Tuba Yavaş ve Murat Polat, “Yabancılaşma, Kurumsal Değerler ve Duygu Yönetimi Denklemi”, **Eğitim ve Öğretim Araştırma Dergisi**, 2012, s.220

Yalıtılmışlığı, bireyin çevresiyle iletişim ve etkileşim kurabilme kabiliyetinin sönmesi veya kişinin çevresiyle ilişki kurabilme ihtimalinin ortadan kalkması şeklinde tanımlamak mümkündür.²⁷³

Yalıtılmışlık, toplumun bireye yüklemiş olduğu toplumsal rollere bireyin uzak kalması, yabancı kalmasıdır. Buradan hareketle işletmelerde örgütün çalışanına yüklemiş olduğu işe, çalışanın soğuk kalması da örgütsel yalıtılmışlığa neden olmaktadır.²⁷⁴

3.2.3.5. İş Görenin Kendine Yabancılaşması

Eğer insan, bir sosyal yalıtılmışlık veya uzaklaşma duygusu içerisinde ise, yaşadığı toplumu oluşturan diğer insanlarla ilişkilerinde ve iletişiminde bir anlamsızlık meydana gelecektir. Bu durum ise “ben kimim” sorusuna verilecek cevapla oluşan bireysel kimliğin belirsizliğine ve içsel olarak da kişinin kendinden uzaklaşma duygusu yaşanmasına yol açmaktadır. Bu boyut kişinin kendi varlığının ve potansiyel güçlerinin farkında olmaması anlamını taşımaktadır. Modern teknolojinin, insanın özgürlüğünü elinden alması ve insanın ürettiği şeye kendisinden bir şey katamaması sonucunu doğurur. Sonuç olarak, yarattığı ürün ya da hizmetle arasında bir ilişki kuramaz hale gelen iş gören, giderek kendi varlığı ile olan ilişkisini de yitirir.²⁷⁵

İş görenin kendine yabancılaşması, iş görenin davranışları ve hareketlerinin yine iş görenin gereksinimleri ve ihtiyaçları dışında bir çizgi izlemesidir. Kısacası iş görenin kabiliyetleri, güçleri ve potansiyelinin iş görenin arzu, istek ve talepleri doğrultusunda hareket etmemesidir.²⁷⁶

3.2.4. Örgütsel Yabancılaşmanın Sonuçları

Yabancılaşma kavramının, insanın kendine, çevresine ve doğaya karşı uzaklaşması ve yabancılaşmanın insanın kendi iç alemiyle ve çevresindekilerle

²⁷³ Soysal, “Örgütlerde Yabancılaşmaya İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, s. 29

²⁷⁴ Cheryl Holcomb-McCoy, “Alienation: A Concept for Understanding Low-Income, Urban Clients” **Journal of Humanistic Counseling, Education and Development**, 43/ 2, 2004, s. 188–196

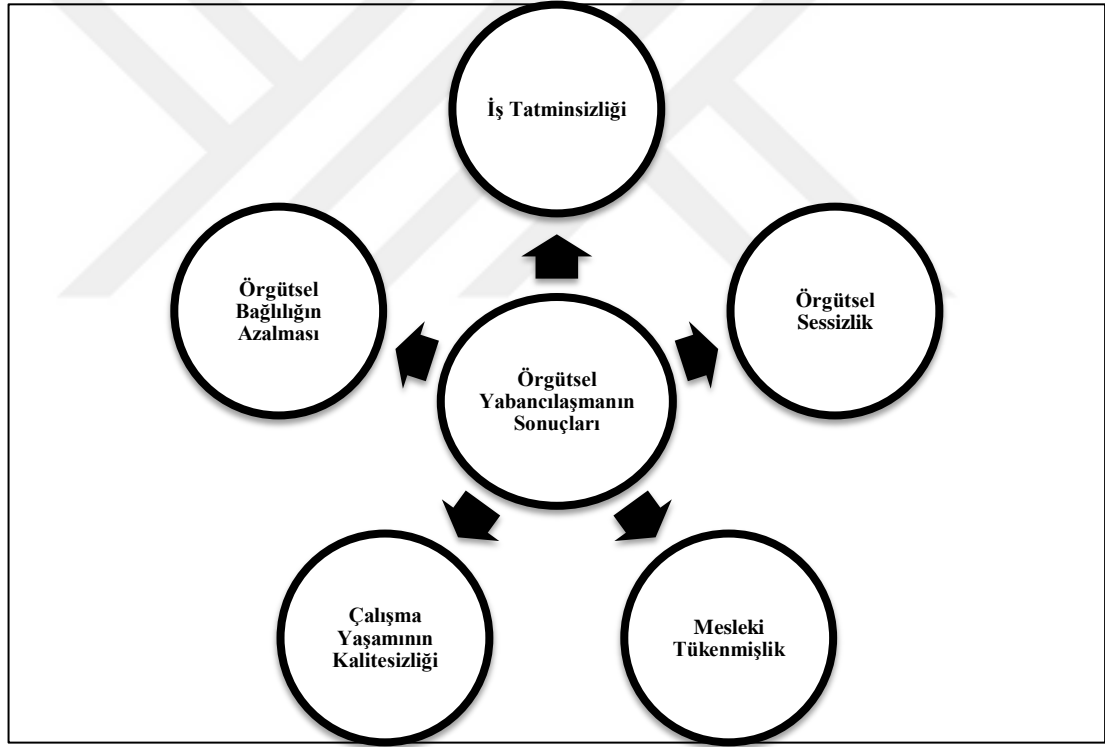
²⁷⁵ N. Derya Ergun Özler, Meltem (Özçınar) Dirican, “Örgütlerde Yabancılaşma İle Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 39, Ocak, 2014, s. 293; Fettahloğlu, “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, s. 35

²⁷⁶ İ. Ethem Başaran, “**Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**”, Gül Yayınları, Ankara, 1991, s.229

kurduğu ilişkilerde ortaya çıktığı düşünüldüğünde çağımızda özellikle yabancılaşma kavramı üzerinde durulmasının gerekliliği bir daha gözler önüne serilmektedir.²⁷⁷

Yukarıdaki ve daha önceki tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere yabancılaşma hem bireyi, hem toplumlari, hem de örgütleri olumsuz etkilemektedir. Örgüt açısından bakıldığında çalışanın yabancılaşması, örgüt içerisindeki üretim ve hizmet sürecini ve son mamulü veya hizmeti olumsuz etkilemektedir. Buradan hareketle örgütsel yabancılaşmanın ne gibi etkileri olduğu belirlenirse bu sonuçlara göre de örgütsel yabancılaşmaya daha sağlıklı ve yerinde tedbirler alınabilir.

Şekil 3.24. Örgütsel Yabancılaşmanın Sonuçları



Kaynak:Serpil Babür, “Turizm Sektöründe Örgütsel Yabancılaşma: Antalya Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2009

Sonuç olarak örgütsel yabancılaşma; çalışanlarda iş tatminsizliği, örgütsel sessizlik, mesleki tükenmişlik, örgütsel bağlılığın azalması ve çalışma yaşamının kalitesizliği gibi sonuçları olan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

²⁷⁷Karl Marks,“**Yabancılaşma**”, Çeviren: Barışta Erdost, 3. Baskı, Ankara, Sol Yayınları, 2007, s. 31

3.2.5. Örgütsel Yabancılaşmanın Önlenmesinde, Çözümlemesinde ve İşlevsel Hale Getirilmesinde Başlıca Müdahaleler ve Yöntemler

Örgütsel yabancılaşmanın gerek çalışan açısından gerekse organizasyon açısından birçok sakıncası bulunmaktadır. Bu sakıncalar iş görenin iş hayatında giderek verimliliğinin azalmasına ve sonunda iş hayatından soğumasına neden olmaktadır. Örgütsel yabancılaşma örgütler açısından değerlendirildiğinde ise iş gücü kaybı, iş gücü devir oranının yüksekliği ve diğer örgüt bireylerinin olumsuz etkilenmesi vb. gibi nedenlerle örgüt menfaatlerinin zarar görmesiyle sonuçlanmaktadır. Sonuç olarak örgütsel yabancılaşmanın etkisiyle hem iş görenlerin iş hayatından kopma eğilimlerinin sebeplerini araştırarak onların sorunlarının giderilmesi, iş göreni tekrar iş yaşamına kazandırılması hem de örgütün bütün bu olumsuzluklardan etkilenmemesi amacıyla örgütsel yabancılaşmanın giderilmesi gündeme gelmiştir. İşte bu sorunun gündem gelmesiyle birçok düşünür ve yazar örgütsel yabancılaşma sorununa çeşitli tedavi, yöntem ve müdahaleler geliştirmişlerdir. Aşağıdaki şekilde bu tedavi, müdahale ve yöntemler gösterilmektedir.²⁷⁸

Şekil 3.25. Örgütsel Yabancılaşmanın Önlenmesinde, Çözümlemesinde ve İşlevsel Hale Getirilmesinde Başlıca Müdahaleler ve Yöntemler

ORGANİZASYONEL MÜDAHALELER	BİREYSEL MÜDAHALELER	YÖNTEMLER
<ul style="list-style-type: none">• 1) İşin Boyutlarının Belirlenmesi• 2) İş Değiştirme• 3) İş Zenginleştirme• 4) Otonom Çalışma Takımları• 5) İş Yaşam Kalitesi• 6) Takım Geliştirme• 7) Yönetime Katılma	<ul style="list-style-type: none">• 1) Kendini Tanıma• 2) Kendini Geliştirme• 2a) Stresle Başa Çıkma• 2b) Engellenme ile Başa Çıkma• 2c) İçten Denetimlilik Geliştirme• 2d) Güvenli Davranış Geliştirme	<ul style="list-style-type: none">• 1) Stres Yönetimi• 2) Çatışma Yönetimi• 3) Yabancılaşma Yönetimi

Kaynak: Artin Vural Minaslı, “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Konuyla İlgili Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.96-112

²⁷⁸Şimşek, Akgemci, Çelik, “Davranış Bilimleri”, s. 233

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

OTANTİK LİDERLİK ANLAYIŞININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMAYLA İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK MOBİLYA SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Liderlik, örgütün vizyonunun, hedeflerinin, önceliklerinin ve standartlarının tespit edilip, bunların yürürlüğü için gerekli tedbirlerin alınıp, uyumunun sağlandığı süreçtir. Bu sürecin failine ise lider denilmektedir.²⁷⁹ Bu açıdan bakıldığında örgütleri ve işletmeleri birer gemiye benzetirsek iş görenler bu geminin mürettebatı, lider ise gemiyi bazen durgun sularda bazen de dalgalı, hırçın ve fırtınalı sularda yol aldırarak geminin kaptanı olmaktadır.

Deniz üzerinde yüzen bu dev yapılar her zaman aynı şartlar altında yol almamaktadır. Her zaman sakin, durgun veya hafif bir meltemin olduğu yani her şeyin güllük gülistanlık olduğu koşullar altında seyrini sürdürmemektedir. Bazen sessiz, sakin olan deniz coşmakta, kabardıkça kabarmakta ve dalgalar iyice yükselerek gemilerin üzerinden aşmaktadır. Bu olumsuz koşullar gemiyi ve illa ki içerisindekileri, mürettebatı da etkilemekte ve herkesin üzerinde bir etki bırakmaktadır. Buradan hareketle örgütler de gemiler gibi her zaman olumlu şartlar içerisinde varlıklarını sürdürmemektedirler. Hatta işletmeler; bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle beraber küreselleşmenin etkilerinin her alana yayıldığı, değişimin bile değiştiği ve rekabetin acımasızlaştığı çalkantılı çevre koşullarında varlıklarını devam ettirmeye çalışmaktadır. Doğal olarak işletmeler de aynı gemiler gibi dış çevrelerinden etkilenmektedirler. İşletmelerin içerisinde bulunmuş olduğu bu durum iş görenleri de etkilemekte ve onların örgütlerine olan bakış açılarını değiştirebilmektedir. Bu noktada geminin kaptanına yani örgütün liderine büyük sorumluluk düşmektedir. Kabiliyeti, vizyonu, ileri görüşlülüğü ve

²⁷⁹ P. Drucker, “Yeni Gerçekler” , (Çev: Birtane Karanakçı), Yayın No:327, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, yedinci baskı, 1998, s. 130

farklı durumlara karşı farklı stratejiler geliştirme vb. birçok özelliklerle kaptan gemisini hem dışarıdan gelen olumsuzluklardan muhafaza etmeli hem de bu olumsuzlukların mürettebatı ve gemi içerisindekileri etkisi altına almasına mani olmalıdır. Yani lider örgütünü bir bütün olarak bu cendereden sağ salim çıkarıp yoluna devam edebilmelidir.

Fakat her lider aynı koşullar altında aynı tepkileri verememekte veyahut da farklı uygulamalarla, kendilerine has üslup ve özellikleriyle gemilerini örgütlerini idame ettirme yoluna gitmektedirler. İşte liderlerin kendilerine has bu üslup ve özellikleri liderlik literatürüne farklı önderlik çeşitleri getirmiştir. Bu liderlik türlerinden biri de otantik liderliktir. Çalışanlarına daha içten samimi, şeffaf, ahlaki perspektif içerisinde, örgüt içerisinde bilginin dengeli ve düzeyli dağılımını amaçlayan otantik liderler acaba bu koşullar altında hem örgütlerini hem de örgüt çalışanlarını nasıl etkileyecektir? Son dönemlerde yaşanan etik skandallar ve olaylar göz önünde bulundurulduğunda hiç şüphesiz bu sorunun cevabı daha da önem kazanmaktadır. Bu ve burada sayamadığımız birçok nedenden ötürü otantik liderlik, örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşma konuları önemli görülmüştür. Bu önemden hareketle bu çalışmanın amacını Sivas'ta mobilya sektöründe faaliyet gösteren öncü iki işletmede otantik liderlik anlayışı ve uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılıkları ve örgütsel yabancılaşmalarıyla ilişkisini belirlemek oluşturmaktadır.

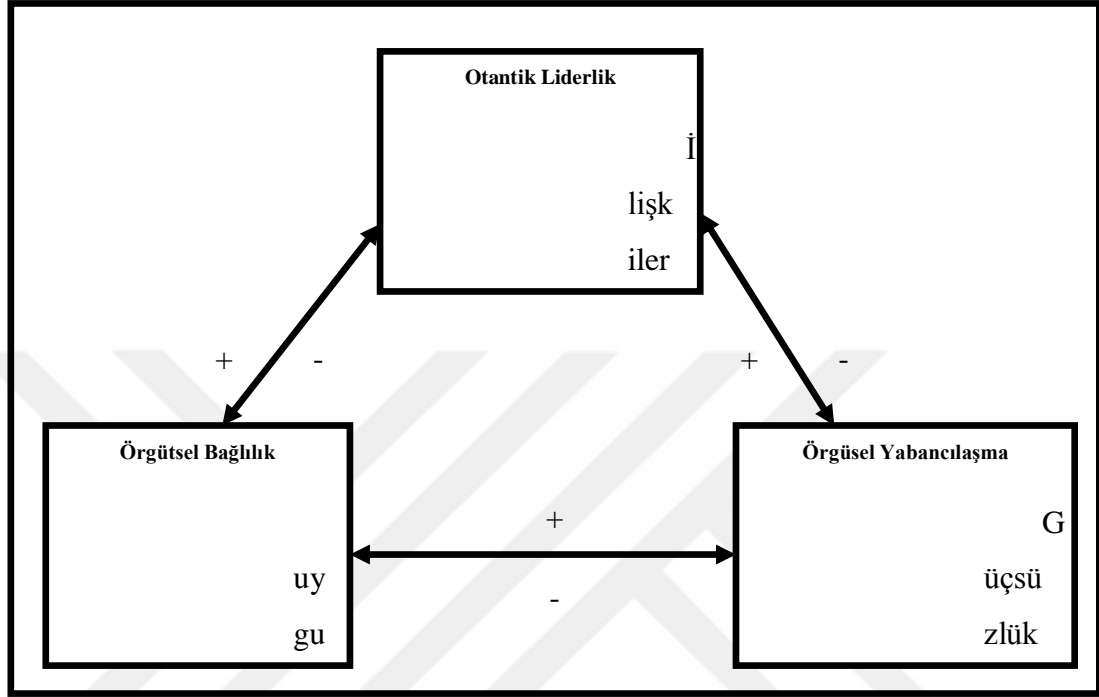
Bu ana amaca bağlı olarak şu konulara odaklanılmıştır:

Çalışanların otantik liderlik, örgütsel bağlılık, örgütsel yabancılaşma algı düzeylerini belirlemek ve demografik değişkenler açısından herhangi bir farklılık olup olmadığını açığa çıkarmak amaçlanmıştır.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada ele alınan konularla ilgili maddeler aşağıda sunulmuştur.

Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli



Ötantik liderlik anlayışı kendine has bir takım özelliklere sahiptir. Lider etik bakış açısını kendine yöneltip, bilginin örgüt içerisinde eşit bir şekilde dağılmasına yoğun çaba harcayıp, kişinin kendini geliştirmesine yardımcı olarak mesai arkadaşlarıyla kurmuş olduğu ilişkilerde şeffaflığa dikkat ederek, organizasyon içerisinde olumlu bir atmosfer oluşturur. Liderin oluşturmuş olduğu bu olumlu atmosferi örgütün hedeflerine ulaşma noktasında kullandığı süreç ise ötantik liderlik denir.²⁸⁰ Buradan anlaşılacağı üzere ötantik liderlerde potansiyellerini açığa çıkarıp, kendine has özelliklerinin, bilgi ve becerilerinin farkına vararak bu unsurları geliştirme süreci olarak tanımlanan öz farkındalık²⁸¹, davranışlarının değerlerine, inançlarına, ihtiyaçlarına ve tercihlerine uygun olması olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ve ilişkilerinde şeffaflık özellikleri

²⁸⁰ Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson, "Authentic Leadership Development And Validation Of A Theory-Based Measure", s. 90

²⁸¹ Avolio ve Gardner, "Authentic Leadership Development: Getting To The Root Of Positive Forms Of Leadership", s. 324

bulunmaktadır. Otantik liderlerin bu özellikleri hem bulunmuş olduğu örgütlerine hem de birlikte çalışmış olduğu iş görenlere bir takım faydalar ve menfaatler sağlamaktadır. Bu tür özelliklere sahip olan otantik liderler örgütlerini şeffaf, dürüst, etik çerçeveler içerisinde yönlendirerek örgüte sağlam, sağlıklı ve dayanıklı bir yapı kazandırmaktadır. Aynı şekilde otantik liderin bu tür tutum, davranış ve uygulamaları iş görenlerin tutum, algı, davranış, motivasyon ve iş tecrübelerini olumlu yönde etkileyecektir. Otantik liderlik anlayışının sahip olduğu bu nitelikler göz önünde bulundurulduğunda çalışanların örgütsel bağlılığı ve örgütsel yabancılaşmaları arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu düşüncelerin olgunlaştırdığı perspektifle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₁: Otantik liderlik anlayışı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₂: Otantik liderliğin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{2a}: Otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık alt boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{2b}: Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{2c}: Otantik liderliğin bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme alt boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{2d}: Otantik liderliğin özfarkındalık alt boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₃: Otantik liderlik anlayışı ile örgütsel yabancılaşma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H₄: Otantik liderliğin alt boyutları ile örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H_{4a}: Otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık alt boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın güçsüzlük, anlamsızlık, topluma yabancılaşma ve kendine yabancılaşma alt boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H_{4b}: Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın güçsüzlük, anlamsızlık, topluma yabancılaşma ve kendine yabancılaşma alt boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H_{4c}: Otantik liderliğin bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme alt boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın güçsüzlük, anlamsızlık, topluma yabancılaşma ve kendine yabancılaşma alt boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H_{4d}: Otantik liderliğin öz farkındalık alt boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın güçsüzlük, anlamsızlık, topluma yabancılaşma ve kendine yabancılaşma alt boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H₅: Demografik değişkenler açısından Otantik liderlik ve alt boyutları ile Örgütsel bağlılık ve alt boyutları ve Örgütsel Yabancılaşma ve alt boyutlarına ilişkin çalışanların algıları arasında farklılıklar vardır.

4.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Katılımcılara anketler uygulanmadan önce, veri toplama ölçeğinde yöneltilen soruların işletme sırrı taşıyan bilgilerin sorulmadığı açıklanmış ve sorulara verilecek cevapların sadece istatistiksel analiz amacı ile kullanılacağı belirtilmiştir. Ayrıca bu analizlerde herhangi bir şekilde şirket isminin açıklanmayacağı ve alınan bilgilerin bir bütün olarak değerlendirileceği vurgulanmıştır. Bu sebeple, çalışanların kaygılarının giderildiği, ankette yer alan soruları doğru biçimde algılayıp yorumladıkları, içtenlikle ve doğru bilgiler verdikleri varsayılmaktadır.

Araştırmada kullanılan anket soruları analizlere konu olacak değişkenleri ölçmek için gereken tüm özelliklere sahiptir. Ölçekte yer alan ifadelerin içerik geçerliliğini test etmek amacıyla Sivas'ta mobilya sektöründe faaliyette bulunan seçkin işletmelerde pilot çalışma yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik testleri yapılmış olup, güvenilirlik düzeylerinin yeterince yüksek olduğu bulunmuştur. Bu nedenle

katılımcıların verdikleri cevapların var olan durumu yeterli ölçüde yansıttığı varsayılmaktadır.

Araştırma Sivas'ta mobilya sektöründe faaliyette bulunan seçkin kuruluşlardan ikisindeki 268 çalışandan alınan verilerle sınırlıdır. Yine her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da zaman ve mekân bakımından sınırlılıklar vardır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde örneğin seçimi, veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama süreci, anket sorularının niteliği, araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler açıklanmıştır.

4.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Bu çalışmanın ana kütlesini, Sivas ilinde mobilya sektöründe faaliyet gösteren, hem iç pazara hem de dış pazara ürün tedarik eden iki işletme oluşturmuştur. Sivas, sanayileşme bakımından ülkemizin genç, dinamik ve gelişmekte olan illerinden birisidir. Yapılan ve planlanan yatırımlar ve projelerle, ülkemiz ekonomisine büyük bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Sivas'ta son yıllarda mobilya sektörüne yapılan yatırımlar, mobilya sektörünü bu ilde en önemli ve en gözde sektörlerden birisi yapmıştır. Mobilya sektörünün üretim, ihracat, istihdam bakımından ekonomiye sağladığı büyük katkılar göz önünde bulundurulduğunda bu sektörün dinamikleri olan işletmelerin ehil, karakter sahibi, çalışanı ve örgütüyle bir bütün olmuş liderler tarafından yönetilmesi veya işletmeleri yöneten yöneticilerinin bu tür liderlik vasıflarına sahip olması büyük önem arz etmektedir. Bu düşünceden hareketle, araştırma evreni olarak mobilya sektöründe faaliyetlerini yürüten, rekabette öncü iki işletme seçilmiştir. Araştırma evrenini 489 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma evreninden %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde, %5'lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 246 olarak hesaplanmıştır.

Örneklem büyüklüğü 246 olarak hesaplanmasına rağmen, örneklem yeter sayısının altına düşmemek ve ana kütleyle daha yüksek bir düzeyde temsil ederek

daha sağlıklı sonuçlara ulaşabilmek düşüncesiyle, daha yüksek bir düzeyde anket elde etmek hedeflenmiştir. Bu amaçla, toplam 300 anket dağıtılmış, 275 anket geri dönmüş ve hatalı ve eksik doldurmalarından dolayı 268 anket değerlendirmeye alınmıştır. Anket, örneğimizi oluşturan işletmelerin çalışanları tarafından değerlendirilmiştir.

Araştırma evreni olarak seçilen işletmeler Sivas ilinde çeşitli kuruluşların yapmış oldukları araştırmalar sonucunda ilk sıralarda kendine yer edinmiş işletmelerdir. Bu işletmeler ülkemizdeki pazar payını artırdığı gibi Almanya, İtalya, balkan ülkeleri ve orta doğu ülkelerine de ihracat yapmaktadır. İşletmeler birçok ülkeye mobilya ihraç etmektedir. İşletmeler kendi sektörlerindeki pazar dinamiklerini başarıyla yönetmekte, yeni ürünlerle ve yeni yatırımlarla daha da güçlenen bir işletme olmaktadır. İhracatta büyük artışlar sağlamış ve büyük atılımlar gerçekleştirmişlerdir. Tüketici odaklı bir şirket olmak, müşteri ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmetler sunmak ve nihayetinde lider bir işletme olmak gibi değerlere sahiptir. Pazarında ilk sıralarda yer almayı hedefleyen bu işletmeler, ilimize dolayısıyla ülkemize büyük katkılar sağlamaktadır.

4.4.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Bu araştırmada, pek çok araştırmada olduğu gibi, temelde nicel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi benimsenmiştir. Bu noktadan hareketle, anket belirlenmesinde nicel verilere dayalı olan araştırma ve ölçme yöntemlerinin benimsendiği çalışmalarda yaygın olarak kullanılan Likert Ölçeği, model olarak alınmıştır. 1932 yılında Likert'in "Tutumların Ölçümü İçin Bir Teknik" başlıklı makalesi ile ortaya atılan ve Spearman'ın Faktör Teorisinden beslenen bu ölçekle, konuyla ilgili olarak hazırlanan bir dizi önermeye bireylerin tepkide bulunmaları ve her biri önermeyi kabul etme derecesini göstermeleri beklenir. Ölçekte yer alan ifadeler, beşli bir ölçeğe göre değerlendirilmektedir. Her ifadenin yanında, "tamamen katılıyorum", "katılıyorum", "kararsızım", "katılmıyorum" ve "hiç katılmıyorum" şeklindeki ölçek bulunmaktadır. Tutumun şiddeti uçlara doğru gidildikçe olumlu

veya olumsuz yönde artmaktadır. Bu tür ölçeklerde maddelerin karşısındaki seçenek havuzu değişebileceği gibi seçeneklerin puanlama sistemi de değişebilir.²⁸²

Araştırmamızda ölçek belirlendikten sonra anket formunun geliştirilmesi aşamasına geçilmiştir. Bu çalışma için geliştirilen anket formu dört bölümden meydana gelmektedir. Anketin ilk bölümü demografik değişkenlerle ilgili yedi sorudan oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümü otantik liderliği ölçmek için geliştirilen bölümdür. Anket Walumbwa ve arkadaşlarının otantik liderliği ölçmek üzere geliştirdiği ve faktör analizini yaptıkları ölçektir. (The Authentic Leadership Questionnaire-ALQ) Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson'un geliştirmiş olduğu otantik liderlik ölçeği "ilişkilerde şeffaflık", "içselleştirilmiş ahlak anlayışı", "bilgiyi dengeli değerlendirme" ve "öz farkındalık" boyutlarını içermektedir. Otantik liderlik ölçeği ilişkilerde şeffaflık boyutu beş soru, içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu dört soru, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu üç soru ve öz farkındalık boyutu dört soru olmak üzere toplam on altı sorudan oluşmaktadır.²⁸³

Anketin üçüncü bölümü örgütsel bağlılığı ölçmek için geliştirilmiştir. Anket Allen ve Meyer tarafından örgütsel bağlılığı ölçmek üzere geliştirilmiş ve faktör analizi yapılmıştır. Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği "duygusal bağlılık", "devam bağlılığı", "normatif bağlılık" boyutlarını içermektedir. Örgütsel bağlılık ölçeği; duygusal bağlılık boyutu altı soru, devam bağlılığı boyutu altı soru ve normatif bağlılık boyutu altı soru olmak üzere toplam on sekiz sorudan oluşmaktadır.²⁸⁴

Anketin dördüncü bölümü örgütsel yabancılaşmayı ölçmek için geliştirilmiştir. Anket Mottaz tarafından örgütsel yabancılaşmayı ölçmek üzere geliştirilmiş ve faktör analizi yapılmıştır. Mottaz tarafından geliştirilen örgütsel

²⁸²Ömer Faruk İşcan, "Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama" Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, s. 184

²⁸³Nuriye Savur, "Otantik Liderlik İle Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 2013, s. 56

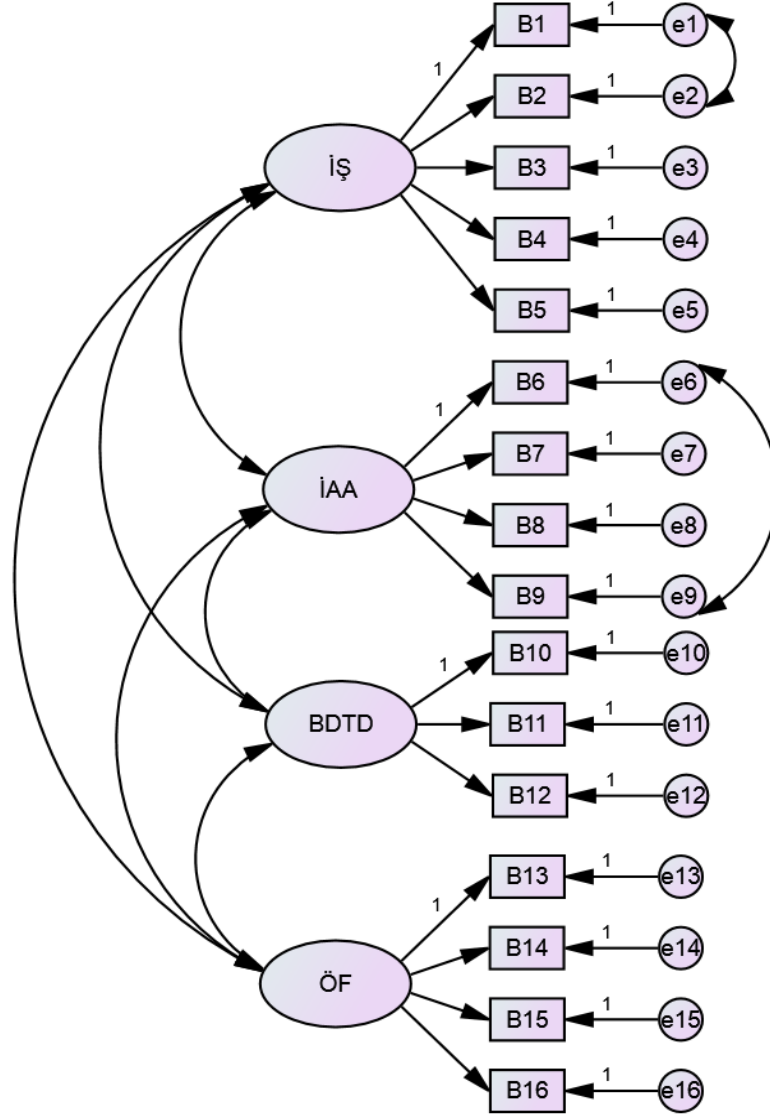
²⁸⁴Hakan Sönmez, "Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2014, s. 78

yabancılaşma ölçeği “güçsüzlük”, “anlamsızlık”, “kuralsızlık”, “kendine yabancılaşma”, “topluma yabancılaşma” boyutlarını içermektedir. Örgütsel yabancılaşma ölçeği güçsüzlük boyutu dört soru, anlamsızlık boyutu iki soru, kuralsızlık boyutu iki soru, topluma yabancılaşma boyutu üç soru ve kendine yabancılaşma boyutu üç soru olmak üzere toplam on dört sorudan oluşmaktadır.²⁸⁵

Elde edilen ölçeğin Türkçeye çevrilmemiş hallerindeki faktör analizi sonuçları ve daha önce yapılan faktör analizi sonuçları dikkate alınmış, doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve bunun sonucunda otantik liderliğe ilişkin dört faktör, örgütsel bağlılığa ilişkin üç faktör ve örgütsel yabancılaşmaya ilişkin dört faktör elde edilmiştir.

²⁸⁵ Serpil Babür, “Turizm Sektöründe Örgütsel Yabancılaşma: Antalya Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, s.70-71

Şekil 4.2. Otantik Liderlik Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Tablo 4.1.Otantik Liderlik Ölçeği İçin Faktör Yük Değerleri

Madde	İfadeler	Ort.	Std. Sapma	Faktör Yük Değerleri
B1	Amirim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	3,71	1,426	0,570
B2	Amirim hata yaptığında kabul eder.	3,14	1,307	0,624
B3	Amirim herkesin düşündüklerini açıkça söylemesini teşvik eder.	3,38	1,361	0,763
B4	Amirim insanlara acı gerçekleri açıkça söyler.	3,50	1,350	0,463
B5	Amirim açığa vurduğu duyguları ile hissettikleri ile tam olarak aynıdır.	3,28	1,366	0,699
B6	Amirim inandıkları ile yaptıkları tutarlıdır.	3,52	1,344	0,729
B7	Amirim kararlarını değer yargılarına göre verir.	3,61	1,285	0,730
B8	Amirim kendi değer yargılarının arkasında durmamı ister.	3,43	1,340	0,659
B9	Amirim ahlaki boyutu yüksek ve zor kararlar alır.	3,44	1,338	0,606
B10	Amirim kendi inançlarına ters olan görüşlerin dile getirilmesini ister.	3,36	1,395	0,622
B11	Amirim karar vermeden önce ilgili konuyu enine boyuna inceler.	3,61	1,351	0,653
B12	Amirim alacağı kararlarda sonuca varmadan önce farklı görüşleri dikkate alır.	3,51	1,270	0,719
B13	Amirim bizimle etkileşimi /iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.	3,30	1,318	0,720
B14	Amirim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.	3,48	1,252	0,786
B15	Amirim önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.	3,42	1,302	0,769
B16	Amirim özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.	3,27	1,325	0,488

Tablo 4.2. Otantik Liderlik Ölçeği İçin Model Fit Değerleri

	Değerler	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2	220,779	-
Serbestlik Derecesi	96	-
P	0,000	-
χ^2/df	2,300	<5
TLI	0,903	>,90
CFI	0,922	>,90
RMSEA	0,070	<,08
SRMR	0,049	<,10

Uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda yapının yeterli uyum değerleri ürettiği görülmüştür. Ölçüm modeli doğrulanmıştır ($\chi^2=220,779$, $df=96$, $p<0,001$).

Tablo 4.3. Otantik Liderlik Ölçeği Harman Tek Faktör Analizi

Toplam	Varyans %
6,331	39,570

Yapılan incelemede yapının tek faktörle açıklama oranının çok düşük olduğu görülmektedir. Bu durum yapının tek boyutta açıklanamadığını bu nedenle faktör analizi sonuçlarında elde edilen çok boyutlu yapının kullanılmasının gerektiğini gösterir. Otantik Liderlik Ölçeği çok boyutlu yapı için uygundur.

Ölçeğin iç tutarlılığını hesaplama imkanı sağlayan Alpha katsayısı bulunmuştur. Alpha katsayısı, ölçülmek istenen bir değişkenin sürekli aynı ölçülerin kullanılması halinde, sonuçlarının yakınlık derecesini ortaya çıkarmada önemli bir veridir. Verilerin güvenilirliği bilimsel çalışmanın ilk şartı ve veri toplama aracının güvenilirliğinin göstergesi olduğu için anket güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Çıkan

sonuçlar zdamar’ın belirttiği Şekilde sınıflandırılmıŐtır.²⁸⁶ Güvenirlik sonuçları Tablo 19., Tablo 23. ve Tablo 27.’de özetlenmiştir.

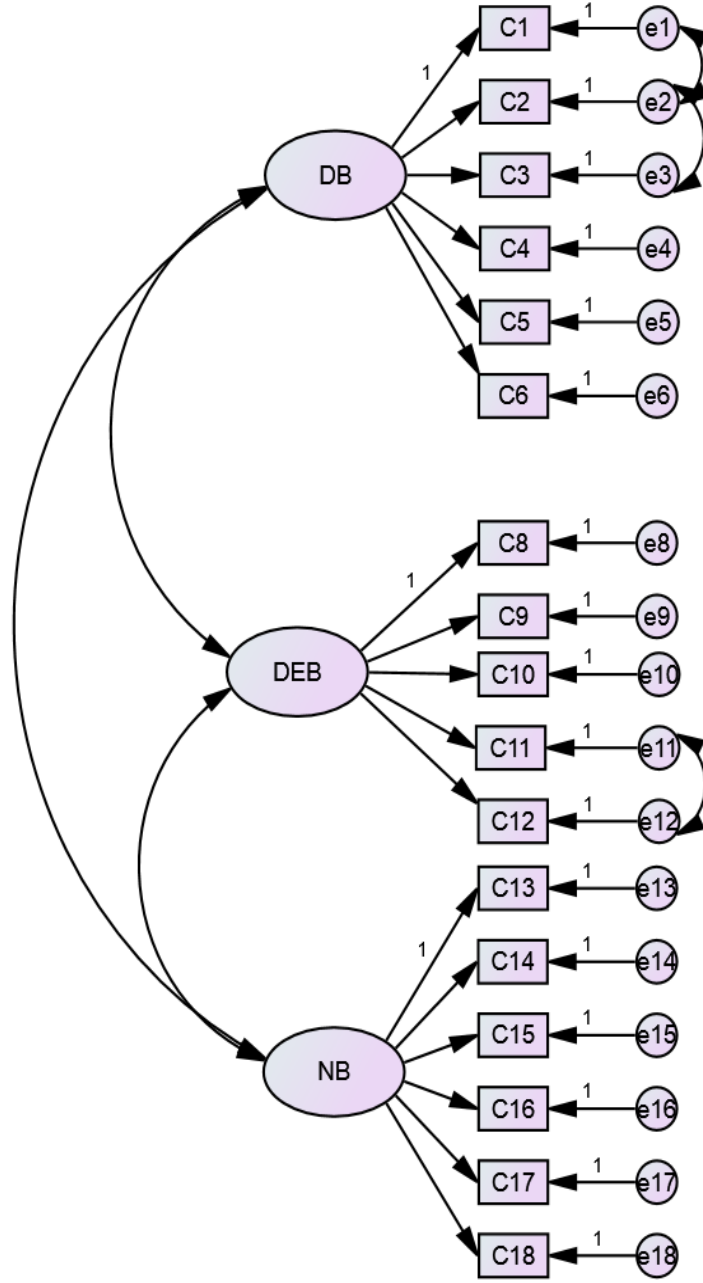
Tablo 4.4. Otantik Liderlik leği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	Güvenirlik Düzeyi
Otantik Liderlik leği	16	0,895	Yüksek Derecede Güvenilir
İlişkilerde Şeffaflık	5	0,777	Oldukça Güvenilir
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	4	0,755	Oldukça Güvenilir
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	3	0,704	Oldukça Güvenilir
z Farkındalık	4	0,779	Oldukça Güvenilir

Uygulanan güvenirlik analizi sonucunda, 16 maddeden oluşan otantik liderlik leğinin Cronbach Alpha değerı 0,895 bulunmuştur. Buna göre ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Otantik liderlik leğinin alt boyutları için uygulanan güvenirlik analizi sonucunda, Cronbach Alpha değerleri 0,704 ile 0,779 arasında değişmekte olup, 5 maddeden oluşan “İlişkilerde Şeffaflık” alt boyutun oldukça güvenilir ($\alpha=0,777$), 4 maddeden oluşan “İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı” alt boyutun oldukça güvenilir ($\alpha=0,755$), 3 maddeden oluşan “Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme” alt boyutun oldukça güvenilir ($\alpha=0,704$), 4 maddeden oluşan “z Farkındalık” alt boyutun oldukça güvenilir ($\alpha=0,779$) olduğu tespit edilmiştir.

²⁸⁶ Kazım zdamar, “Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 1”, Eskişehir, Kaan Kitabevi, 2002, s. 673

Şekil 4.3.Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Tablo 4.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Faktör Yük Değerleri

Madde	İfadeler	Ort.	Std. Sapma	Faktör Yük Değerleri
C1	Kendimi kuruma karşı duygusal olarak bağlı hissediyorum.	3,31	1,429	0,644
C2	Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.	3,45	1,277	0,670
C3	Kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.	3,49	1,234	0,761
C4	Kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	3,46	1,170	0,818
C5	Meslek hayatımın kalan kısmını kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım.	3,46	1,196	0,742
C6	Kurumda, kendimi aileden biri gibi hissediyorum.	3,52	1,145	0,633
C8	Kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.	3,28	1,211	0,556
C9	Kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.	3,21	1,268	0,666
C10	Kurumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.	3,36	1,288	0,684
C11	Şu an kurumda çalışmaya devam etmemin sebebi, istekten ziyade zorunluluktan kaynaklanmaktadır.	3,15	1,407	0,551
C12	Kurumdan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.	3,07	1,334	0,450
C13	Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın kuruma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.	3,22	1,265	0,521
C14	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	3,28	1,259	0,448
C15	Kurumda çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissediyorum.	3,16	1,298	0,445
C16	Kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	3,25	1,327	0,627
C17	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	3,46	1,272	0,698
C18	Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum.	3,46	1,227	0,691

Tablo 4.6.Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Model Fit Değerleri

	Değerler	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2	245,556	-
Serbestlik Derecesi	113	-
P	0,000	-
χ^2/df	2,173	<5
TLI	0,903	>,90
CFI	0,920	>,90
RMSEA	0,066	<,08
SRMR	0,054	<,10

Uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda yapının yeterli uyum değerleri ürettiği görülmüştür. Ölçüm modeli doğrulanmıştır ($\chi^2=245,556$, $df=113$, $p<0,001$).

Tablo 4.7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Analizi

Toplam	Varyans %
6,176	36,331

Yapılan incelemede yapının tek faktörle açıklama oranının çok düşük olduğu görülmektedir. Bu durum yapının tek boyutta açıklanamadığını bu nedenle faktör analizi sonuçlarında elde edilen çok boyutlu yapının kullanılmasının gerektiğini gösterir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği çok boyutlu yapı için uygundur.

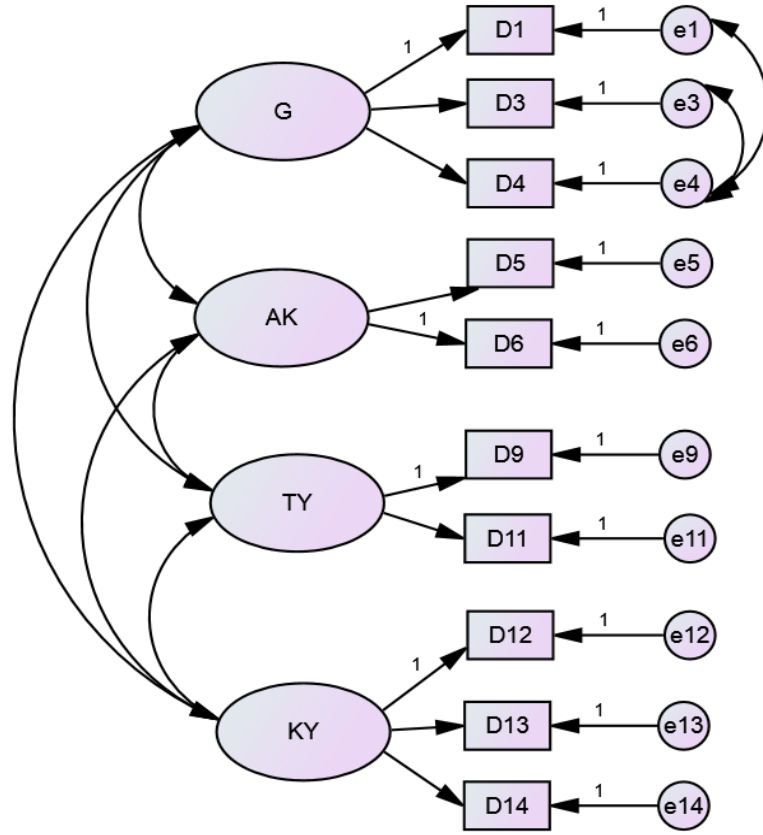
Tablo 4.8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	Güvenirlik Düzeyi
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	17	0,885	Yüksek Derecede Güvenilir
Duygusal Bağlılık	6	0,870	Yüksek Derecede Güvenilir
Devam Bağlılığı	5	0,738	Oldukça Güvenilir
Normatif Bağlılık	6	0,742	Oldukça Güvenilir

Uygulanan güvenirlik analizi sonucunda, 18 maddeden oluşan örgütsel bağlılık leğinin Cronbach Alpha değeri 0,885 bulunmuştur. Buna göre ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık leğinin alt boyutları için uygulanan güvenirlik analizi sonucunda, Cronbach Alpha değerleri 0,742 ile 0,870 arasında değişmekte olup, 6 maddeden oluşan Duygusal Bağlılık alt boyutun yüksek derece güvenilir ($\alpha=0,870$), 5 maddeden oluşan Devam Bağlılık alt boyutun oldukça güvenilir ($\alpha=0,738$), 6 maddeden oluşan Normatif Bağlılık alt boyutun oldukça güvenilir ($\alpha=0,742$) olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 4.4. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Tablo 4.9. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği İçin Faktör Yük Değerleri

Madde	İfadeler	Ort.	Std. Sapma	Faktör Yük Değerleri
D1	Bu işletmede yaptığım iş üzerinde kontrolün bende olmadığını düşünüyorum.	2,84	1,367	0,696
D3	Bu işletmede kendi çalışma yöntemimi seçmekte özgür olmadığını düşünüyorum.	2,83	1,328	0,710
D4	Bu işletmede bir çalışan olarak kendimi işe yaramaz ve önemsiz hissediyorum.	2,40	1,318	0,643
D5	Bu işletmede yaptığım iş neticesinde ortaya çıkacak olan ürün ya da hizmeti tam olarak belirleyemiyorum.	2,48	1,233	0,714
D6	Yaptığım işin çalıştığım kurum için gereksiz olduğunu düşünüyorum.	2,40	1,312	0,722
D9	Genel olarak toplumsal çevreden dışlandığım duygusuna kapılıyorum.	2,34	1,275	0,610
D11	Benim değerlerimin ve toplumun değerlerinin uyuşmadığını düşünüyorum.	2,61	1,277	0,556
D12	İçinde bulunduğum toplumda bütünüyle işe yaramaz biri olduğumu hissediyorum.	2,29	1,227	0,785
D13	Topluma katkısı olmayan biri olarak hayatın hiçbir anlam taşımadığını düşünüyorum.	2,36	1,305	0,790
D14	Kendimi yakın çevremden ve tüm toplumdan soyutlanmış olarak başka bir hayatta yaşıyor gibi hissediyorum.	2,45	1,286	0,683

Tablo 4.10. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği İçin Model Fit Değerleri

	Değerler	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2	76,051	-
Serbestlik Derecesi	27	-
P	0,000	-
χ^2/df	2,817	<5
TLI	0,913	>,90
CFI	0,948	>,90
RMSEA	0,083	<,08
SRMR	0,053	<,10

Uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda yapının yeterli uyum değerleri ürettiği görülmüştür. Ölçüm modeli doğrulanmıştır ($\chi^2=76,051$, $df=27$, $p<0,001$).

Tablo 4.11. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Analizi

Toplam	Varyans %
4,404	44,036

Yapılan incelemede yapının tek faktörle açıklama oranının çok düşük olduğu görülmektedir. Bu durum yapının tek boyutta açıklanamadığını bu nedenle faktör analizi sonuçlarında elde edilen çok boyutlu yapının kullanılmasının gerektiğini gösterir. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği çok boyutlu yapı için uygundur.

Tablo 4.12. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği Alt Boyutları Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	Güvenirlik Düzeyi
Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği	10	0,851	Yüksek Derecede Güvenilir
Güçsüzlük	3	0,612	Oldukça Güvenilir
Anlamsızlık	2	0,680	Oldukça Güvenilir
Topluma Yabancılaşma	2	0,507	Güvenilir
Kendine Yabancılaşma	3	0,792	Oldukça Güvenilir

Uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, 10 maddeden oluşan örgütsel yabancılaşma ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,851 bulunmuştur. Buna göre ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel yabancılaşma ölçeğinin alt boyutları için uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach Alpha değerleri 0,507 ile 0,792 arasında değişmekte olup, 3 maddeden oluşan Güçsüzlük alt boyutunun oldukça güvenilir ($\alpha=0,612$), 2 maddeden oluşan Anlamsızlık alt boyutunun oldukça güvenilir ($\alpha=0,680$), 2 maddeden oluşan Topluma Yabancılaşma alt boyutunun güvenilir ($\alpha=0,507$), 3 maddeden oluşan Kendine Yabancılaşma alt boyutunun oldukça güvenilir ($\alpha=0,792$) olduğu tespit edilmiştir.

4.4.3. Anketin Uygulanması ve Verilerin Toplanması

Anket formu hazırlandıktan ve son değişiklikler yapıldıktan sonra sağlıklı ve güvenilir bilgilerin elde edilebilmesi için uygulama bizzat araştırmacının kendisi tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacının anketi kendisinin uygulaması sonucu, araştırmaya katılan kişilerin her biriyle yüz yüze görüşme imkânı sağlamış ve anketlerin daha gerçekçi ve samimi cevaplandırıldığı araştırmacı tarafından gözlenmiştir. Anketin uygulanması esnasında araştırmaya katılan kişilerin anlamadıkları soruları birebir açıklama fırsatının olması dolayısıyla soruların doğru bir şekilde anlaşılmasını sağlamak ve nihayetinde sağlıklı bilgilerin elde edilmesi adına tercih edilen yöntemin doğru bir yöntem olduğu söylenebilir. Ayrıca anket

toplama yönteminin diğer anket toplama yöntemlerinin bazı olumsuzluklarını ortadan kaldırdığı ve daha sağlıklı bir şekilde uygulandığı düşünülmektedir.

4.4.4. Anketin Niteliği

Anketin ilk bölümünde çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bir takım verileri elde etmek amacıyla 7 ifade bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde işletme liderlerinin otantik liderlik özelliklerini ölçmek için 16 ifade bulunmaktadır. Bu bölümdeki ifadeler otantik liderlik 4 boyuttan oluşmaktadır. Ankette “ilişkilerde şeffaflık” olarak ifade edebileceğimiz boyuta ilişkin toplam 5 ifade (anketteki sıra numarası 1, 2, 3, 4, 5); “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” boyutuna ilişkin 4 ifade (anketteki sıra numarası 6, 7, 8, 9); “bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” boyutuna ilişkin 3 ifade (anket sıra numarası 10, 11, 12); “özfarkındalık” ilişkin 4 ifade (anket sıra numarası 13, 14, 15, 16) bulunmaktadır. Bu ifadeler ile işletme liderlerinin ne derecede otantik liderlik özellikleri gösterdikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde işletme çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek amacıyla 18 ifade bulunmaktadır. Analiz sonuçları incelendiğinde faktör yük değerleri ve her bir madde için hesaplanan Cronbach Alfa değerleri düşük çıkan 1 madde (7. madde) ölçekten çıkarılmıştır. Bu bölümdeki ifadeler “duygusal bağlılık” boyutuna ilişkin 6 ifade (anket sıra numarası 1, 2, 3, 4, 5, 6); “devam bağlılığı” boyutuna ilişkin 5 ifade (anketteki sıra numarası 8, 9, 10, 11, 12); “normatif bağlılık” boyutuna ilişkin 6 ifade (anketteki sıra numarası 13, 14, 15, 16, 17, 18) bulunmaktadır. Bu ifadeler ile işletme çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Anketin dördüncü bölümünde işletme çalışanlarının örgütsel yabancılaşma düzeylerini ölçmek amacıyla 14 ifade bulunmaktadır. Analiz sonuçları incelendiğinde örgütsel yabancılaşmanın beş boyutu olan güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, topluma yabancılaşma ve kendine yabancılaşma, 4 faktör altında ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla üçüncü faktörü oluşturan kuralsızlık boyutu ortaya çıkmamıştır. Yine faktör yük değerleri ve her bir madde için hesaplanan Cronbach Alfa değerleri düşük çıkan 4 madde (2., 7., 8. ve 10. maddeler) ölçekten çıkarılmıştır. Bu bölümdeki ifadeler “güçsüzlük” boyutuna ilişkin 3 ifade (anket sıra numarası 1, 3, 4); “anlamsızlık” boyutuna ilişkin 2 ifade (anketteki sıra numarası 5, 6); “topluma yabancılaşma” boyutuna ilişkin 2 ifade (anketteki sıra numarası 9, 11); “kendine yabancılaşma” boyutuna ilişkin 3 ifade

(anketteki sıra numarası 12, 13, 14) bulunmaktadır. Bu ifadeler ile işletme çalışanlarının örgütsel yabancılaşma düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

4.4.5. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntemler

Araştırmamızda kullanılan başlıca istatistiksel yöntemler şu şekildedir. Çalışma verileri değerlendirilirken kategorik değişkenler için frekans dağılımları, sürekli değişkenler için tanımlayıcı istatistikler (ort.±ss) verilmiştir. Ölçeklerin çok boyutlu yapı için uygunluğunu test etmek için harman tek faktör analizi yapılmıştır. Ölçek alt boyutları için Kolmogorov Smirnov normallik testi uygulanmıştır. Test sonucunda normallik varsayımını sağlandığı için parametrik testler kullanılmıştır. İki bağımsız grup arasında fark olup olmadığına Bağımsız Örneklem t testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında fark olup olmadığına ise Tek Yönlü ANOVA ile bakılmıştır.

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerini ortaya koymak için sıklık (frekans) dağılımları oluşturulmuştur. Ayrıca otantik liderlik ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve örgütsel yabancılaşma ölçeği için her bir soruya verilen cevapların sıklık dağılımları ve ortalamaları ortaya konmuştur. Frekans tabloları ham verilerin özetlenmesinde kullanılan en yaygın metottur. Frekans tabloları, incelenen değişkenin dağılışı hakkında bilgi verir. Bu tablolardan verilerin hangi değerler arasında veya gruplarda toplandığı daha kolay görülebilir.²⁸⁷

Otantik liderlik ölçeği ve alt boyutları, örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile örgütsel yabancılaşma ölçeği ve alt boyutları için araştırmaya katılanların cinsiyetleri arasında farklılık olup olmadığını karşılaştırmak için %95 güvenirlikte bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Ayrıca otantik liderlik ve alt boyutları, örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile örgütsel yabancılaşma ve alt boyutları için araştırmaya katılan kişilerin yaş grupları, medeni durumları, gelir durumları, eğitim seviyeleri, çalışma süreleri arasında farklılık olup olmadığını karşılaştırmak için %95 güvenirlikte tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. t testi ilişkisiz iki örneklem ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılır. Tek yönlü varyans analizi, ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalaması

²⁸⁷ Erdoğan Kaygın, “Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı – Bir Uygulama”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2011, s. 136

arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere uygulanır.²⁸⁸

Araştırmada otantik liderlik ölçeği ve alt boyutları, örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutları ile örgütsel yabancılaşma ölçeği ve alt boyutları için Cronbach Alpha güvenirlik analizi uygulanmıştır. Ayrıca otantik liderlik ölçeği ve alt boyutları, örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutları ile örgütsel yabancılaşma ölçeği ve alt boyutları için ortalama ve standart sapma sonuçları bulunmuştur. Yine araştırmalarda kullanılacak yapının tek boyutta mı yoksa çok boyutta mı açıklanacağını belirlemek amacıyla otantik liderlik, örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşma için harman tek faktör analizi uygulanmıştır.

Araştırmada bu istatistiki yöntemlerden başka faktör analizi de kullanılmıştır. Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Keşfedici ve doğrulayıcı olmak üzere iki tür faktör analizi vardır.²⁸⁹

Otantik liderlik ölçeği ve alt boyutları, örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutları ile örgütsel yabancılaşma ölçeği ve alt boyutları arasındaki ikili ilişkileri incelemek amacıyla pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. İki değişken arasındaki ilişkinin doğrudan ifadesini belirten korelasyon analizinin konusunu, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü, derecesini ve anlamlılığını belirlemek oluşturur. Değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin derecesini veya kuvvetini belirleyen korelasyon katsayısı r harfi ile gösterilir. İki değişken arasında hiçbir ilişki yoksa $r = 0$, iki değişken aynı yönde seyreliyorsa $r (+)$, iki değişken arasında ters yönlü bir ilişki varsa $r (-)$ değerini alır. Değişkenler arasında aynı yönlü tam doğrusal bir ilişki olduğunda $r = (+1)$, ters yönlü mükemmel bir ilişki olduğunda ise $r = (-1)$ olur (Köksal, 2003:361-365).²⁹⁰ Burada esas üzerinde durulması gereken korelasyon katsayısı $r = 0$ hesaplanmışsa veya 0'a yakın hesaplanmışsa bu durum iki değişken

²⁸⁸ Şener Büyüköztürk, “Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı”, Ankara, Pegem Akademi Yayınları, 2008, s. 39-48

²⁸⁹ Büyüköztürk, “Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı”,s. 123

²⁹⁰ Bilge Aloba Köksal, “İstatistik Analiz Metodları”, İstanbul, Çağlayan Kitabevi, 2003, s. 361-365

arasında ilişki olmadığını değil, iki değişken arasında doğrusal ilişki bulunmadığını ifade eder.²⁹¹

Ayrıca girişimcilik ölçeğini etkileyen faktörlerin yönünü ve büyüklüğünü belirlemek için ise doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişkenler olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini anlatır.²⁹²

Çalışma birinci işletmede 156 iş gören ikinci işletmede 111 iş gören olmak üzere toplam iki yüz altmış yedi iş gören üzerinden gerçekleştirilmiştir. Anket formu aracılığı ile elde edilmiş olan veriler "IBM, SPSS Statistics 22" istatistik paket programına aktarılmış, bu program aracılığıyla değerlendirilmiş ve analizler tamamlanmıştır.

4.5. Bulgular

Bu kısımda yapılan çalışmanın araştırma kısmı için elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

4.5.1. İşletme Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların çeşitli demografik özellikleri tablo 4.28.'de özetlenmiştir.

²⁹¹ Fazıl Güler, “**Temel İstatistik**”, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2007, s. 179

²⁹² Büyüköztürk, “**Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**”, s. 91

Tablo 4.13. Demografik Özelliklerin Dağılımları

	Şirket1		Şirket2		Toplam	
	N	%	N	%	N	%
Cinsiyet						
Erkek	152	97,4	108	97,3	260	97,4
Kadın	4	2,6	3	2,7	7	2,6
Yaş						
18-24	61	39,1	13	11,7	74	27,7
25-34	67	42,9	56	50,5	123	46,1
35-44	27	17,3	35	31,5	62	23,2
45-54	1	0,6	4	3,6	5	1,9
55 ve üstü	0	0,0	3	2,7	3	1,1
Medeni Durum						
Evli	80	51,3	85	76,6	165	61,8
Bekâr	76	48,7	26	23,4	102	38,2
Gelir Durumu						
1000 TL'den az	129	82,7	106	95,5	235	88,0
1001-1500	19	12,2	4	3,6	23	8,6
1501-2000	3	1,9	1	0,9	4	1,5
2001-2500	2	1,3	0	0,0	2	0,7
2500 TL'den fazla	3	1,9	0	0,0	3	1,1
Eğitim Durumu						
İlköğretim	64	41,0	49	44,1	113	42,3
Lise	64	41,0	58	52,3	122	45,7
Ön Lisans	20	12,8	2	1,8	22	8,2
Lisans	7	4,5	2	1,8	9	3,4
Lisansüstü	1	0,6	0	0,0	1	0,4
Çalışma Süresi						
1-5	150	96,2	56	50,5	206	77,2
6-10	6	3,8	42	37,8	48	18,0
11-20	0	0,0	12	10,8	12	4,5
21-30	0	0,0	1	0,9	1	0,4
Konum						
Yönetici	3	1,9	1	0,9	4	1,5
Çalışan	153	98,1	109	99,1	262	98,5
Toplam	156	100,0	111	100,0	267	100,0

Yukarıda verilen tabloda her iki işletmede çalışanların cinsiyet, yaş, gelir durumu, eğitim durumu, çalışma süresi ve konum değişkenleri hakkında genel çerçeveye içerisinde bilgi verilmiştir.

4.5.1.1. Cinsiyet Dağılımı

Araştırmaya katılan kişilerin cinsiyet dağılımı Tablo 4.29'da özetlenmiştir.

Tablo 4.14. Araştırmaya Katılan Kişilerin Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Yüzde
Erkek	260	97,4
Bayan	7	2,6
Toplam	267	100

Araştırmaya katılan 267 kişiden 260'ı (%97,4) erkek, 7'si (%2,6) ise kadındır. Mobilya sektörünün daha çok kas gücüne dayalı bir üretim alanı olması çalışanların büyük çoğunluğunun erkek olmasına neden olmuştur.

4.5.1.2. Yaş Dağılımı

Araştırmaya katılan kişilerin yaş dağılımı Tablo 4.30.'da özetlenmiştir.

Tablo 4.15. Araştırmaya Katılan Kişilerin Yaş Dağılımı

Yaş grubu	Kişi sayısı	Yüzde
18-24 yaş arası	74	27,7
25-34 yaş arası	123	46,1
35-44 yaş arası	62	23,2
45-54 yaş arası	5	1,9
55 yaş ve üzeri	3	1,1
Toplam	267	100

Araştırmaya katılan kişilerin 74'ü (%27,7) 18-24 yaş arasında, 123'ü (%46,1) 25-34 yaş arasında, 62'si (23,2) 35-44 yaş arasında, 5'i (1,9) 45-54 yaş arasında iken ve 3'ü (%1,1) ise 55 yaş ve üstündedir. Çalışanların büyük çoğunluğunu genç yaşta olanların oluşturması, genç nüfus açısından tipik bir Türkiye tablo çizmiştir.

3.5.1.3. Öğrenim Seviyesi

Araştırmaya katılan kişilerin öğrenim seviyeleri Tablo 4.31.'de özetlenmiştir.

Tablo 4.16. Araştırmaya Katılan Kişilerin Öğrenim Seviyesi Dağılımı

Öğrenim Seviyesi	Kişi sayısı	Yüzde
İlköğretim	113	42,3
Lise	122	45,7
Ön Lisans	22	8,2
Lisans	9	3,4
Lisansüstü	1	0,4
Toplam	267	100

Araştırmaya katılan kişilerin 113'ü (% 43,2) ilköğretim mezunu, 122'si (45,7) lise mezunu, 22'si önlisans mezunu, 9'u üniversite mezunu iken, 1'i ise yüksek lisans mezunudur.

4.5.1.4. İşletmedeki Çalışma Süreleri

Araştırmaya katılan kişilerin işletmedeki çalışma süreleri Tablo 4.32.'de özetlenmiştir.

Tablo 4.17. Araştırmaya Katılan Kişilerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süreleri	Kişi sayısı	Yüzde
1-5 yıl	206	77,2
6-10 yıl	48	18
11-20 yıl	12	4,5
21-30 yıl	1	0,4
Toplam	267	100

Araştırmaya katılan kişilerin 206'sı (%77,2) 1-5 yıl arasında işletmede çalışmakta, 48'i (%18) 6-10 yıl arasında işletmede çalışmakta iken, 12'si (%4,5) 11-

20 yıl arasında işletmede çalışmakta ve 1'i (%0,4) ise 21 yıldan fazla bir süredir işletmede çalışmaktadır.

4.5.1.5. Gelir Dağılımı

Araştırmaya katılan kişilerin gelir durumları Tablo 4.33.'de özetlenmiştir.

Tablo 4.18. Araştırmaya Katılan Kişilerin Gelir Durumlarına Göre Dağılımı

Gelir Durumları	Kişi sayısı	Yüzde
1000 tl'den az	235	88
1000-1500	23	8,6
1501-2000	4	1,5
2001-2500	2	0,7
2500 tl'den fazla	3	1,1
Toplam	267	100

Araştırmaya katılan kişilerin 235'i (%88) 1000 tl'den az ücrete çalışmakta, 23'ü (%8,6) 1000-1500 tl arasında bir ücrete çalışmakta, 4'ü (%1,5) 1501-2000 tl arasında bir ücrete çalışmakta iken, 2'si (0,7) 2001-2500 tl arasında çalışmakta ve 3'ü (1,1) 2500 tl'den fazla bir ücrete çalışmaktadır.

4.5.2. İşletme Liderlerinin Otantik Liderlik Davranışlarına, İşletme Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

İşletme liderlerinin ne düzeyde otantik liderlik vasıflarına sahip olduğunu Tablo 4.19.'da, işletmede çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini ortaya koymak amacıyla çalışanların her ifadeye verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 4.20.'de ve örgütsel yabancılaşma düzeyini ortaya koymak amacıyla çalışanların her ifadeye verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 4.21.'de verilmiştir. İfadelerin yorumlanmasında aşağıdaki ortalama değerleri sınır kabul edilmiştir:

1 - 1,79 çok düşük,

1,80 – 2,59 düşük,

2,60 – 3,39 orta,

3,40 – 4,19 yüksek,

4,20 –5.00 çok yüksek

4.5.2.1. Otantik Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular

Otantik liderlik, örgütsel bağlılık, örgütsel yabancılaşma ve alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

4.5.2.1.1. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular

Otantik liderlik ve alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.19. Birinci ve İkinci İşletmede Otantik Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Birinci İşletme		İkinci İşletme	
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
Otantik Liderlik	3,54	0,876	3,29	0,743
İlişkilerde Şeffaflık	3,45	1,004	3,33	0,972
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	3,54	1,007	3,45	1,011
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	3,65	1,063	3,29	1,027
Öz Farkındalık	3,57	1,047	3,09	0,881

Tabloda da görüldüğü üzere birinci işletmede çalışanların “ilişkilerde şeffaflık” alt boyutundaki sorulara olumlu yanıt veren çalışanların ortalaması 3,45 gibi yüksek seviyede, standart sapması da 1,004 düzeyinde çıkmıştır. Bu veriler

işletme liderlerinin oldukça yüksek bir düzeyde ilişkilerinde şeffaf, samimi olduklarını, oldukları gibi göründüklerini ve göründükleri gibi olduklarını, bunu çalışanlarına aktarabildiklerini ve çalışanlar için örnek bir kişi olduklarını göstermektedir.

Birinci işletmede çalışanların “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” alt boyutundaki sorulara olumlu yanıt veren çalışanların ortalaması 3,54 gibi yüksek seviyede, standart sapması da 1,007 düzeyinde çıkmıştır. Buradan hareketle işletme liderlerinin oldukça yüksek bir düzeyde içselleştirilmiş ahlak anlayışına sahip oldukları sonucuna varılmaktadır. Yani işletme liderlerinin görev ve sorumluluklarını yerine getirdiği bu süreçte ahlaki standartlara ve etik değerlere bağlı kaldığına ve yapılan bu olumlu davranışın kendini çalışanlarda bu ahlaki değerleri ve erdemleri örnek alıp uygulama şeklinde tezahür ettiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Birinci işletmede çalışanların “bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” alt boyutundaki sorulara olumlu yanıt verenlerin ortalaması 3,65 ve standart sapması 1,063'tür. Bu bulgular işletmedeki liderlerin yüksek düzeyde, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirdiklerini, uygulamalarında ve kararlarında adaleti gözettiklerini ortaya koymaktadır.

Birinci işletmede çalışanların “öz farkındalık” alt boyutu ortalaması 3,57 ve standart sapması 1,047'dir. Bu bulgular işletmedeki liderlerin yüksek düzeyde, kendi artılarını ve eksilerini bilerek olumlu yönlerini geliştirmeye olumsuz yönlerini gidermeye çalıştığını ve takipçilerine de bu yönde örnek olduklarını ortaya koymaktadır.

Birinci işletmede çalışanların “otantik liderlik” ortalaması 3,54 ve standart sapması 0,876'dır. Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, birinci işletmedeki liderlerin, işletme içerisinde genel olarak “yüksek” bir düzeyde otantik liderlik özellikleri gösterdikleri ve otantik liderlik tutum ve davranışlarında buldukları şekilde algılandıklarını göstermektedir. Otantik liderliğin “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” ve “bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” boyutu diğer boyutlar içerisinde en yüksek ortalamaya sahip boyutlar çıkmıştır. Bu bulgu, işletme liderlerinin otantik liderlik boyutları içerisinde en çok bu boyutlara ilişkin özellikler

taşıdıklarını göstermektedir. Bu boyutlar içerisinde en düşük ortalamaya sahip boyut “ilişkilerde şeffaflık” boyutudur. Bu; liderlerin, otantik liderliğin diğer boyutlarına kıyasla bu boyutta beklenen ölçüde başarılı olmadıklarını ortaya koymaktadır.

İkinci işletmede çalışanların “ilişkilerde şeffaflık” alt boyutu ortalaması 3,33 ve standart sapması 0,972’dir. Bu veriler işletme liderlerinin orta düzeyde ilişkilerinde şeffaf, samimi olduklarını, oldukları gibi göründüklerini ve göründükleri gibi olduklarını, bunu çalışanlarına aktarabildiklerini ve çalışanlar için örnek bir kişi olduklarını göstermektedir.

İkinci işletmede çalışanların “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” alt boyutu ortalaması 3,45 ve standart sapması 1,011’dir. Buradan hareketle işletme liderlerinin oldukça yüksek bir düzeyde içselleştirilmiş ahlak anlayışına sahip oldukları sonucuna varılmaktadır. Yani işletme liderlerinin görev ve sorumluluklarını yerine getirdiği bu süreçte ahlaki standartlara ve etik değerlere bağlı kaldığına ve yapılan bu olumlu davranışın kendini çalışanlarda bu ahlaki değerleri ve erdemleri örnek alıp uygulama şeklinde tezahür ettiği sonucuna ulaşılmaktadır.

İkinci işletmede çalışanların “bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” alt boyutu ortalaması 3,29 ve standart sapması 1,027’dir. Bu bulgular işletmedeki liderlerin orta düzeyde, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirdiklerini, uygulamalarında ve kararlarında adaleti orta düzeyde gözettiklerini ortaya koymaktadır.

İkinci işletmede çalışanların “öz farkındalık” alt boyutu ortalaması 3,09 ve standart sapması 0,881’dir. Bu bulgular işletmedeki liderlerin orta düzeyde, kendi artılarını ve eksilerini bilerek olumlu yönlerini geliştirmeye olumsuz yönlerini gidermeye çalıştığını ve takipçilerine de bu yönde örnek olduklarını ortaya koymaktadır.

İkinci işletmede çalışanların “otantik liderlik” ortalaması 3,29 ve standart sapması 0,743’tür. Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, ikinci işletmedeki liderlerin, işletme içerisinde genel olarak “orta” düzeyde otantik liderlik özellikleri gösterdikleri ve otantik liderlik tutum ve davranışlarında buldukları şekilde algılandıklarını göstermektedir. Otantik liderliğin “içselleştirilmiş ahlak anlayışı”

boyutu diğer boyutlar içerisinde en yüksek ortalamaya sahip boyut çıkmıştır. Bu bulgu, işletme liderlerinin otantik liderlik boyutları içerisinde en çok bu boyuta ilişkin özellikler taşıdıklarını göstermektedir. Bu boyutlar içerisinde en düşük ortalamaya sahip boyut “özfarkındalık” boyutudur. Bu, liderlerin, otantik liderliğin diğer boyutlarına kıyasla bu boyutta beklenen ölçüde başarılı olmadıklarını ortaya koymaktadır.

4.5.2.1.2. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular

Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.20. Birinci ve İkinci İşletmede Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Birinci İşletme		İkinci İşletme	
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Bağlılık	3,28	0,758	3,37	0,706
Duygusal Bağlılık	3,37	0,973	3,55	0,956
Devam Bağlılığı	3,16	0,879	3,29	0,953
Normatif Bağlılık	3,34	0,850	3,27	0,834

Birinci işletmede çalışanların “duygusal bağlılık” alt boyutu ortalaması 3,37 ve standart sapması 0,973’tür. Bu bulgular, işletme çalışanlarının duygusal bağlılık seviyelerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Yani çalışanlar örgütün amaçlarını, değerlerini orta düzeyde özümsemiş ve çalışanla örgüt arasında orta düzeyde bir bağ oluşmuştur.

Birinci işletmede çalışanların “devam bağlılığı” alt boyutu ortalaması 3,16 ve standart sapması 0,879’dur. Bu bulgular, işletme çalışanlarının devam bağlılığı seviyelerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Yani çalışanlar işletmelerinden ayrıldıkları takdirde katlanacakları maliyetlerin orta düzeyde olduğu kanısındadırlar.

Birinci işletmede çalışanların “normatif bağlılık” alt boyutu ortalaması 3,34 ve standart sapması 0,850’dir. Bu bulgular, işletme çalışanlarının normatif bağlılık seviyelerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Yani çalışanlar işletmelerine ve kendilerine iş imkanı sağlayan işletme sahiplerine orta düzeyde sadakat duymaktadır.

Birinci işletmede çalışanların “örgütsel bağlılık” ortalaması 3,28 ve standart sapması 0,758’dir. Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, birinci işletmede çalışanların, işletme içerisinde genel olarak yüksek seviyeye yakın “orta” düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduklarını, gösterdikleri tutum ve davranışların da bu yönde olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılığın “duygusal bağlılık” boyutu diğer boyutlar içerisinde en yüksek ortalamaya sahip boyut çıkmıştır. Bu bulgu, işletme çalışanlarının örgütsel bağlılık boyutları içerisinde en çok bu boyuta ilişkin özellikler taşıdıklarını göstermektedir. Bu boyutlar içerisinde en düşük ortalamaya sahip boyut “devam bağlılığı” boyutudur. Bu, çalışanların, örgütsel bağlılığın diğer boyutlarına kıyasla bu boyutta beklenen seviyede olmadıklarını ortaya koymaktadır.

İkinci işletmede çalışanların “duygusal bağlılık” alt boyutu ortalaması 3,55 ve standart sapması 0,956’dır. Bu bulgular, işletme çalışanlarının duygusal bağlılık seviyelerinin oldukça yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Yani çalışanlar örgütün amaçlarını, değerlerini yüksek düzeyde özümsemiş ve çalışanla örgüt arasında yüksek düzeyde bir bağ oluşmuştur.

İkinci işletmede çalışanların “devam bağlılığı” alt boyutu ortalaması 3,29 ve standart sapması 0,953’tür. Bu bulgular, işletme çalışanlarının devam bağlılığı seviyelerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Yani çalışanlar işletmelerinden ayrıldıkları takdirde katlanacakları maliyetlerin orta düzeyde olduğu kanısındadırlar.

İkinci işletmede çalışanların “normatif bağlılık” alt boyutu ortalaması 3,27 ve standart sapması 0,834’dir. Bu bulgular, işletme çalışanlarının normatif bağlılık seviyelerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Yani çalışanlar işletmelerine ve kendilerine iş imkanı sağlayan işletme sahiplerine orta düzeyde sadakat duymaktadır.

İkinci işletmede çalışanların “örgütsel bağlılık” ortalaması 3,37 ve standart sapması 0,706’dır. Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, ikinci işletmede çalışanların, işletme içerisinde genel olarak yüksek seviyeye yakın “orta” düzeyde

örgütsel bağlılığa sahip olduklarını, gösterdikleri tutum ve davranışlarının da bu yönde olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılığın “duygusal bağlılık” boyutu diğer boyutlar içerisinde en yüksek ortalamaya sahip boyut çıkmıştır. Bu bulgu, işletme çalışanlarının örgütsel bağlılık boyutları içerisinde en çok bu boyuta ilişkin özellikler taşıdıklarını göstermektedir. Bu boyutlar içerisinde en düşük ortalamaya sahip boyut “normatif bağlılık” boyutudur. Bu, çalışanların, örgütsel bağlılığın diğer boyutlarına kıyasla bu boyutta beklenen seviyede olmadıklarını ortaya koymaktadır.

4.5.2.1.3. Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular

Örgütsel yabancılaşma ve alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.21. Birinci ve İkinci İşletmede Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Birinci İşletme		İkinci İşletme	
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Yabancılaşma	2,48	0,843	2,51	0,853
Güçsüzlük	2,67	0,998	2,72	1,029
Anlamsızlık	2,45	1,138	2,43	1,070
Topluma Yabancılaşma	2,50	1,044	2,45	1,047
Kendine Yabancılaşma	3,62	1,052	3,17	1,046

Birinci işletmede çalışanların “güçsüzlük” alt boyutu ortalaması 2,67 ve standart sapması 0,998’dir. Bu bulgular, işletme çalışanlarının güçsüzlük seviyelerinin düşük seviyeye yakın orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Yani çalışan emeğini harcayarak üretimine katılmış olduğu son çıktı üzerinde orta düzeyde bir söz hakkına sahip olmakta ve bu inisiyatif de çalışanın güçsüzlük yaşamasına engel olmakta veyahut da çalışanın güçsüzlük seviyesinin düşük seviyeye yakın orta seviyede olmasını sağlamaktadır.

Birinci işletmede çalışanların “anlamsızlık” alt boyutu ortalaması 2,45 ve standart sapması 1,138’dir. Bu bulgular, işletme çalışanların anlamsızlık seviyelerinin düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Yani çalışan emeğini harcayarak üretimine katılmış olduğu son çıktıyla arasında bir bağ kurmakta ve bu bağ da çalışanlarda anlamsızlık oluşmasına engel olmakta veyahut da çalışanların anlamsızlık seviyelerinin düşük seviyede olmasını sağlamaktadır.

Birinci işletmede çalışanların “topluma yabancılaşma” alt boyutu ortalaması 2,50 ve standart sapması 1,044’dür. Bu bulgular, işletme çalışanlarının topluma yabancılaşma seviyelerinin düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu veriler ışığında çalışanların bilinçli bir şekilde örgüt içerisindeki her türlü iletişime açık olduğu ve örgütün çalışana yüklemiş olduğu her türlü sorumluluğu benimseyip yerine getirmeye çalıştığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Birinci işletmede çalışanların “kendine yabancılaşma” alt boyutu ortalaması 3,62 ve standart sapması 1,052’dir. Bu bulgular, işletme çalışanlarının kendine yabancılaşma seviyelerinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu veriler ışığında çalışanların kendi istek, ihtiyaç ve arzuları doğrultusunda hareket etmediği; potansiyellerini ve kabiliyetlerini kendi gereksinimleri yönünde harcamadıkları sonucuna ulaşılmaktadır.

Birinci işletmede çalışanların “örgütsel yabancılaşma” ortalaması 2,48 ve standart sapması 0,843’tür. Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, birinci işletmede çalışanların, işletme içerisinde genel olarak “düşük” düzeyde örgütsel yabancılaşmaya sahip olduklarını, gösterdikleri tutum ve davranışlarının da bu yönde olduğunu göstermektedir. Örgütsel yabancılaşmanın “anlamsızlık” boyutu diğer boyutlar içerisinde en düşük ortalamaya sahip boyut çıkmıştır. Bu boyutlar içerisinde en yüksek ortalamaya sahip boyut “kendine yabancılaşma” boyutudur. Bu bulgu, işletme çalışanlarının örgütsel yabancılaşma boyutları içerisinde en çok bu boyuta ilişkin özellikler taşıdıklarını göstermektedir. Bu, çalışanların, örgütsel yabancılaşmanın diğer boyutlarına kıyasla bu boyutta beklenen seviyede olmadıklarını ortaya koymaktadır.

İkinci işletmede çalışanların “güçsüzlük” alt boyutu ortalaması 2,72 ve standart sapması 1,029’dur. Bu bulgular, işletme çalışanlarının güçsüzlük seviyelerinin düşük seviyeye yakın orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Yani çalışan emeğini harcayarak üretimine katılmış olduğu son çıktı üzerinde orta düzeyde bir söz hakkına sahip olmakta ve bu inisiyatif de çalışanın güçsüzlük yaşamasına engel olmakta veyahut da çalışanın güçsüzlük seviyesinin düşük seviyeye yakın orta seviyede olmasını sağlamaktadır.

İkinci işletmede çalışanların “anlamsızlık” alt boyutu ortalaması 2,43 ve standart sapması 1,070’tir. Bu bulgular, işletme çalışanlarının anlamsızlık seviyelerinin düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Yani çalışan emeğini harcayarak üretimine katılmış olduğu son çıktıyla arasında bir bağ kurmakta ve bu bağ da çalışanlarda anlamsızlık oluşmasına engel olmakta veyahut da çalışanların anlamsızlık seviyelerinin düşük seviyede olmasını sağlamaktadır.

İkinci işletmede çalışanların “topluma yabancılaşma” alt boyutu ortalaması 2,45 ve standart sapması 1,047’dır. Bu bulgular, işletme çalışanlarının topluma yabancılaşma seviyelerinin oldukça düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu veriler ışığında çalışanların bilinçli bir şekilde örgüt içerisindeki her türlü iletişime açık olduğu ve örgütün çalışana yüklemiş olduğu her türlü sorumluluğu benimseyip yerine getirmeye çalıştığı sonucuna ulaşılmaktadır.

İkinci işletmede çalışanların “kendine yabancılaşma” alt boyutu ortalaması 3,17 ve standart sapması 1,046’dır. Bu bulgular, işletme çalışanlarının kendine yabancılaşma seviyelerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu veriler ışığında çalışanların kendi istek, ihtiyaç ve arzuları doğrultusunda hareket etmediği; potansiyellerini ve kabiliyetlerini kendi gereksinimleri yönünde harcamadıkları sonucuna ulaşılmaktadır.

İkinci işletmede çalışanların “örgütsel yabancılaşma” ortalaması 2,51 ve standart sapması 0,853’tür. Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, ikinci işletmede çalışanların, işletme içerisinde genel olarak “düşük” düzeyde örgütsel yabancılaşmaya sahip olduklarını, gösterdikleri tutum ve davranışlarının da bu yönde olduğunu göstermektedir. Örgütsel yabancılaşmanın “anlamsızlık” boyutu diğer

boyutlar içerisinde en düşük ortalamaya sahip boyut çıkmıştır. Bu boyutlar içerisinde en yüksek ortalamaya sahip boyut "kendine yabancılaşma" boyutudur. Bu bulgu, işletme çalışanlarının örgütsel yabancılaşma boyutları içerisinde en çok bu boyuta ilişkin özellikler taşıdıklarını göstermektedir. Bu, çalışanların, örgütsel yabancılaşmanın diğer boyutlarına kıyasla bu boyutta beklenen seviyede olmadıklarını ortaya koymaktadır.

4.5.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Otantik liderlik ve alt boyutlarının, örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile örgütsel yabancılaşma ve alt boyutları arasındaki ikili ilişkileri incelemek amacıyla pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Bulgular aşağıda sunulmuştur.

4.5.3.1. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

Otantik liderlik ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ikili ilişkileri incelemek amacıyla uygulanan pearson korelasyon analizi sonuçları tablo 4.22. de sunulmuştur.

Tablo 4.22. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

		Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Otantik Liderlik Ölçeği	r	0,420	0,342	0,259	0,430
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
İlişlerde Şeffaflık	r	0,361	0,340	0,202	0,323
	p	0,000	0,000	0,001	0,000
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	r	0,341	0,248	0,231	0,351
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	r	0,327	0,219	0,215	0,373
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Öz Farkındalık	r	0,343	0,289	0,205	0,376
	p	0,000	0,000	0,001	0,000

1. “Otantik liderlik” ile “örgütsel bağlılık” arasında ((0,420) $p<0,01$) düzeyinde bir ilişki vardır. Bu bulgudan hareketle, “otantik liderlik” ve “örgütsel bağlılık” arasında istatistiksel açıdan anlamlı orta düzeyde bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu ikisi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirten (H_1) hipotezi kabul edilmiştir.
2. “Otantik liderlik” ve “örgütsel bağlılık” alt boyutlarına ilişkin sonuçlar şu şekildedir:
 - a) “Otantik liderlik” ile “duygusal bağlılık” alt boyutu arasında ((0,342), $p<0,01$) orta düzeyde,
 - b) “Otantik liderlik” ile “devam bağlılığı” alt boyutu arasında ((0,259), $p<0,01$) düşük düzeyde,
 - c) “Otantik liderlik” ile “normatif bağlılık” alt boyutu arasında ((0,430), $p<0,01$) orta düzeyde bir ilişki vardır.

Bu bulgular değerlendirildiğinde otantik liderlik ölçeği ile örgütsel bağlılık ölçeği ve tüm boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Tüm ilişkiler anlamlı ve pozitif yöndedir. İlişki “r” değeri 0,300’ün altında olan ilişkileri düşük güçte ilişkiler, 0,300 ile 0,700 arasında olan ilişkiler orta güçte ilişkiler olarak yorumlanmaktadır. Boyutlar arasındaki en güçlü ilişki “otantik liderlik” ve “normatif bağlılık” ((0,430), $p<0,01$), arasında olduğu ortaya çıkmıştır. Bunu “otantik liderlik” ve “duygusal bağlılık” ((0,342), $p<0,01$), arasındaki ilişki izlemektedir. Yine bu bulgular doğrultusunda liderlerin oldukları gibi, içleri dışları bir davranışlar ve uygulamalar sergilemesi çalışanların örgütlerine bağlanmalarını, örgütlerinden ayrıldıklarında çok şey kaybedeceklerini düşünmelerini ve örgütlerine ve örgütlerinin sahiplerine duyulan sadakatin artmasını sağlamaktadır.

3. “Otantik liderliğin alt boyutlarıyla “örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarına ilişkin sonuçlar şu şekildedir:
 - a) “İlişkilerde şeffaflık” alt boyutu ile “örgütsel bağlılık” arasında ((0,361) $p<0,01$) orta düzeyde bir ilişki vardır.
 - “İlişkilerde şeffaflık” alt boyutu ile “duygusal bağlılık” alt boyutu arasında ((0,340) $p<0,01$) orta düzeyde,

- “İlişkilerde şeffaflık” alt boyutu ile “devam bağlılığı” alt boyutu arasında ((0,202) $p<0,01$) düşük düzeyde,
- “İlişkilerde şeffaflık” alt boyutu ile “normatif bağlılık” alt boyutu arasında ((0,323) $p<0,01$), orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

“Otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık” alt boyutuyla “örgütsel bağlılığın alt boyutları” arasında ortaya çıkan bu bulgular değerlendirildiğinde, boyutlar arasındaki en güçlü ilişki “ilişkilerde şeffaflık” ile “duygusal bağlılık” ((0,340) $p<0,01$), arasında olduğu bulunmuştur. Bunu “ilişkilerde şeffaflık” boyutu ile “normatif bağlılık” ((0,323) $p<0,01$), boyutu arasındaki ilişki izlemektedir.

- b) “İçselleştirilmiş ahlak anlayışı” alt boyutu ile “örgütsel bağlılık” arasında ((0,341) $p<0,01$), orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- “İçselleştirilmiş ahlak anlayışı” alt boyutu ile “duygusal bağlılık” alt boyutu arasında ((0,248) $p<0,01$), düşük düzeyde,
 - “İçselleştirilmiş ahlak anlayışı” alt boyutu ile “devam bağlılığı” alt boyutu arasında ((0,231) $p<0,01$), düşük düzeyde,
 - “İçselleştirilmiş ahlak anlayışı” alt boyutu ile “normatif bağlılık” alt boyutu arasında ((0,351) $p<0,01$), orta düzeyde bir ilişki vardır.

“Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı” alt boyutuyla “örgütsel bağlılığın alt boyutları” arasında ortaya çıkan bu bulgular değerlendirildiğinde, boyutlar arasındaki en güçlü ilişki “İçselleştirilmiş ahlak anlayışı” ile “normatif bağlılık” ((0,351) $p<0,01$), arasında olduğu bulunmuştur. Bunu “İçselleştirilmiş ahlak anlayışı” boyutu ile “duygusal bağlılık” ((0,248) $p<0,01$), boyutu arasındaki ilişki izlemektedir.

- c) “Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” alt boyutu ile “örgütsel bağlılık” arasında ((0,327) $p<0,01$), orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- “Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme alt boyutu ile “duygusal bağlılık” alt boyutu arasında ((0,219) $p<0,01$), düşük düzeyde,

- “Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” alt boyutu ile “devam bağlılığı” alt boyutu arasında ((0,215) $p<0,01$), düşük düzeyde,
- “Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” alt boyutu ile “normatif bağlılık” alt boyutu arasında ((0,373) $p<0,01$), orta düzeyde bir ilişki vardır.

“Otantik liderliğin bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” alt boyutuyla “örgütsel bağlılığın alt boyutları” arasında ortaya çıkan bu bulgular değerlendirildiğinde, boyutlar arasındaki en güçlü ilişki “bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” ile “normatif bağlılık” ((0,373) $p<0,01$), arasında olduğu bulunmuştur. Bunu “bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” boyutu ile “duygusal bağlılık” ((0,219) $p<0,01$), boyutu arasındaki ilişki izlemektedir.

- d) “Özfarkındalık” alt boyutu ile “örgütsel bağlılık” arasında ((0,343) $p<0,01$), orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- “Özfarkındalık” alt boyutu ile “duygusal bağlılık” alt boyutu arasında ((0,289) $p<0,01$), düşük düzeyde,
- “Özfarkındalık” alt boyutu ile “devam bağlılığı” alt boyutu arasında ((0,205) $p<0,01$), düşük düzeyde,
- “Özfarkındalık” alt boyutu ile “normatif bağlılık” alt boyutu arasında ((0,376) $p<0,01$), orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

“Otantik liderliğin özfarkındalık” alt boyutuyla “örgütsel bağlılığın alt boyutları” arasında ortaya çıkan bu bulgular değerlendirildiğinde, boyutlar arasındaki en güçlü ilişki “özfarkındalık” ile “normatif bağlılık” ((0,376) $p<0,01$), arasında olduğu bulunmuştur. Bunu “Özfarkındalık” boyutu ile “duygusal bağlılık” ((0,289) $p<0,01$), boyutu arasındaki ilişki izlemektedir.

Bu bulgular doğrultusunda, “otantik liderliğin alt boyutları” ile “örgütsel bağlılığın alt boyutları” arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu belirten (H_2) hipotezleri kabul edilmiştir. Yani liderlerin oldukları gibi, kendilerini bilerek, adaletli, tarafsız, samimi, şeffaf ve etik çerçeve içerisinde davranışlar ve uygulamalar sergilemeleri çalışanların örgütlerine bağlanmalarını, örgütlerinden ayrıldıklarında

çok şey kaybedeceklerini düşünmelerini ve örgülerine ve örgütlerinin sahiplerine duyulan sadakatin ve minnettarlığın artmasını sağlamaktadır.

4.5.3.2. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

Otantik liderlik ve alt boyutları ile örgütsel yabancılaşma ve alt boyutları arasındaki ikili ilişkileri incelemek amacıyla uygulanan pearson korelasyon analizi sonuçları tablo 4.23. de sunulmuştur.

Tablo 4.23. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları İle Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

		Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği	Güçsüzlük	Anlamsızlık	Topluma Yabancılaşma	Kendine Yabancılaşma
Otantik Liderlik Ölçeği	r	-0,081	-0,017	-0,093	-0,077	-0,083
	P	0,187	0,776	0,132	0,209	0,177
İlişlerde Şeffaflık	r	-0,015	0,071	-0,026	-0,061	-0,049
	P	0,809	0,249	0,676	0,324	0,430
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	r	-0,057	0,003	-0,124	-0,050	-0,035
	P	0,351	0,965	0,043	0,412	0,566
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	r	-0,136	-0,103	-0,132	-0,102	-0,105
	P	0,026	0,092	0,031	0,095	0,087
Öz Farkındalık	r	-0,081	-0,065	-0,043	-0,046	-0,094
	P	0,185	0,290	0,488	0,453	0,126

1. “Otantik liderlik” ile “örgütsel yabancılaşma” arasında (-0,081) $p > 0,05$ verilerine ulaşılmıştır. Bu bulgudan hareketle, “otantik liderlik” ve “örgütsel yabancılaşma” arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir. Dolayısıyla bu ikisi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu belirten (H_3) hipotezi reddedilmiştir.

2. “Otantik liderlik” ve “örgütsel yabancılaşma” alt boyutlarına ilişkin sonuçlar şu şekildedir:
 - a) “Otantik liderlik” ile “güçsüzlük” alt boyutu arasında ((-0,017), $p>0,05$),
 - b) “Otantik liderlik” ile “anlamsızlık” alt boyutu arasında ((-0,093), $p>0,05$),
 - c) “Otantik liderlik” ile “topluma yabancılaşma” alt boyutu arasında ((-0,077), $p>0,05$),
 - d) “Otantik liderlik” ile “kendine yabancılaşma” alt boyutu arasında ((-0,083), $p>0,05$), verilerine ulaşılmıştır.

Bu bulgular ışığında otantik liderlik ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Otantik liderlik ile örgütsel yabancılaşma ve tüm boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

3. “Otantik liderliğin alt boyutlarıyla “örgütsel yabancılaşma ve örgütsel yabancılaşmanın alt boyutlarına ilişkin sonuçlar şu şekildedir:
 - a) “İlişkilerde şeffaflık” alt boyutu ile “örgütsel yabancılaşma” arasında ((-0,015) $p>0,05$), anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
 - “İlişkilerde şeffaflık” alt boyutu ile “güçsüzlük” alt boyutu arasında ((0,071) $p>0,05$),
 - “İlişkilerde şeffaflık” alt boyutu ile “anlamsızlık” alt boyutu arasında ((-0,026) $p>0,05$),
 - “İlişkilerde şeffaflık” alt boyutu ile “topluma yabancılaşma” alt boyutu arasında ((-0,061) $p>0,05$),
 - “İlişkilerde şeffaflık” alt boyutu ile “kendine yabancılaşma” alt boyutu arasında ((-0,049) $p>0,05$), verilerine ulaşılmıştır.

“Otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık” alt boyutuyla “örgütsel yabancılaşma ve örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları” arasında ortaya çıkan bu bulgular değerlendirildiğinde, boyutlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

- b) “İçselleştirilmiş ahlak anlayışı” alt boyutu ile “örgütsel yabancılaşma” arasında ((-0,057) $p>0,05$), anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

- “İçselleştirilmiş ahlak anlayışı” alt boyutu ile “anlamsızlık” alt boyutu arasında ((-0,124) $p < 0,05$), düzeyinde düşük güçte negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- “İçselleştirilmiş ahlak anlayışı” alt boyutu ile “güçsüzlük” alt boyutu arasında ((0,003) $p > 0,05$),
- “İçselleştirilmiş ahlak anlayışı” alt boyutu ile “topluma yabancılaşma” alt boyutu arasında ((-0,050) $p > 0,05$),
- “İçselleştirilmiş ahlak anlayışı” alt boyutu ile “kendine yabancılaşma” alt boyutu arasında ((-0,035) $p > 0,05$), verilerine ulaşılmıştır.

“Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı” alt boyutuyla “örgütsel yabancılaşma ve örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları” arasında ortaya çıkan bu bulgular değerlendirildiğinde, “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” ile “anlamsızlık” boyutları arasında %12,4 oranında negatif yönlü düşük güçte bir ilişki bulunmaktadır. Bu veriler ışığında liderlerin belli bir etik perspektif içerisinde hareket etmesi çalışanların örgüt içerisinde pozisyonunu ve sorumluluklarını anlamlandırmasına yardımcı olmaktadır. Diğer boyutlar arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

- c) “Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” alt boyutu ile “örgütsel yabancılaşma” arasında ((-0,136) $p < 0,05$), düşük güçte negatif yönlü bir ilişki vardır. Bu bulgudan hareketle, “bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” ve “örgütsel yabancılaşma” arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Dolayısıyla örgütlerdeki liderlerin karar verirken ve herhangi bir uygulamada adaletli ve tarafsız davranması çalışanların örgütleriyle açık bir iletişim ve ilişki kurmalarını sağlamaktadır.
- “Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” alt boyutu ile “anlamsızlık” alt boyutu arasında ((-0,132) $p < 0,05$), düşük güçte anlamlı bir ilişki vardır.
 - “Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” alt boyutu ile “güçsüzlük” alt boyutu arasında ((0,103) $p > 0,05$),

- “Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” alt boyutu ile “topluma yabancılaşma” alt boyutu arasında ((-0,102) $p>0,05$),
- “Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” alt boyutu ile “kendine yabancılaşma” alt boyutu arasında ((-0,105) $p>0,05$), verilerine ulaşılmıştır.

“Otantik liderliğin bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” alt boyutuyla “örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları” arasında ortaya çıkan bu bulgular değerlendirildiğinde, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ile anlamsızlık boyutları arasında %13,2 oranında negatif yönlü düşük güçte anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ile örgütsel yabancılaşma ölçeği arasında %13,6 oranında negatif yönlü düşük güçte anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yani örgütlerdeki liderlerin karar verirken ve herhangi bir uygulamada adaletli ve tarafsız davranması çalışanların örgüt içerisinde pozisyonunu ve sorumluluklarını anlamlandırmasına yardımcı olmaktadır. Diğer boyutlar arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

- d) “Özfarkındalık” alt boyutu ile “örgütsel yabancılaşma” arasında ((-0,081) $p>0,05$), anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- “Özfarkındalık” alt boyutu ile “güçsüzlük” alt boyutu arasında ((-0,065) $p>0,05$),
 - “Özfarkındalık” alt boyutu ile “anlamsızlık” alt boyutu arasında ((-0,043) $p>0,05$),
 - “Özfarkındalık” alt boyutu ile “topluma yabancılaşma” alt boyutu arasında ((-0,046) $p>0,05$),
 - “Özfarkındalık” alt boyutu ile “kendine yabancılaşma” alt boyutu arasında ((-0,094) $p>0,05$), verilerine ulaşılmıştır.

“Otantik liderliğin özfarkındalık” alt boyutuyla “örgütsel yabancılaşma ve örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları” arasında ortaya çıkan bu bulgular değerlendirildiğinde boyutlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

Bu bulgular doğrultusunda, “otantik liderliğin alt boyutları” ile “örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları” arasında negatif bir ilişkinin olduğunu belirten (H_4 , H_{4a} , H_{4d}) hipotezleri reddedilmiştir, (H_{4b} , H_{4c}) hipotezi ise kısmen kabul edilmiştir.

4.5.4. Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız değişkenleri etkileyen faktörlerin yönünü ve büyüklüğünü belirlemek için doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Hem örgütsel bağlılığa ilişkin hem de örgütsel yabancılaşmaya ilişkin yapılan regresyon analizine ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

4.5.4.1. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin yönünü ve büyüklüğünü belirlemek için doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Yapılan regresyon analizine ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.24. Otantik Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Regresyon Analizi)

R²	F	P
0,177	56,806	0,000

	B	t	Sig.
Sabit	2,042	11,683	0,000
Otantik Liderlik	0,373	7,537	0,000

Oluşturulan regresyon modeli ile otantik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Oluşturulan modeldeki bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin %17,7’sini (R^2) başarılı şekilde açıklayabilmektedir. (F: 56,806, $P < 0,001$) Buna göre çalışanların otantik liderlik algılarının 1 birim artması yine çalışanların örgütsel bağlılıklarını 0,373 birim arttırmaktadır.

4.5.4.2. Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Örgütsel yabancılaşmayı etkileyen faktörlerin yönünü ve büyüklüğünü belirlemek için doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Yapılan regresyon analizine ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir

Tablo 4.25. Otantik Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Regresyon Analizi)

R²	F	P
0,007	1,747	0,187

	B	t	Sig.
Sabit	2,783	12,629	0,000
Otantik Liderlik	-0,082	-1,322	0,187

Oluşturulan regresyon modeli ile çalışanların otantik liderlik algılarının örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisi incelenmiştir. Regresyon modeli sonucunda çalışanlarının otantik liderlik algılarının örgütsel yabancılaşmayı etkilemediği tespit edilmiştir. model istatistiksel olarak anlamsız çıkmıştır.

4.5.5. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları İçin Yapılan t Testi Analizlerine İlişkin Bulgular

Otantik liderlik ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşma ve alt boyutları arasında farklılık olup olmadığını karşılaştırmak için %95 güvenirlikte bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

Tablo 4.26. Çalışanların Otantik Liderlik ve Alt Boyutları Algıları Bakımından 1. İşletme İle 2. İşletme Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	1. İşletme		2. İşletme		t	p
	Ort.	SS	Ort.	SS		
Otantik Liderlik	3,54	0,876	3,29	0,743	2,449	0,015*
İlişkilerde Şeffaflık	3,45	1,004	3,33	0,972	0,980	0,328
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	3,54	1,007	3,45	1,011	0,790	0,430
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değ.	3,65	1,063	3,29	1,027	2,783	0,006**
Öz Farkındalık	3,57	1,047	3,09	0,881	3,948	0,000***

*:p<0,05 **p<0,01 ***:p<0,001

Tablo 4.25. incelendiğinde; uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, çalışanların otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutları algıları bakımından birinci işletme ile ikinci işletme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.(p>0,05)

Çalışanların otantik liderliğin bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme alt boyutu algıları bakımından birinci işletme ile ikinci işletme arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p<0,01). Buna göre, birinci işletmenin bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ortalamaları, ikinci işletmenin ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksektir. Böyle bir farklılık, birinci işletmedeki liderlerin uygulamalarında ikinci işletmedeki liderlere göre bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu özelliğini daha fazla yansıttığından kaynaklanmaktadır. Bu verilerden hareketle birinci işletmedeki liderlerin ikinci işletmedeki liderlere oranla kararlarında ve uygulamalarında daha adil ve tarafsız hareket ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların otantik liderliğin öz farkındalık boyutu algıları bakımından birinci işletme ile ikinci işletme arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p<0,001). Buna göre, birinci işletmenin öz farkındalık ortalamaları, ikinci işletmenin ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksektir. Böyle bir farklılık, birinci işletmedeki liderlerin uygulamalarına ikinci işletmedeki liderlere göre öz farkındalık boyutu özelliğini daha fazla yansıttığından kaynaklanmaktadır. Bu verilerden

hareketle birinci işletmedeki liderlerin ikinci işletmedeki liderlere oranla olumlu ve olumsuz yönleriyle kendilerinin daha çok farkında olup olumlu yönlerini artırma olumsuz yönlerini giderme eğiliminde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların otantik liderlik algıları bakımından birinci işletme ile ikinci işletme arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre, birinci işletmenin otantik liderlik ortalamaları, ikinci işletmenin ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksektir. Böyle bir farklılık; birinci işletmedeki liderlerin, ikinci işletmedeki liderlere göre uygulamalarına otantik liderlik özelliğini daha fazla yansıtmasından kaynaklanmaktadır. Bu verilerden hareketle birinci işletmedeki liderlerin ikinci işletmedeki liderlere oranla daha çok oldukları gibi, doğal hareket ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, çalışanların örgütsel bağlılık ve tüm alt boyutları algıları bakımından birinci işletme ile ikinci işletme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. ($p>0,05$)

Bu bulgular işletmelerdeki örgütsel bağlılığın her iki işletme çalışanları tarafından aynı şekilde algılandığını ortaya koymaktadır. Bu, her iki işletmedeki örgütsel bağlılığın herkes için aynı anlamı ifade ettiğini göstermektedir.

Tablo 4.27. Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları Algıları Bakımından 1.İşletme İle 2. İşletme Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	1. İşletme		2. İşletme		t	p
	Ort.	SS	Ort.	SS		
Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği	3,28	0,758	3,37	0,706	-1,064	0,288
Güçsüzlük	2,67	0,988	2,72	1,029	-0,416	0,678
Anlamsızlık	2,45	1,138	2,43	1,070	0,128	0,899
Topluma Yabancılaşma	2,50	1,044	2,45	1,047	0,416	0,677
Kendine Yabancılaşma	3,62	1,052	3,17	1,046	3,507	0,001**

*: $p<0,05$ **: $p<0,01$ ***: $p<0,001$

Tablo 4.26. incelendiğinde; uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, çalışanların örgütsel yabancılaşma ve güçsüzlük, anlamsızlık, topluma yabancılaşma

alt boyutları algıları bakımından birinci işletme ile ikinci işletme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. ($p>0,05$)

Çalışanların örgütsel yabancılaşmanın kendine yabancılaşma alt boyutu algıları bakımından birinci işletme ile ikinci işletme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır($p<0,01$). Buna göre, birinci şirketin kendine yabancılaşma ortalaması, ikinci şirketin ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir. Böyle bir farklılığın ortaya çıkması birinci işletmedeki çalışanların kendilerine daha fazla yabancılaştıklarını ve örgütsel yabancılaşmanın bu boyutundan daha çok etkilendiklerini göstermektedir. Bu verilerden hareketle ikinci işletmedeki çalışanların birinci işletmedeki çalışanlara oranla daha çok gereksinimleri ve düşünceleri doğrultusunda hareket ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

4.5.6. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizlerine İlişkin Bulgular

Çalışanların otantik liderlik, örgütsel bağlılık, örgütsel yabancılaşma ve alt boyutları algıları bakımından araştırmaya katılan kişilerin yaş grupları, gelir durumları, öğrenim seviyeleri, çalışma süreleri arasında farklılık olup olmadığını karşılaştırmak için %95 güvenirlilikte tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

4.5.6.1. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizlerine İlişkin Bulgular

İkiden fazla bağımsız grup arasında fark olup olmadığına bakmak için Tek Yönlü ANOVA ile yapılmıştır. Otantik liderlik ve alt boyutlarına ilişkin yapılan anova analizine ilişkin bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.28.Çalışanların Otantik Liderlik ve Alt Boyutları Algıları Bakımından Yaş Grupları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	18-24		25-34		35 ve üzeri		F	p
	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS		
Otantik Liderlik	3,31	0,868	3,53	0,825	3,40	0,793	1,695	0,186
İlişkilerde Şeffaflık	3,14	1,018	3,54	0,944	3,44	1,002	3,912	0,021* 1-2
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	3,44	0,994	3,58	1,004	3,44	1,034	0,640	0,528
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	3,43	1,126	3,59	1,036	3,41	1,037	0,846	0,430
Öz Farkındalık	3,31	1,047	3,43	0,988	3,33	1,008	0,435	0,648

*:p<0,05 **:p<0,01 ***:p<0,001

1: 18-24, 2: 25-34, 3: 35 ve üzeri

Çalışanların otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık alt boyutu algılarına göre 18-24 yaş arası çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,14$) iken 25-34 yaş arası çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,54$) ve 35 ve üzeri yaşındaki çalışanların katılma oranı ($\bar{x}=3,44$)'tür. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; 18-24 yaş aralığında olanların ilişkilerde şeffaflık ortalaması, 25-34 yaşında olanların ortalamasından anlamlı derecede daha düşüktür.(F:3,912, p<0,05) Bu veriler ışığında yaşı büyük olan çalışanların samimi, şeffaf, içten ilişkilerden daha çok etkilendiği görülmektedir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; çalışanların otantik liderlik ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, öz farkındalık alt boyutları algılarına göre yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4.29. Birinci ve İkinci İşletmede Çalışanların Otantik Liderlik ve Alt Boyutları Algıları Bakımından Yaş Grupları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	18-24		25-34		35 ve üzeri		F	p
	Ort	SS	Ort.	SS	Ort	SS		
1.İşletme								
Otantik Liderlik	3,32	0,918	3,69	0,810	3,65	0,863	3,233	0,042* 1-2
İlişkilerde Şeffaflık	3,10	1,054	3,71	0,870	3,61	1,004	6,594	0,002** 1-2
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	3,42	1,046	3,62	0,960	3,64	1,037	,798	0,452
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	3,53	1,163	3,74	1,019	3,69	0,942	,626	0,536
Öz Farkındalık	3,34	1,097	3,72	1,011	3,71	0,965	2,348	0,099
2.İşletme								
Otantik Liderlik	3,25	0,599	3,33	0,808	3,23	0,704	0,227	0,797
İlişkilerde Şeffaflık	3,31	0,843	3,34	0,996	3,33	0,997	,005	0,995
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	3,56	0,730	3,53	1,061	3,30	1,020	,727	0,486
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	2,95	0,803	3,41	1,037	3,22	1,066	1,200	0,305
Öz Farkındalık	3,13	0,788	3,09	0,849	3,07	0,965	,025	0,975

*:p<0,05 **:p<0,01 ***:p<0,001

1: 18-24 2: 25-34 3: 35 ve üzeri

Birinci işletmede çalışanların otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık alt boyutu algılarına göre 18-24 yaş arası çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,10$) iken 25-34 yaş arası çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,71$) ve 35 ve üzeri yaşındaki çalışanların katılma oranı ($\bar{x}=3,61$)'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; 18-24 yaş aralığında olanların ilişkilerde şeffaflık ortalaması, 25-34 yaşında olanların ortalamasından anlamlı derecede daha düşüktür(F: 6,594, p<0,01). Bu veriler ışığında yaşı büyük olanların yaşı 18-24 arası olanlara oranla samimi, şeffaf, içten ilişkilerden daha çok etkilendiği görülmektedir.

Birinci işletmede çalışanların otantik liderlik algılarına göre 18-24 yaş arası çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,32$) iken 25-34 yaş arası çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,69$) ve 35 ve üzeri yaşındaki çalışanların katılma oranı ($\bar{x}=3,65$)'tir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; 18-24 yaş aralığında olanların otantik liderlik ortalaması, 25-34 yaşında olanların ortalamasından anlamlı derecede daha düşüktür

(F: 3,233, p<0,05). Bu veriler ışığında yaşı büyük olanların yaşı 18-24 arası olanlara oranla içi dışı bir, samimi, etik çizgiler içerisinde, adalete temeline dayalı ilişkilerden daha çok etkilendiği görülmektedir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; birinci işletmede çalışanların otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, öz farkındalık alt boyutları algılarına göre yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; ikinci işletmede çalışanların otantik liderlik ve alt boyutları algılarına göre yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; birinci ve ikinci işletmelerde çalışanların otantik liderlik ve alt boyutları algılarına göre medeni durumlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4.30. Çalışanların Otantik Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları Algıları Bakımından Gelir Durumları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	1000 TL'den az		1001 TL ve üstü		F	p
	Ort.	SS	Ort.	SS		
Otantik Liderlik Ölçeği	3,39	0,827	3,74	0,984	-2,270	0,024*
İlişkilerde Şeffaflık	3,34	0,984	3,85	0,938	-2,750	0,006**
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	3,49	1,016	3,62	0,952	-,678	0,498
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değ.	3,47	1,048	3,72	1,146	-1,262	0,208
Öz Farkındalık	3,31	0,991	3,77	1,054	-2,443	0,015*

*:p<0,05 **:p<0,01 ***:p<0,001

Çalışanların otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık alt boyutu algılarına göre geliri 1000 tl'den az olan çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,34$) iken geliri 1000 tl'den fazla olan çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,85$)'tir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; gelir durumları farklı olan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre, geliri 1000 tl'den az olan iş görenlerin ilişkilerde şeffaflık ortalamaları, geliri 1000 tl'den fazla olan iş görenlerin ortalamalarından anlamlı derecede daha düşüktür(F: -2,750, p<0,05). Bu bulgudan hareketle geliri düşük olan

çalışanlar, geliri yüksek olan çalışanlara göre örgütteki liderlerin ilişkilerindeki şeffaflığının daha düşük seviyede olduğu kanısındadır.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; çalışanların otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme alt boyutları algılarına göre gelir durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Çalışanların otantik liderliğin özfarkındalık alt boyutu algılarına göre geliri 1000 tl'den az olan çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,31$) iken geliri 1000 tl'den fazla olan çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,77$)'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; gelir durumları farklı olan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre, geliri 1000 tl'den az olan iş görenlerin özfarkındalık ortalamaları, geliri 1000 tl'den fazla olan iş görenlerin ortalamalarından anlamlı derecede daha düşüktür(F: -2,443, p<0,05). Bu bulgudan hareketle geliri düşük olan çalışanlar, geliri yüksek olan çalışanlara göre örgütteki liderlerin artılarının eksilerinin daha az farkında oldukları kanısındadır.

Çalışanların otantik liderlik algılarına göre geliri 1000 tl'den az olan çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,39$) iken geliri 1000 tl'den fazla olan çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,74$)'tür. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; gelir durumları farklı olan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre, geliri 1000 tl'den az olan iş görenlerin otantik liderlik ortalamaları, geliri 1000 tl'den fazla olan iş görenlerin ortalamalarından anlamlı derecede daha düşüktür(F: -2,270, p<0,05). Bu bulgudan hareketle geliri düşük olan çalışanlar, geliri yüksek olan çalışanlara göre örgütteki liderlerin daha az kendilerini bilerek, içten, doğal ve dengeli ilişkiler sergilediği kanısındadır.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; birinci ve ikinci işletmelerde çalışanların otantik liderlik ve alt boyutları algılarına göre eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4.31. Çalışanların Otantik Liderlik ve Alt Boyutları Algıları Bakımından Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	1-5		6 ve üzeri		F	p
	Ort.	SS	Ort.	SS		
Otantik Liderlik Ölçeği	3,47	0,862	3,30	0,709	1,405	0,161
İlişkilerde Şeffaflık	3,44	1,002	3,29	0,950	1,034	0,302
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	3,50	1,039	3,52	0,900	-,111	0,911
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değ.	3,53	1,075	3,37	1,013	1,050	0,295
Öz Farkındalık	3,46	1,032	3,07	0,864	2,670	0,008**

*:p<0,05 **p<0,01 ***:p<0,001

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; çalışanların otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme alt boyutları algılarına göre çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Çalışanların otantik liderliğin öz farkındalık alt boyutu algılarına göre 1-5 yıl arası çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,46$) iken 6 ve üzeri yıl çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,07$)'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre, 1-5 yıl arası çalışanların öz farkındalık ortalamaları, 6 ve üzeri yıldır çalışanların ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksektir (F: 2,670, p<0,01). Bu bulgudan hareketle örgütte çalışma süreleri az olanların örgütte çalışma süreleri fazla olanlara göre örgütteki liderlerin artılarıyla eksileriyle daha yüksek seviyede kendilerinin farkında oldukları kanısındadır.

4.5.6.2. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizlerine İlişkin Bulgular

Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin yapılan anova analizine ilişkin bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.32. Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Algıları Bakımından Yaş Grupları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	18-24		25-34		35 ve üzeri		F	p
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS		
Örgütsel Bağlılık	3,20	0,756	3,43	0,696	3,24	0,766	2,967	0,053
Duygusal Bağlılık	3,31	1,056	3,54	0,892	3,43	0,999	1,227	0,295
Devam Bağlılığı	3,10	0,896	3,33	0,825	3,12	1,047	1,973	0,141
Normatif Bağlılık	3,20	0,803	3,45	0,854	3,17	0,835	3,366	0,036* 2-3

*:p<0,05 **:p<0,01 ***:p<0,001

1: 18-24 2: 25-34 3: 35 ve üzeri

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; çalışanların örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı alt boyutları algılarına göre yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutu algılarına göre 18-24 yaş arası çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,20$) iken 25-34 yaş arası çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,45$) ve 35 ve üzeri yaşındaki çalışanların katılma oranı ($\bar{x}=3,17$)'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; 24-34 yaş aralığında olanların normatif bağlılık ortalaması, 35 yaş ve üzerinde olanların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir.(F: 3,366, p<0,05) Bu bulgulardan hareketle 24-34 yaş arası çalışanların örgütlerine ve örgütlerinin sahiplerine duymuş oldukları sadakat 35 yaş ve üzeri çalışanlara oranla daha yüksektir.

Tablo 4.33. Birinci ve İkinci İşletmede Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Algıları Bakımından Yaş Grupları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	18-24		25-34		35 ve üzeri		F	p
	Ort	SS	Ort	SS	Ort.	SS		
1. İşletme								
Örgütsel Bağlılık	3,16	0,769	3,46	0,674	3,09	0,851	3,483	0,033* 2-3
Duygusal Bağlılık	3,28	1,098	3,52	0,846	3,20	0,948	1,543	0,217
Devam Bağlılığı	3,04	0,898	3,38	0,748	2,91	1,026	3,963	0,021* 2-3
Normatif Bağlılık	3,20	0,763	3,53	0,864	3,16	0,930	3,102	0,048* 2-3
2. İşletme								
Örgütsel Bağlılık	3,34	0,700	3,41	0,725	3,34	0,697	0,120	0,887
Duygusal Bağlılık	3,47	0,847	3,55	0,952	3,59	1,013	0,071	0,932
Devam Bağlılığı	3,40	0,856	3,28	0,913	3,27	1,049	0,101	0,904
Normatif Bağlılık	3,19	1,004	3,36	0,839	3,17	0,777	0,655	0,521

*:p<0,05 **:p<0,01 ***:p<0,001

1: 18-24 2: 25-34 3: 35 ve üzeri

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; birinci işletmede çalışanların örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu algılarına göre yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.(F: 1,543, p>0,05)

Birinci işletmede çalışanların örgütsel bağlılığın devam bağlılığı alt boyutu algılarına göre 18-24 yaş arası çalışanların katılma düzeyi (\bar{x} =3,04) iken 25-34 yaş arası çalışanların katılma düzeyi (\bar{x} =3,38) ve 35 ve üzeri yaşındaki çalışanların katılma oranı (\bar{x} =2,91)'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; 24-34 yaş aralığında olanların devam bağlılık ortalaması, 35 ve üzeri yaşında olanların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir.(F: 3,963, p<0,05) Bu bulgulardan hareketle 24-34 yaş arası çalışanların örgütlerinden ayrıldıkları takdirde katlanacakları maliyetler 35 yaş ve üzeri çalışanlara oranla daha yüksektir.

Birinci işletmede çalışanların örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutu algılarına göre 18-24 yaş arası çalışanların katılma düzeyi (\bar{x} =3,20) iken 25-34 yaş arası çalışanların katılma düzeyi (\bar{x} =3,53) ve 35 ve üzeri yaşındaki çalışanların katılma oranı (\bar{x} =3,16)'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; 35 yaş ve üzeri olan çalışanların normatif bağlılık ortalaması, 25-34 yaşında olanların

ortalamasından anlamlı derecede daha düşüktür.(F: 3,366, p<0,05) Bu bulgulardan hareketle 24-34 yaş arası çalışanların örgütlerine ve örgütlerinin sahiplerine duymuş oldukları sadakat 35 yaş ve üzeri çalışanlara oranla daha yüksektir.

Birinci işletmede çalışanların örgütsel bağlılık algılarına göre 18-24 yaş arası çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,16$) iken 25-34 yaş arası çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,46$) ve 35 ve üzeri yaşındaki çalışanların katılma oranı ($\bar{x}=3,09$)'dur. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; 24-34 yaş aralığında olanların örgütsel bağlılık ortalaması, 35 ve üzeri yaşında olanların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir.(F: 3,483, p<0,05) Bu bulgulardan hareketle 24-34 yaş arası çalışanlar örgütleriyle ve benlikleri arasında 35 yaş ve üzeri çalışanlara oranla daha yüksek düzeyde uyum ve çakışma yaşamaktadır.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; ikinci işletmede çalışanların örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık alt boyutları algılarına göre yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; çalışanların örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık alt boyutları algılarına göre medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; birinci ve ikinci işletmede çalışanların örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık alt boyutları algılarına göre medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; çalışanların örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık alt boyutları algılarına göre gelir durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4.34.Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Bakımından Eğitim Durumları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	İlköğretim		Lise		Ön Lisans- Lisans- Lisansüstü		F	p
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS		
Örgütsel Bağlılık	3,23	0,741	3,38	0,712	3,37	0,807	1,279	0,280
Duygusal Bağlılık	3,40	1,037	3,48	0,928	3,49	0,891	,278	0,758
Devam Bağlılığı	3,03	0,916	3,37	0,885	3,27	0,898	4,179	0,016* 1-2
Normatif Bağlılık	3,27	0,842	3,33	0,816	3,36	0,960	,216	0,806

*:p<0,05 **p<0,01 ***:p<0,001, 1: İlköğretim,2: Lise, 3: Ön Lisans-Lisans-Lisansüstü

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; çalışanların örgütsel bağlılık ve duygusal, normatif bağlılık alt boyutları algılarına göre eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılığın devam bağlılığı alt boyutu algılarına göre ilköğretim mezunu çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,03$) iken lise mezunu çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,37$) ve ön lisans- lisans ve lisansüstü mezun çalışanların katılma oranı ($\bar{x}=3,27$)'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; çalışanların devam bağlılığı alt boyutu algıları bakımından eğitim durumları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre, ilköğretim mezunu olanların devam bağlılığı ortalaması, lise mezunlarının ortalamasından anlamlı derecede daha düşüktür(F: 4,179, p<0,05). Bu bulgulardan hareketle lise mezunu çalışanların örgütlerinden ayrıldıkları takdirde katlanacakları maliyetler ilköğretim mezunu çalışanlara oranla daha yüksektir.

Tablo 4.35. Birinci ve İkinci İşletmede Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Algıları Bakımından Eğitim Durumları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	İlköğretim		Lise ve üstü		F	p
	Ort.	SS	Ort.	SS		
1. İşletme						
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	3,22	0,788	3,32	0,737	-0,851	0,396
Duygusal Bağlılık	3,24	1,047	3,46	0,914	-1,352	0,178
Devam Bağlılığı	3,07	0,897	3,22	0,865	-1,063	0,289
Normatif Bağlılık	3,38	0,877	3,31	0,834	,483	0,630
2. İşletme						
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	3,26	0,684	0,346	0,702	-1,531	0,129
Duygusal Bağlılık	3,59	1,000	3,52	0,928	,369	0,713
Devam Bağlılığı	2,98	0,948	3,53	0,891	-3,155	0,002**
Normatif Bağlılık	3,13	0,780	3,37	0,866	-1,521	0,131

*:p<0,05 **p<0,01 ***:p<0,001

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; birinci işletmede çalışanların örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık alt boyutları algılarına göre eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; ikinci işletmede çalışanların örgütsel bağlılık ve duygusal, normatif bağlılık alt boyutları algılarına göre eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

İkinci işletmede çalışanların örgütsel bağlılığın devam bağlılığı alt boyutuna göre ilköğretim mezunu çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=2,98$) iken lise ve üstü mezun çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,53$)'tür. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; çalışanların devam bağlılığı alt boyutu algıları bakımından eğitim durumları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre, ilköğretim mezunu olanların devam bağlılığı ortalaması, lise mezunlarının ortalamasından anlamlı derecede daha düşüktür.(F: -3,155, p<0,01) Bu bulgulardan hareketle lise mezunu çalışanların örgütlerinden ayrıldıkları takdirde katlanacakları maliyetler ilköğretim mezunu çalışanlara oranla daha yüksektir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; çalışanların örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık alt boyutları algılarına göre çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

4.5.6.3. Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizlerine İlişkin Bulgular

Örgütsel Yabancılaşma ve alt boyutlarına ilişkin yapılan anova analizine ilişkin bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.36. Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları Algıları Bakımından Yaş Grupları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	18-24		25-34		35 ve üzeri		F	p
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS		
Örgütsel Yabancılaşma	2,35	0,766	2,68	0,821	2,32	0,909	5,859	0,003** 2-1,3
Güçsüzlük	2,58	0,970	2,82	0,969	2,58	1,083	2,030	0,133
Anlamsızlık	2,37	1,086	2,55	1,105	2,31	1,133	1,284	0,279
Topluma Yabancılaşma	2,20	1,013	2,75	1,003	2,29	1,041	8,447	0,000*** 2-1,3
Kendine Yabancılaşma	3,41	1,125	3,53	1,028	3,28	1,086	1,314	0,270

*:p<0,05 **p<0,01 ***:p<0,001

1: 18-24 2: 25-34 3: 35 ve üzeri

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; çalışanların örgütsel yabancılaşmanın güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma alt boyutları algılarına göre yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Çalışanların örgütsel yabancılaşmanın topluma yabancılaşma alt boyutu algılarına göre 18-24 yaş arası çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=2,20$) iken 25-34 yaş arası çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=2,75$) ve 35 ve üzeri yaşındaki çalışanların katılma oranı ($\bar{x}=2,29$)'dur. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; çalışanların topluma yabancılaşma alt boyutu algıları bakımından yaş grupları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. 25-34 yaş aralığında olanların topluma yabancılaşma ortalaması, 18-24 yaş ve 35 ve üzeri yaşında olanların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir.(F: 8,447, p<0,001) Bu bulgulardan hareketle 18-24 yaş arası ve 35 yaş ve üzeri çalışanların örgütlerinin kendilerine yüklemiş oldukları

sorumlulukları benimseyip yerine getirme ve çevresiyle açık iletişimde olma düzeyleri 24-34 yaş arası çalışanlara oranla daha yüksektir.

Çalışanların örgütsel yabancılaşma algılarına göre 18-24 yaş arası çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=2,35$) iken 25-34 yaş arası çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=2,68$) ve 35 ve üzeri yaşındaki çalışanların katılma oranı ($\bar{x}=2,32$)'dur. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; çalışanların örgütsel yabancılaşma algıları bakımından yaş grupları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. 25-34 yaş aralığında olanların topluma yabancılaşma ortalaması, 18-24 yaş ve 35 ve üzeri yaşında olanların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir.(F: 5,859, p<0,01) Bu bulgulardan hareketle 18-24 yaş arası ve 35 yaş ve üzeri çalışanlar örgütlerinin kendilerine yüklemiş oldukları sorumluluklar ile benliği arasında 24-34 yaş arası çalışanlara oranla daha yüksek bir uyum sağlamaktadır.

Tablo 4.37. Birinci ve İkinci İşletmede Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları Algıları Bakımından Yaş Grupları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	18-24		25-34		35 ve üzeri		F	p
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS		
1. İşletme								
Örgütsel Yabancılaşma	2,22	0,706	2,75	0,887	2,43	0,848	6,740	0,002** 1-2
Güçsüzlük	2,48	0,946	2,89	0,994	2,57	0,997	2,989	0,053
Anlamsızlık	2,23	1,067	2,66	1,200	2,41	1,081	2,303	0,103
Topluma Yabancılaşma	2,11	0,988	2,83	1,025	2,57	0,950	8,449	0,000*** 1-2
Kendine Yabancılaşma	3,48	1,128	3,71	0,999	3,73	1,006	0,901	0,408
2. İşletme								
Örgütsel Yabancılaşma	2,97	0,756	2,61	0,736	2,24	0,949	4,704	0,002** 1-3
Güçsüzlük	3,05	0,980	2,75	0,941	2,58	1,148	1,091	0,340
Anlamsızlık	3,04	0,946	2,43	0,974	2,24	1,175	2,872	0,061
Topluma Yabancılaşma	2,65	1,049	2,66	0,978	2,10	1,066	3,994	0,021* 2-3
Kendine Yabancılaşma	3,08	1,090	3,33	1,032	2,98	1,042	1,415	0,247

*:p<0,05 **p<0,01 ***:p<0,001

1: 18-24 2: 25-34 3: 35 ve üzeri

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; birinci ve ikinci işletmede çalışanların örgütsel yabancılaşmanın güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma alt boyutları algılarına göre yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Birinci işletmede çalışanların örgütsel yabancılaşmanın topluma yabancılaşma alt boyutu algılarına göre 18-24 yaş arası çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=2,11$) iken 25-34 yaş arası çalışanların katılma düzeyi (ort= $\bar{x}=2,83$) ve 35 ve üzeri yaşındaki çalışanların katılma oranı ($\bar{x}=2,57$)'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; çalışanların topluma yabancılaşma alt boyutu algıları bakımından yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 18-24 yaş aralığında olanların topluma yabancılaşma ortalaması, 25-34 yaşında olanların ortalamasından anlamlı derecede daha düşüktür.(F: 0,950, $p<0,001$) Bu bulgulardan hareketle 18-24 yaş arası çalışanların örgütlerinin kendilerine yüklemiş oldukları sorumlulukları benimseyip yerine getirme ve çevresiyle açık iletişimde olma düzeyleri 24-34 yaş arası çalışanlara oranla daha yüksektir.

Birinci işletmede çalışanların örgütsel yabancılaşma algılarına göre 18-24 yaş arası çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=2,22$) iken 25-34 yaş arası çalışanların katılma düzeyi (ort= $\bar{x}=2,75$) ve 35 ve üzeri yaşındaki çalışanların katılma oranı ($\bar{x}=2,43$)'tür. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; çalışanların örgütsel yabancılaşma algıları bakımından yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 18-24 yaş aralığında olanların örgütsel yabancılaşma ortalaması, 25-34 yaşında olanların ortalamasından anlamlı derecede daha düşüktür.(F: 6,740, $p<0,01$) Bu bulgulardan hareketle 18-24 yaş arası çalışanlar örgütlerinin kendilerine yüklemiş oldukları sorumluluklar ile benliği arasında 24-34 yaş arası çalışanlara oranla daha yüksek bir uyum sağlamaktadır.

İkinci işletmede çalışanların örgütsel yabancılaşmanın topluma yabancılaşma alt boyutu algılarına göre 18-24 yaş arası çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=2,65$) iken 25-34 yaş arası çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=2,66$) ve 35 ve üzeri yaşındaki çalışanların katılma oranı ($\bar{x}=2,10$)'dur. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; çalışanların topluma yabancılaşma alt boyutu algıları bakımından yaş

grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 25-34 yaş aralığında olanların topluma yabancılaşma ortalaması, 35 ve üzeri yaşında olanların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir.(F: 3,994, p<0,05) Bu bulgulardan hareketle 35 yaş ve üzeri çalışanların örgütlerinin kendilerine yüklemiş oldukları sorumlulukları benimseyip yerine getirme ve çevresiyle açık iletişimde olma düzeyleri 24-34 yaş arası çalışanlara oranla daha yüksektir.

İkinci işletmede çalışanların örgütsel yabancılaşma algılarına göre 18-24 yaş arası çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=2,97$) iken 25-34 yaş arası çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=2,61$) ve 35 ve üzeri yaşındaki çalışanların katılma oranı ($\bar{x}=2,24$)'tür. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; çalışanların örgütsel yabancılaşma algıları bakımından yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 18-24 yaş aralığında olanların topluma yabancılaşma ortalaması, 35 ve üzeri yaşında olanların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir.(F: 4,704, p<0,01) Bu bulgulardan hareketle 35 yaş ve üzeri çalışanlar örgütlerinin kendilerine yüklemiş oldukları sorumluluklar ile benliği arasında 18-24 yaş arası çalışanlara oranla daha yüksek bir uyum sağlamaktadır.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; çalışanların örgütsel yabancılaşmanın güçsüzlük, anlamsızlık, topluma yabancılaşma, kendine yabancılaşma alt boyutları algılarına göre medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4.38. Birinci ve İkinci İşletmede Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları Algıları Bakımından Medeni Durum Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	Evli		Bekâr		F	p
	Ort.	SS	Ort.	SS		
1. İşletme						
Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği	2,67	0,857	2,29	0,790	2,810	0,006**
Güçsüzlük	2,88	0,969	2,44	0,964	2,844	0,005**
Anlamsızlık	2,60	1,218	2,28	1,031	1,751	0,082
Topluma Yabancılaşma	2,73	1,034	2,26	1,005	2,905	0,004**
Kendine Yabancılaşma	3,60	1,046	3,64	1,065	-,214	0,831
2. İşletme						
Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği	2,37	0,857	2,96	0,681	-3,170	0,002**
Güçsüzlük	2,66	1,023	2,91	1,048	-1,074	0,285
Anlamsızlık	2,34	1,108	2,71	0,896	-1,554	0,123
Topluma Yabancılaşma	2,31	1,009	2,88	1,071	-2,498	0,014*
Kendine Yabancılaşma	3,14	1,091	3,26	0,896	-,506	0,614

*:p<0,05 **:p<0,01 ***:p<0,001

Birinci işletmede çalışanların örgütsel yabancılaşmanın güçsüzlük alt boyutu algılarına göre evli çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=2,88$) iken bekar çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=2,44$)'dür. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; çalışanların topluma yabancılaşma alt boyutu algıları bakımından medeni durumları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre, evlilerin güçsüzlük ortalamaları, bekârların ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksektir (F: 2,844, p<0,01). Bu bulgulardan hareketle bekar çalışanlar örgütlerinde üretilen ürünü kontrol edebilme olasılığının evli çalışanlara oranla daha yüksek olduğu kanısındadır.

Birinci işletmede çalışanların örgütsel yabancılaşmanın topluma yabancılaşma alt boyutu algılarına göre evli çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=2,73$) iken bekar çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=2,26$)'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; çalışanların topluma yabancılaşma alt boyutu algıları bakımından evli ve bekarlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre, evlilerin topluma yabancılaşma ortalamaları, bekârların ortalamalarından anlamlı derecede

daha yüksektir (F: 2,905, $p<0,01$). Bu bulgulardan hareketle bekar çalışanların örgütlerinin kendilerine yüklemiş oldukları sorumlulukları benimseyip yerine getirme ve çevresiyle açık iletişimde olma düzeyleri evli çalışanlara oranla daha yüksektir.

Birinci işletmede çalışanların örgütsel yabancılaşma algılarına göre evli çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=2,67$) iken bekar çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=2,29$)'dur. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; çalışanların örgütsel yabancılaşma algıları bakımından medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre, evlilerin örgütsel yabancılaşma ortalamaları, bekârların ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksektir (F: 2,810, $p<0,01$). Bu bulgulardan hareketle bekar çalışanlar örgütlerinin kendilerine yüklemiş oldukları sorumluluklar ile benliği arasında evli çalışanlara oranla daha yüksek bir uyum sağlamaktadır.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; birinci işletmede çalışanların örgütsel yabancılaşma ve anlamsızlık, kendine yabancılaşma alt boyutları algılarına göre medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

İkinci işletmede çalışanların örgütsel yabancılaşmanın topluma yabancılaşma alt boyutu algılarına göre evli çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=2,31$) iken bekar çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=2,88$)'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; çalışanların topluma yabancılaşma alt boyutu algıları bakımından evli ve bekarlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre, evlilerin topluma yabancılaşma ortalamaları, bekârların ortalamalarından anlamlı derecede daha düşüktür (F: -2,498, $p<0,05$). Bu bulgulardan hareketle evli çalışanların örgütlerinin kendilerine yüklemiş oldukları sorumlulukları benimseyip yerine getirme ve çevresiyle açık iletişimde olma düzeyleri bekar çalışanlara oranla daha yüksektir.

İkinci işletmede çalışanların örgütsel yabancılaşma algılarına göre evli çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=2,37$) iken bekar çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=2,96$)'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; çalışanların örgütsel yabancılaşma algıları bakımından medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre, evlilerin örgütsel yabancılaşma ortalamaları, bekârların ortalamalarından anlamlı derecede daha düşüktür (F: -3,170, $p<0,01$). Bu

bulgulardan hareketle evli çalışanlar örgütlerinin kendilerine yüklemiş oldukları sorumluluklar ile benliği arasında bekar çalışanlara oranla daha yüksek bir uyum sağlamaktadır.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; ikinci işletmede çalışanların örgütsel yabancılaşma ve güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma alt boyutları algılarına göre medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4.39. Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları Algıları Bakımından Gelir Durumları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	1000 TL'den az		1001 TL ve üstü		F	p
	Ort.	SS	Ort.	SS		
Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği	2,52	0,867	2,46	0,814	0,493	0,623
Güçsüzlük	2,69	0,996	2,72	1,078	-,170	0,865
Anlamsızlık-Kuralsızlık	2,41	1,064	2,61	1,401	-,931	0,353
Topluma Yabancılaşma	2,48	1,033	2,47	1,135	,051	0,960
Kendine Yabancılaşma	3,37	1,074	3,85	0,965	-2,397	0,017*

*:p<0,05 **:p<0,01 ***:p<0,001

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; çalışanların örgütsel yabancılaşma ve güçsüzlük, anlamsızlık, topluma yabancılaşma alt boyutları algılarına göre gelir durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Çalışanların örgütsel yabancılaşmanın kendine yabancılaşma boyutu algılarına göre alt geliri 1000 tl'den az olan çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,37$) iken geliri 1000 tl'den fazla olan çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,85$)'tir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; çalışanların topluma yabancılaşma alt boyutu algıları bakımından gelir durumları farklı olan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre, geliri 1000 tl'den az olan iş görenlerin kendine yabancılaşma ortalamaları, geliri 1000 tl'den fazla olan iş görenlerin ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksektir (F: -2,397, p<0,05). Bu bulgulardan hareketle geliri 1000 tl'den fazla çalışanlar geliri 1000 tl'den az olan çalışanlara oranla daha az kendi istek ve ihtiyaçları doğrultusunda hareket ettikleri kanısındadırlar.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; çalışanların örgütsel yabancılaşma ve güçsüzlük, anlamsızlık, topluma yabancılaşma, kendine yabancılaşma alt boyutları algılarına göre eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; birinci işletmede çalışanların örgütsel yabancılaşma ve güçsüzlük, anlamsızlık, topluma yabancılaşma, kendine yabancılaşma alt boyutları algılarına göre eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; ikinci işletmede çalışanların örgütsel yabancılaşma ve güçsüzlük, anlamsızlık, topluma yabancılaşma, kendine yabancılaşma alt boyutları algılarına göre eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4.40. Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları Algıları Bakımından Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	1-5		6 ve üzeri		F	p
	Ort.	SS	Ort.	SS		
Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği	2,44	0,832	2,68	0,872	-1,940	0,053
Güçsüzlük	2,60	1,003	3,01	0,950	-2,827	0,005**
Anlamsızlık	2,39	1,106	2,61	1,107	-1,353	0,177
Topluma Yabancılaşma	2,45	1,023	2,58	1,115	-,889	0,375
Kendine Yabancılaşma	3,53	1,063	3,11	1,047	2,662	0,008**

*:p<0,05 **p<0,01 ***:p<0,001

Çalışanların örgütsel yabancılaşmanın güçsüzlük alt boyutu algılarına göre 1-5 yıl arası çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=2,60$) iken 6 ve üzeri yıl çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,01$)'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; çalışanların topluma yabancılaşma alt boyutu algıları bakımından çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre, 1-5 yıldır çalışanların güçsüzlük ortalaması, 6 ve üzeri yıldır çalışanların ortalamasından anlamlı derecede daha düşüktür (F: -2,827, p<0,01). Bu bulgulardan hareketle 1-5 yıl arası çalışanlar örgütlerinde üretilen ürünü kontrol edebilme olasılığının 6 ve üzeri çalışanlara oranla daha yüksek olduğu kanısındadır.

Örgütsel yabancılaşma ölçeğinin kendine yabancılaşma boyutuna göre 1-5 yıl arası çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,53$) iken 6 ve üzeri yıl çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,11$)'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre, 1-5 yıldır çalışanların kendine yabancılaşma ortalamaları, 6 ve üzeri yıldır çalışanların ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksektir(F: 2,662, p<0,01). Bu bulgulardan hareketle geliri 1-5- yıl arası çalışanlar 6 ve üzeri yıldır çalışanlara oranla daha az kendi istek ve ihtiyaçları doğrultusunda hareket ettikleri kanısındadırlar.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda; çalışanların örgütsel yabancılaşma ve anlamsızlık, topluma yabancılaşma alt boyutları algılarına göre çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

GENEL DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

Otantik liderlik anlayışının örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşmayla ilişkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirdiğimiz bu çalışmanın ilk üç bölümünde otantik liderlik, örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşma konularının teorik çerçevesi oluşturulmuştur. Tez çalışmamızın son bölümünde ise konumuzun yapısına uygun sektör olarak düşünülen mobilya sektöründe anket tekniğiyle bir uygulama yapılmış ve elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

Teorik çerçevenin birinci bölümünde otantik liderlik konusu incelenmiştir. Otantik liderliğin liderlik teorilerindeki yerini ortaya koymak amacıyla liderlik teorileri ile ilgili bilgiler verilmiştir. Daha sonra otantik liderlik anlayışı, otantik liderlik süreci, otantik liderlik tarzının özellikleri ve otantik liderlerin önemi açıklanmıştır. Otantik liderlikle ilgili genel bir çerçeve çizilmeye çalışılmıştır. Bu bölümde elde ettiğimiz sonuçlar şu şekilde özetlenebilir: Liderlik konusu üzerinde görüş birliğine varılmamış bir konudur. Liderliğin; literatürde takipçileri etkileme ve harekete geçirme sanatı olduğu ve bir süreç olarak ifade edildiği tespit edilmiştir.

Günümüze kadar liderlikle ilgili olarak birçok çalışma yapılmış ve liderliğin farklı boyutları vurgulanmıştır. Bunun sonucu olarak liderliği açıklamaya çalışan farklı liderlik modelleri ortaya çıkmıştır. Bu modellerin bir kısmında lider olarak nitelendirilen kişilerin sahip oldukları özellikler ön plana çıkarak önem kazanmış; bir kısmında ise lider olarak nitelendirilen kişilerin liderlik yaparken ortaya koydukları davranışlar önem kazanmıştır. Daha sonra modern anlayış olarak ifade edilen ve liderlik davranışlarının ve liderlik şekillerinin durumdan duruma göre değişeceği; diğer bir söylemle, liderin etkinliğinin içinde bulunduğu şartlara bağlı olduğunu ifade eden anlayış kabul görmüştür. Son yıllarda ise yaşanan sıkıntılar ve spekülasyonlar nedeniyle özü sözü bir, dürüst ve etik değerlere sahip liderlere ihtiyaç duyulmuştur.

Liderlikte yeni yaklaşımlar içerisinde belirtilen otantik liderlik anlayışı son yıllarda revaçta olan liderlik teorilerinde birisi haline gelmiştir. Otantik liderliğin bu kadar ilgi görmesinin nedenlerinden bazıları otantik liderlerin şeffaf olması ve ahlaki perspektif içerisinde hareket etmesidir. Buna ek olarak otantik liderler takipçilerinin önünde örnek bir şahsiyeti de temsil etmektedir. Otantik liderler, sahip olduğu

içtenlikle, samimiyetle ve takipçilerine örnek olarak onları motive eder; karşılıklı saygıya ve güvene dayalı bir çalışma ortamında takipçilerinin birer örgütsel vatandaş olmalarını sağlar ve onlarda bir istek uyandırır.

Otantik liderler takipçilerini ortak bir amaçta birleştirerek takipçilerinden beklenenden daha fazlasını yapmalarını sağlayabilen bir liderlik tipidir. Otantik liderler bunu, kendileri gibi olarak takipçileriyle kurduğu etkin, samimi ve olumlu ilişkiler ortaya koyarak başarırlar. Otantik liderler takipçileriyle kendi aralarında kurduğu güvene dayalı olumlu ilişkiler sayesinde, takipçilerini yönlendirirler.

Takipçileriyle psikolojik bir bağ kuran otantik liderler, sahip olduğu nitelikleriyle, takipçilerinde saygı uyandırır ve bağlılık yaratır. Otantik liderler ilişkilerde şeffaflığı kullanarak, takipçilerin de ilişkilerinde açık sözlü olmalarını ve oldukları gibi davranmalarını sağlar. İçselleştirilmiş ahlak anlayışını kullanarak, takipçilerinin belli bir ahlaki daire içerisinde hareket etmesini sağlar. Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirmeyi kullanarak takipçilerinin güvenini kazanır ve onların daha gönül rahatlığıyla çalışmalarına yardımcı olur. Öz farkındalık ile kendinin farkında olan liderin takipçilerinin de kendi olumlu ve olumsuz yönlerini öğrenmesine kısacası kendilerini bilmelerine katkı sağlamaktadır.

Örgütsel bağlılık konusuna ayırdığımız ikinci bölümde ise önce örgütsel bağlılığı ve örgütsel yabancılaşmayı daha anlayabilmemiz açısından örgüt kavramı ele alınmıştır.

Tarihsel süreç içerisinde değerlendirildiğinde örgütlerin, insan yaşamının hep ayrılmaz bir parçası olduğu görülmektedir. İnsan her ne kadar anlamlandıramasa da, her ne kadar adını koyamasa da hatta ve hatta bazen bir örgütün içinde olup da onun farkına varamasa da örgütlerle insan hayatı boyunca birlikte yaşamaktadır. Yaşamımızın ayrılmaz bir parçası olarak yerini almış olan örgütler farklı alanlarda, farklı yapılarda ve farklı amaçlarla karşımıza çıkabilir. Fakat karşımıza nasıl çıkarsa çıksın her örgütün bir amacı vardır yani her örgüt, insanların bir amaç uğruna toplanmasıyla meydana gelmektedir. Buradan hareketle örgüt, daha önceden belirlenmiş ortak amaçlara ulaşmak için oluşturulan insan topluluklarıdır şeklinde tanımlanabilir.

Dikkat edildiğinde görülmektedir ki örgütü farklı bireyler meydana getirmektedir. Farklı bireyler demek farklı özellikler, farklı düşünceler, farklı davranışlar ve farklı tepkiler vs. demektir. İşte örgütler bu kadar çok farklılığı ortak bir amaç doğrultusunda bir çatı altında toplamaktadır veyahut o amacı gerçekleştirebilmek adına ortak bir amaç için bir çatı altında topladığı bu farklılıkların o çatı altında kalmalarını sağlamaya çalışmaktadır. Genellikle bu farklı bireylerin örgüt içerisinde kalmasını o bireylerin örgütte kalma isteği belirlemektedir. İşte bu noktada karşımıza kişilerin örgütte kalma isteğinin belirleyicilerinde olan örgüte olan bağlılıkları çıkmaktadır. Aynı zamanda çalışanların örgütlerinin amaçlarını, misyonlarını, vizyonlarını ve değerlerini daha iyi benimsemeleri konusunda da örgütsel bağlılık bize bilgi vermektedir.

Örgüt ve çalışan hakkında bir çok bilgiye ulaşmamamızı sağlayan örgütsel bağlılık hakkında bir çok tanım bulunmasına rağmen ortak bir tanım üzerinde uzlaşamamıştır. Fakat ortak bir tanımda birleşemeyen literatür örgütsel bağlılığın örgütle çalışan arasında kurulan doğrudan bir bağ olduğu konusunda ittifak etmişlerdir.

Bu bağlamda örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt amaçlarını kabullenip bu amaçları gerçekleştirmek için emek harcadığı ve örgütün değerlerini benimseyerek kendini örgütün bir parçası olarak hissettiği sürece denilmektedir. Örgütsel bağlılık tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık olarak sınıflandırılmaktadır. Tutumsal bağlılık sınıflandırmasında daha çok çalışanların içinde bulunduğu örgütle kurmuş olduğu psikolojik ilişki ön plandadır. Davranışsal bağlılık sınıflandırmasında çalışanın iş görmüş olduğu örgüte bağlanmasından ziyade daha çok örgütte yapmış olduğu iş ve faaliyete bağlanması söz konusudur. Çoklu bağlılık sınıflandırması ise diğer bağlılık yaklaşımlarının örgütleri tek parçadan oluşan bir yapı olarak görmesini eleştirerek örgütün bir çok parçadan meydana gelen bir yapı olduğunu ve bu şekilde bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır.

Çalışanlar örgüt içinde iş yaşamlarını devam ettirirken üç farklı bağlılık boyutuyla karşılaşılır. Bunlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Çalışanların duygusal bağlılığı, iş görenlerin benliğiyle örgütün ve örgüt amaçlarının zamanla bütünleşmesini ifade etmektedir. Çalışanların devam bağlılığı,

çalışanın işten ayrıldığında katlanacağı toplam maliyetin farkında olması demektir. Çalışanın normatif bağlılığı ise iş görenin çalıştığı örgüte ve örgüt sahibine olan minnettarlığını ifade etmektedir. Yine farklı düşünürlerin literatüre kazandırmış olduğu farklı bağlılıklar da bulunmaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılıkları da iş görenden iş görene değişmektedir. İşte bu değişikliklere sebep olan faktörler ikiye ayrılmaktadır. Birincisi yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve medeni durum olmak üzere dört faktörden oluşan bireysel faktörlerdir. İkincisi ise örgütsel faktörlerdir ki onlar da denetim, örgütsel adalet, işin niteliği ve rol belirsizliği ve çatışması olmak üzere yine dört faktörden oluşmaktadır.

Örgütsel bağlılığın her zaman olumlu etkiler göstereceği inancı son derece yanlış bir inançtır. Çünkü örgütsel bağlılığın dereceleri örgütün içinde bulunduğu duruma göre farklılıklar gösterebilmektedir. Buradan hareketle örgütsel bağlılığın sonuçları performans, işe geç kalma, devamsızlık, iş gücü devri, stres, düşük örgütsel bağlılık, ılımlı örgütsel bağlılık ve yüksek örgütsel bağlılık şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Çalışmanın teori kısmının üçüncü bölümünde ise örgütsel yabancılaşma kavramı ele alınmıştır. Yabancılaşma, örgütler içinde ve günlük hayatta karışımıza çıkan; bireyin kendi inançları, değerleri ve bilinciyle hal, hareket ve uygulamalarının çelişmesidir. Kısacası bireyin düşünceleri ve uygulamalarını kapsayan bütünlüğünün bozulmasıdır. Yabancılaşma kavramı 1930'lu yıllardan itibaren düşünürlerin ve yazarların araştırmalarına konu olmuş ve günümüze kadar yabancılaşma hakkında sayıları artarak devam eden birçok araştırma yapılmıştır. Günümüze kadar ve günümüzde yapılan araştırmalar da göstermiştir ki yabancılaşma yadsınamaz bir gerçektir.

Ekonomik ve toplumsal nedenler, kitle iletişim araçları, eğitim, kişinin özellikleri, örgüt yapısı ve teknoloji gibi daha birçok neden insanların kendilerine, toplumlarına ve değerlerine yabancılaşmalarına yol açmaktadır. Nasıl ki toplum bireylerden meydana gelmektedir, işte toplumu meydana getiren bireyler de toplumsal bir gerçek olan yabancılaşmayla karşı karşıya kalmaktadır. Buradan hareketle yabancılaşma toplumun her alanından görülebilmekte ve karşımıza çıkabilmektedir.

Yani yabancılaşma bir virüse benzetilebilir. Her insanda her bireyde bulunmaktadır. Fakat zayıflatılmış güçsüz bir şekilde bulunmaktadır. Paragrafin başında sayılan nedenlerle kendine beslenebilecek, güçlenebilecek bir alan bulunduğu sınıca bireyin iç alemine yayılmaktadır. İyice güçlendiğinde ise bireyin iç alemini ele geçirmeye başlayarak, bireyin maddi ve manevi bütünlüğünü sağlayan yapının sağlıklı çalışmasına engel olmaktadır. Yani yabancılaşma; bireyin içinde bulunduğu ortamla ilişkilerinin iyice zayıflaması ve uyumsuzluk halinin ortaya çıkması, doğal çevresi üzerinde etkenliğini yitirmesi bunun sonucunda da kişinin yalnızlığa düşmesidir.

Yukarıdaki paragrafta da belirtildiği gibi yabancılaşma bireyin olduğu her alanında görülebilmektedir. Toplum içerisinde çok büyük öneme sahip örgütlerde, bireylerden meydana geldiğine göre doğal olarak örgütlerde de yabancılaşma olgusuna rastlanılmaktadır. Amaçlarına ulaşabilmek, fonksiyonlarını yerine getirebilmek adına şüphesiz sağlıklı bir örgüt herkesin temennisidir. Fakat örgütün sağlığı tek başına sağlanabilecek bir olgu değildir. Sağlıklı bir örgüt, tek tek sağlıklı bireylerden meydana gelmektedir. Yani sağlıklı bir örgüt yapısı için tek tek her bireyin sağlıklı olması gerekmektedir. Burada örgütün sağlıklı bir şekilde fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için örgütü meydana getiren bireyleri bu tür tehdit ve olumsuzluklardan korumak lazımdır ve bunlarla mücadele yöntemleri bulunarak mücadele edilmelidir. İşte örgütlerin çalışanlarını muhafaza etmeleri gereken olgulardan biri de örgütsel yabancılaşmadır.

Örgütsel yabancılaşma, çalışanın işine karşı soğumasıyla bulunduğu örgütte görev ve sorumluluklarını yerine getirememesi durumudur. Dolayısıyla örgütsel yabancılaşma süreci içindeki çalışanlar zaten öncelikle işlerinden soğumakta bunun sonucunda üzerine düşen sorumlulukları yerine getirememektedir. Yine burada kişinin düşünceleriyle yapması gerekenler arasında veyahut da yaptıkları arasında bir uyumsuzluk söz konusudur. Dolayısıyla bu uyumsuzluğu meydana getiren nedenlere de bakılması gerekmektedir.

Örgütsel yabancılaşmaya neden olan faktörler ikiye ayrılmaktadır. Birincisi örgütsel yabancılaşmaya neden olan örgütsel faktörler: yönetim tarzı, inanç ve tutumlar, çalışma koşulları, iş bölümü, geçmiş olaylar ve deneyimler, üretim biçimi,

örgüt büyüklüğü, bilgi akışı, modüler ilişkiler ve grup özellikleridir. İkincisi örgütsel yabancılaşmaya neden olan çevresel faktörler: ekonomik yapı, teknolojik yapı, toplumsal ve kültürel yapı, sendikal örgütlenmeler, kitle iletişim araçları, politik ve hukuki yapı, sanayileşme, kentleşme ve sosyal çözülmedir.

Yine çalışanların yaşamış olduğu örgütsel yabancılaşma dört farklı boyutla karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan birincisi çalışanın güçsüzlüğüdür. Çalışanın güçsüzlüğü; çalışanın kendi emeğiyle, bir takım çabalarıyla üretimine katıldığı ürün üzerinde herhangi bir inisiyatifi olmamasıdır. İkincisi çalışanlarda anlamsızlıktır. Çalışanlarda anlamsızlık, çalışanın emek sarf ettiği, kendinden bir şeyler kattığı son olarak ete kemiğe bürünen son çıktıyı göremediği endüstrilerde çalışanın nerede, nasıl bir süreç içinde olduğunu anlamlandıramamasıdır. Üçüncüsü örgüt içi izolasyondur. Örgüt içi izolasyon, çalışanların bilinçli bir şekilde kendilerini örgüt içi iletişimden soyutlamasıdır. Dördüncü ve sonuncusu ise iş görenin kendine yabancılaşmasıdır. İş görenin kendine yabancılaşması, çalışanın tutum ve davranışlarının kendi istek ve gereksinimleri dışında gerçekleşmesidir.

Örgütsel yabancılaşma boyutlarından bir veya birkaçını yaşayan çalışanlarda örgütsel yabancılaşmanın şu gibi sonuçları tezahür etmektedir. Çalışanlarda iş tatminsizliği, örgütsel sessizlik, mesleki tükenmişlik, çalışma yaşamının kalitesizliği, örgütsel bağlılığın azalması. Bu ve bunun gibi nedenler öncelikle çalışanların iş sağlığını ve psikolojisini olumsuz etkilemekte ve bunun sonucunda da örgütsel sağlığı tehdit etmektedir. Örgütsel sağlığı bozulan örgütler amaçlarına ulaşma noktasında büyük yaralar almakta ve varlığını devam ettirme noktasında güçlükler yaşamaktadır.

Yıkıcı etkileri olan örgütsel yabancılaşmayla nasıl mücadele edilebileceği ve etkilerinin nasıl giderileceği ortaya konulmalıdır. Örgütsel yabancılaşmayla ilgili başlıca mücadele yöntemleri ve müdahaleler şöyledir: 1) Organizasyonel müdahaleler, 2) Bireysel müdahaleler, 3) Yöntemler. Organizasyonel müdahaleler şunlardır: İşin boyutlarının belirlenmesi, iş değiştirme, iş zenginleştirme, otonom çalışma takımları, iş yaşam kalitesi, takım geliştirme, yönetime katılma. Bireysel müdahaleler ise şunlardır: Kendini tanıma, kendini geliştirme, stresle başa çıkma(engelleme ile başa çıkma, içten denetimlilik geliştirme, güvenli davranış

geliştirme). Yöntemler ise şunlardır: Stres yönetimi, çatışma yönetimi, yabancılaşma yönetimi.

Örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşma sürecinde, başarılı ve sağlıklı bir organizasyon yapısı oluşturmak için otantik liderin yapması gereken faaliyetler bulunmaktadır. Otantik lider, başarılı ve sağlıklı bir örgüt yapısı oluşturmak için öncelikle kendinin özellikleriyle, davranışlarıyla, uygulamalarıyla ve söylemleriyle takipçilerine örnek teşkil ettiğini unutmamalı ve takipçilerinin de kendini örnek almalarını sağlayacak yollara başvurmalıdır.

Otantik liderler; örgüt çalışanlarının örgütün amacını, misyonunu daha iyi kavrayıp özümsemeleri ve benimsemeleri için ilişkilerde şeffaf ve açık davranmalı, bilgiyi dengeli ve tarafsız dağıtarak adalet kavramının örgüt çalışanlarının zihninde yer etmesini sağlamalıdır.

Otantik liderler, etik ve ahlaki değerleri ile örgüt içinde belli bir düzey oluşturarak çalışanlarında örgütüyle ve çevresiyle kurmuş olduğu ilişkilerde bu seviyeyi yakalamasına örnek teşkil etmelidir.

Otantik liderler, kendi eksiklerinin ve artılarının farkında olduğu ve bu olumsuz yönlerini gidermeye ve olumlu yönlerini ise artırmaya çalıştığı özfarkındalık sahibi liderler olarak takipçilerinin de kendilerine yönelerek pozitif ve negatif yönlerini görüp pozitif yönlerini artırmalarını negatif yönlerini gidermelerini sağlayarak kendi özfarkındalıklarını uyandırmaları noktasında yardımcı olmalıdır.

Tez çalışmamızın dördüncü bölümü uygulamaya ayrılmış olup, bu bölümde elde edilen bulgular ile ulaşılan genel sonuçlar aşağıda sunulmuştur:

1. Araştırmamıza katılan çalışanların, otantik liderliğe ve otantik liderliğin alt boyutlarına ilişkin algıları şu şekildedir:

Birinci işletme liderlerinin ($\bar{x}=3,54$) ortalama ile “yüksek” bir düzeyde otantik liderlik özelliği gösterdikleri belirlenmiştir. Otantik liderlerin ($\bar{x}=3,44$) ortalama ile takipçilerine “yüksek” bir düzeyde “ilişkilerde şeffaflık” davranışı gösterdikleri; $\bar{x}= (3,54)$ ortalama ile “yüksek” bir düzeyde “içselleştirilmiş ahlak anlayışı”; ($\bar{x}=3,65$) ortalama ile “yüksek” bir düzeyde “bilgiyi dengeli ve tarafsız

değerlendirme; ($\bar{x}=3,57$) ortalama ile “yüksek” düzeyde “özfarkındalık” ortaya çıkarılmıştır.

Bu sonuçlara göre, birinci işletmede çalışanların işletmedeki otantik liderliğe ve otantik liderliğin alt boyutlarına ait algılarının “yüksek” düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Lider; etik bakış açısını kendine yönelterek, bilginin örgüt içerisinde eşit bir şekilde dağılmasına yoğun çaba harcayarak, kişinin kendini geliştirmesine yardımcı olarak mesai arkadaşlarıyla kurmuş olduğu ilişkilerde şeffaflığa dikkat ederek, organizasyon içerisinde olumlu bir atmosfer oluşturmuştur. Yine lider, oluşturulan bu olumlu atmosferi örgütün amaçlarına ulaşması noktasında kullanmaktadır.

İkinci işletme liderlerinin ($\bar{x}=3,29$) ortalama ile “orta” bir düzeyde otantik liderlik özelliği gösterdikleri belirlenmiştir. Otantik liderlerin ($\bar{x}=3,33$) ortalama ile takipçilerine “orta” bir düzeyde “ilişkilerde şeffaflık” davranışı gösterdikleri; $\bar{x}=(3,45)$ ortalama ile “yüksek” bir düzeyde “içselleştirilmiş ahlak anlayışı”; ($\bar{x}=3,29$) ortalama ile “orta” bir düzeyde “bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme; ($\bar{x}=3,09$) ortalama ile “orta” düzeyde “özfarkındalık” ortaya çıkarılmıştır.

Bu sonuçlara göre, ikinci işletmede çalışanların işletmedeki otantik liderliğe ve otantik liderliğin alt boyutlarına ait algılarının “orta ve yüksek” düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Lider; etik bakış açısını kendine yönelterek, bilginin örgüt içerisinde eşit bir şekilde dağılmasına orta düzeyde çaba harcayarak, kişinin kendini geliştirmesine yardımcı olarak mesai arkadaşlarıyla kurmuş olduğu ilişkilerde şeffaflığa orta düzeyde dikkat ederek, organizasyon içerisinde orta düzeyde olumlu bir atmosfer oluşturmuştur. Yine lider, oluşturulan bu olumlu atmosferi örgütün amaçlarına ulaşması noktasında kullanmaktadır.

2. Araştırmamıza katılan çalışanların, “örgütsel bağlılık” ve “örgütsel bağlılığın” alt boyutlarına ilişkin algıları şu şekildedir:

Birinci işletme çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ($\bar{x}=3,28$) ortalama ile “orta” düzeyde olduğu belirlenmiştir. İşletme çalışanlarının “duygusal bağlılıkları” (\bar{x}

=3,37) ortalama ile “orta” düzeyde, “devam bağlılıkları” ($\bar{x}=3,16$) ortalama ile “orta” düzeyde, “normatif bağlılıkları” ($\bar{x}=3,34$) ortalama ile “orta” düzeyde, olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Yukarıdaki bulgulara göre, birinci işletmede çalışanların işletmedeki örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarına ait algılarının “orta” düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Yani alışanların örgüt ve örgüt içerisindeki insanlara, faaliyetlere ve yaptığı işe karşı duymuş oldukları bağlılıkları, örgütün değerleri ve amaçlarını benimseyerek özdeşleşmesi, örgütlerinden ayrıldıkları takdirde katlanacakları maliyetler ve örgüt ve örgütlerin sahiplerine karşı duyulan minnettarlık orta seviyededir.

İkinci işletme çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ($\bar{x}=3,37$) ortalama ile “orta” düzeyde olduğu belirlenmiştir. İşletme alışanlarının “duygusal bağlılıkları” ($\bar{x}=3,55$) ortalama ile “yüksek” düzeyde, “devam bağlılıkları” ($\bar{x}=3,29$) ortalama ile “orta” düzeyde, “normatif bağlılıkları” ($\bar{x}=3,27$) ortalama ile “orta” düzeyde, olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Yukarıdaki bulgulara göre, ikinci işletmede çalışanların işletmedeki örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarına ait algılarının “orta ve yüksek” düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Yani alışanların örgüt ve örgüt içerisindeki insanlara, faaliyetlere ve yaptığı işe karşı duymuş oldukları bağlılıkları, örgütlerinden ayrıldıkları takdirde katlanacakları maliyetler ve örgüt ve örgütlerin sahiplerine karşı minnettarlık duygusu orta seviyededir. Yine çalışanın örgütün değerleri ve amaçlarını benimseyerek özdeşleşmesi ise yüksek seviyededir.

3. Araştırmamıza katılan çalışanların, “rgtsel yabancılaşma” ve “rgtsel yabancılaşmanın” alt boyutlarına ilişkin algıları şu şekildedir:

Birinci işletme çalışanlarının örgütsel yabancılaşmaları ($\bar{x}=2,48$) ortalama ile “düşük” düzeyde olduğu belirlenmiştir. İşletme çalışanlarının “güçsüzlükleri” ($\bar{x}=2,67$) ortalama ile “orta” düzeyde, “anlamsızlıkları” ($\bar{x}=2,45$) ortalama ile “düşük” düzeyde, “topluma yabancılaşmaları” ($\bar{x}=2,50$) ortalama ile “düşük” düzeyde, “kendine yabancılaşmaları” ($\bar{x}=3,62$) ortalama ile “yüksek” düzeyde olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Yukarıdaki bulgulara göre, birinci işletmede çalışanların işletmedeki güçsüzlük ve kendine yabancılaşma boyutu hariç örgütsel yabancılaşma alt boyutlarına ait algılarının “düşük” düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Yani çalışan örgütün kendine yüklemiş olduğu sorumluluklarla kendi benliği arasında düşük düzeyde uyumsuzluk yaşamakta, örgütüyle ve örgütteki arkadaşlarıyla kurmuş olduğu ilişkilerde açık iletişime önem vermekte ve örgüt içerisinde ne öneme sahip olduğunu bilmektedir. Yine çalışanın üretilen ürünü kontrol edebilme olanağı orta düzeydedir. Son olarak çalışan, potansiyelinin ve kabiliyetlerinin kendi istekleri ve gereksinimleri doğrultusunda hareket etmediği düşüncesindedir.

İkinci işletme çalışanlarının örgütsel yabancılaşmaları ($\bar{x}=2,51$) ortalama ile “düşük” düzeyde olduğu belirlenmiştir. İşletme çalışanlarının “güçsüzlükleri” ($\bar{x}=2,72$) ortalama ile “orta” düzeyde, “anlamsızlıkları” ($\bar{x}=2,43$) ortalama ile “düşük” düzeyde, “topluma yabancılaşmaları” ($\bar{x}=2,45$) ortalama ile “düşük” düzeyde, “kendine yabancılaşmaları” ($\bar{x}=3,17$) ortalama ile “orta” düzeyde olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Yukarıdaki bulgulara göre, birinci işletmede çalışanların işletmedeki güçsüzlük ve kendine yabancılaşma boyutu hariç örgütsel yabancılaşma alt boyutlarına ait algılarının “düşük” düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Yani çalışan örgütün kendine yüklemiş olduğu sorumluluklarla kendi benliği arasında düşük düzeyde uyumsuzluk yaşamakta, örgütüyle ve örgütteki arkadaşlarıyla kurmuş olduğu ilişkilerde açık iletişime önem vermekte ve örgüt içerisinde ne öneme sahip olduğunu bilmektedir. Yine çalışanın üretilen ürünü kontrol edebilme olanağı ve

potansiyelinin ve kabiliyetlerinin kendi istekleri ve gereksinimleri doğrultusunda hareket ettiği düşüncesi orta düzeydedir.

4. Otantik liderlik ve alt boyutları, örgütsel bağlılık ve alt boyutları ve örgütsel yabancılaşma ve alt boyutları arasındaki ikili ilişkileri incelemek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır.

Bu analiz neticesinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

a) “Otantik liderlik” ile “örgütsel bağlılık” arasında ((0,420) $p < 0,01$) düzeyinde orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

b) “Otantik liderlik” ile “örgütsel bağlılık alt boyutları” arasında da pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur.

Ortaya çıkan bulgulara göre boyutlar arasındaki en güçlü ilişki “otantik liderlik” ve “normatif bağlılık” arasındaki olduğu görülmüştür. Bu bulgudan, “otantik liderlik” özelliklerinin, “normatif bağlılık” üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu ve “normatif bağlılığı” olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır. Boyutlar arasındaki en zayıf ilişki “otantik liderlik” ve “devam bağlılığı” arasında olduğu belirlenmiştir. Buradan otantik liderlerin “devam bağlılığı” boyutunu diğer boyutlara göre daha az etkiledikleri ortaya çıkarılmıştır.

c) “Otantik liderliğin” alt boyutlarıyla “örgütsel bağlılık” ve “örgütsel bağlılığın alt boyutları” arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğu belirlenmiştir.

Bu sonuçlara göre, her bir boyut arasındaki ikili ilişkilerde pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. “Otantik liderliğin alt boyutlarıyla” “örgütsel bağlılık” arasındaki ortaya çıkan en güçlü ilişkiler bir bütün olarak değerlendirildiğinde; en güçlü ilişki sıralaması şu şekilde belirlenmiştir:

1. İlişkilerde şeffaflık ile örgütsel bağlılık arasında,
2. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı ile normatif bağlılık arasında
3. Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ile normatif bağlılık arasında,

4. Öz farkındalık ile normatif bağlılık arasında,

Bu sonuçlara göre, otantik liderlerin, ilişkilerde şeffaf davranarak izleyenlerin örgütsel bağlılıklarını artırdıkları; içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile takipçilerinin örgütsel bağlılıklarını olumlu etkiledikleri; bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirerek izleyenlerin örgütsel bağlılıklarının artmasına yardımcı oldukları; öz farkındalık sahibi olarak takipçilerinin örgütsel bağlılıklarına pozitif etkide buldukları sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu bulgulardan hareketle otantik liderler çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasında ve çalışanların bir bütün olarak örgütlerini benimsemesinde pozitif bir rol oynadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Otantik liderliğin alt boyutlarıyla örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında ortaya çıkan sonuçlar şu şekilde değerlendirilebilir: Otantik liderliğin alt boyutlarıyla, örgütsel bağlılığın “duygusal bağlılık” alt boyutu arasında orta ve düşük düzeyde ilişkiler bulunmuştur. Bununla birlikte örgütsel bağlılığın alt boyutlarından “duygusal bağlılık” ile otantik liderliğin alt boyutları arasındaki en yüksek düzeyli ilişki “ilişkilerde şeffaflık” arasında belirlenmiştir. Bu sonuçlar otantik liderliğin bu boyutlarının “duygusal bağlılık” boyutu üzerinde orta ve düşük düzeyde olumlu etki yarattığı görülmüştür. Dolayısıyla, “otantik liderlik” ve “otantik liderliğe ait alt boyutların”, “örgütsel bağlılık” ile aynı düzeyde önemli olan “duygusal bağlılık” üzerinde orta ve düşük etki yarattığı görülmüştür. Bahsi geçen aynı boyutların hepsinin “devam bağlılığı” boyutuyla en zayıf ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bunu, otantik liderlerin, takipçilerini “devam bağlılığı” konusunda etkilemekte zorlandıkları, takipçilerin “devam bağlılığı” boyutuna fazla sıcak bakmadıkları, çalışanların işletmeden ayrıldıkları takdirde pek fazla bir şey kaybetmeyeceklerini düşünmeleri şeklinde ifade etmek mümkündür. Otantik liderliğin alt boyutlarıyla, örgütsel bağlılığın “normatif bağlılık” alt boyutu arasında orta düzeyde ilişkiler bulunmuştur. Bununla birlikte örgütsel bağlılığın alt boyutlarından “normatif bağlılık” ile otantik liderliğin alt boyutları arasındaki en yüksek düzeyli ilişki “öz farkındalık” arasında belirlenmiştir. Otantik liderlerin, takipçilerini kendi özelliklerinin farkına varmaya, kendi potansiyelinin farkına varmaya yönlendirmesi onları örgütüne, işverenine sadakat duymasına ve bu faydanın karşılığını ödemesine sevk etmiştir.

d) “Otantik liderlik” ile “örgütsel yabancılaşma” arasında ((-0,081) $p>0,05$) anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

e) “Otantik liderlik” ile “örgütsel yabancılaşma alt boyutları” arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Bu bulgulara göre otantik liderlik ve örgütsel yabancılaşma arasında, otantik liderlik ve örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır.

f) “Otantik liderliğin” alt boyutlarıyla “örgütsel yabancılaşma” ve “örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları” arasındaki ilişkiler şu şekildedir.

“İlişkilerde şeffaflık” ile “örgütsel yabancılaşma” ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

“İçselleştirilmiş ahlak anlayışı” ile “örgütsel yabancılaşma” ve alt boyutları arasında anlamsızlık boyutu hariç anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. “İçselleştirilmiş ahlak anlayışı” ile “anlamsızlık” arasında ise ((-0,124) $p<0,05$) düzeyinde düşük güçte negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

“Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” ile “örgütsel yabancılaşma” ((-0,136) $p>0,05$) ve anlamsızlık boyutu arasında ((-0,124) $p>0,05$) düzeyinde düşük güçte negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. “Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” ile “örgütsel yabancılaşmanın diğer alt boyutları” arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

“Özfarkındalık” ile “örgütsel yabancılaşma” ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır

Bu sonuçlara göre, her bir boyut arasındaki ikili ilişkiler incelenmiş ve “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” ile “anlamsızlık” alt boyutları, “bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” ile “örgütsel yabancılaşma” ve “bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” ile “anlamsızlık” alt boyutu arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Diğer tüm boyutlar arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır. Bu veriler ışığında liderlerin belli bir etik çerçeve ve değerler içerisinde hareket etmesi,

ilişkilerinin merkezine bu ahlaki anlayışı oturtarak istikrarlı bir seyir izlemesi, örgüt içinde bilgiyi adaletli bir şekilde dağıtması, kararlarında tarafsızlığı gözetmesi çalışanların örgütsel yapının nasıl işlediğini ve yöneticilerin davranışlarının ne anlama geldiğini anlamlandırmasını sağlamaktadır. Bunun devamında ise çalışan örgüt içinde düzenli bir sistematik yapının var olduğu yargısına ulaşmaktadır. Böylece çalışan üstlenmiş olduğu görevlerin, faaliyetlerin ve sorumlulukların ne anlama geldiğinin bilincinde olmaktadır.

5. “Örgütsel bağlılığı” etkileyen faktörlerin yönünü ve büyüklüğünü belirlemek amacıyla yapılan Regresyon Analizi sonuçlarında, “örgütsel bağlılık” üzerinde otantik liderlik ve alt boyutları değişkenlerinin anlamlı ilişkileri bulunmuş ve önemli değişkenler olduğu tespit edilmiştir.
6. “Örgütsel yabancılaşmayı” etkileyen faktörlerin yönünü ve büyüklüğünü belirlemek amacıyla yapılan Regresyon Analizi sonuçlarında, “örgütsel yabancılaşma” üzerinde otantik liderlik ve alt boyutları değişkenlerinin anlamlı ilişkileri tespit edilememiştir.
7. Araştırmamızda “otantik liderlik ve alt boyutları” için demografik değişkenler bakımından algılama farklılıkları olup olmadığını belirlemek için t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Bunlara göre birinci işletmeyle ikinci işletme açısından birinci işletmedeki çalışanların “bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” alt boyutuna katılma düzeyleri ($\bar{x}=3,65$) ortalama ile ikinci işletmede çalışanların ($\bar{x}=3,29$) ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir. “Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” alt boyutuna ait böyle bir bulgunun ortaya çıkması, birinci işletmedeki çalışanların “otantik liderliğin” bu alt boyutundan daha fazla etkilendikleri ve bunun sonucunda, liderlerinin karar verirken tarafsız, dengeli davranmasından ve adaletli olmasından ikinci işletmede çalışanlara göre daha fazla etkilendikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Birinci işletmeyle ikinci işletme açısından birinci işletmedeki çalışanların “özfarkındalık” alt boyutuna katılma düzeyleri ($\bar{x}=3,57$) ortalama ile ikinci işletmede çalışanların ($\bar{x}=3,09$) ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir. “Özfarkındalık” alt boyutuna ait böyle bir bulgunun ortaya çıkması, birinci işletmedeki çalışanların “otantik liderliğin” bu alt boyutundan daha fazla etkilendikleri ve bunun sonucunda, liderlerinin olumlu olumsuz yönlerinin farkında olarak kendilerine örnek olmalarından ikinci işletmede çalışanlara göre daha fazla etkilendikleri sonucuna varılmıştır.

Birinci işletmeyle ikinci işletme açısından birinci işletmedeki çalışanların “otantik liderliğe” katılma düzeyleri ($\bar{x}=3,54$) ortalama ile ikinci işletmede çalışanların ($\bar{x}=3,29$) ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir. “Otantik liderliğe” ait böyle bir bulgunun ortaya çıkması, birinci işletmedeki çalışanların “otantik liderlik” uygulamalarından daha fazla etkilendikleri ve bunun sonucunda, liderlerinin karar verirken tarafsız, ilişkilerinde açık, kendini bilen ve etik çerçeveye içerisinde hareket etmesinden ikinci işletmede çalışanlara göre daha fazla etkilendikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Yaş değişkeni açısından 18-24 yaş arasındakilerin “ilişkilerde şeffaflık” alt boyutuna katılma düzeyleri ($\bar{x}=3,14$) ortalama ile 25-34 yaş arasındakilerin ($\bar{x}=3,54$) ortalamalarından anlamlı derecede daha düşük olduğu belirlenmiştir. “İlişkilerde şeffaflık” alt boyutuna ait böyle bir bulgunun ortaya çıkması, genç yaşta olanların, “otantik liderliğin” bu alt boyutundan daha az etkilendikleri ve bunun sonucunda, liderlerinin içlerinden geçirdiği duygu ve düşünceleri açıkça ifade etmelerinden 25-34 yaş arası çalışanlara göre daha az etkilendikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Birinci işletmede yaş değişkeni açısından 18-24 yaş arasındakilerin “ilişkilerde şeffaflık” alt boyutuna katılma düzeyleri ($\bar{x}=3,10$) ortalama ile 25-34 yaş arasındakilerin ($\bar{x}=3,71$) ortalamalarından anlamlı derecede daha düşük olduğu belirlenmiştir. “İlişkilerde şeffaflık” alt boyutuna ait böyle bir bulgunun ortaya çıkması, genç yaşta olanların, “otantik liderliğin” bu alt boyutundan daha az etkilendikleri ve bunun sonucunda, liderlerinin içlerinden geçirdiği duygu ve

düşünceleri açıkça ifade etmelerinden 25-34 yaş arası çalışanlara göre daha az etkilendikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Birinci işletmede yaş değişkeni açısından 18-24 yaş arasındakilerin “otantik liderliğe” katılma düzeyleri ($\bar{x}=3,32$) ortalama ile 25-34 yaş arasındakilerin ($\bar{x}=3,69$) ortalamalarından anlamlı derecede daha düşük olduğu belirlenmiştir. “Otantik liderliğe” ait böyle bir bulgunun ortaya çıkması, genç yaşta olanların, “otantik liderlik” uygulamalarından daha az etkilendikleri ve bunun sonucunda, liderlerinin karar verirken tarafsız, ilişkilerinde açık, kendini bilen ve etik çerçeve içerisinde hareket etmesinden 25-34 yaş arası çalışanlara göre daha az etkilendikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Gelir durumları değişkeni açısından geliri 1000 tl’den fazla olanların “ilişkilerde şeffaflık” alt boyutuna katılma düzeyleri ($\bar{x}=3,85$) ortalama ile geliri 1000 tl ve daha az olanların ($\bar{x}=3,34$) ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir. “İlişkilerde şeffaflık” alt boyutuna ait böyle bir bulgunun ortaya çıkması, geliri 1000 tl’den fazla olanların, “otantik liderliğin” bu alt boyutundan daha fazla etkilendikleri ve bunun sonucunda, liderlerinin içlerinden geçirdiği duygu ve düşünceleri açıkça ifade etmelerinden geliri 1000 tl ve daha az olanlara göre daha fazla etkilendikleri sonucuna varılmıştır.

Gelir durumları değişkeni açısından geliri 1000 tl’den fazla olanların “özfarkındalık” alt boyutuna katılma düzeyleri ($\bar{x}=3,77$) ortalama ile geliri 1000 tl ve daha az olanların ($\bar{x}=3,31$) ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir. “Özfarkındalık” alt boyutuna ait böyle bir bulgunun ortaya çıkması, geliri 1000 tl’den fazla olanların, “otantik liderliğin” bu alt boyutundan daha fazla etkilendikleri ve bunun sonucunda, liderlerinin olumlu olumsuz yönlerinin farkında olarak kendilerine örnek olmalarından geliri 1000 tl ve daha az olanlara göre daha fazla etkilendikleri sonucuna varılmıştır.

Gelir durumları değişkeni açısından geliri 1000 tl’den fazla olanların “otantik liderliğe” katılma düzeyleri ($\bar{x}=3,74$) ortalama ile geliri 1000 tl ve daha az olanların (

$\bar{x}=3,39$) ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir. “Otantik liderliğe” ait böyle bir bulgunun ortaya çıkması, geliri 1000 tl’den fazla olanların, “otantik liderliğin” bu alt boyutundan daha fazla etkilendikleri ve bunun sonucunda, liderlerinin karar verirken tarafsız, ilişkilerinde açık, kendini bilen ve etik çerçeve içerisinde hareket eden birisi olmasından geliri 1000 tl’den az olan çalışanlara göre daha fazla etkilendikleri sonucuna ulaşılmıştır

Çalışma süreleri değişkeni açısından çalışma süreleri 1-5 yıl arasında olanların “özfarkındalık” alt boyutuna katılma düzeyleri ($\bar{x}=3,46$) ortalama ile çalışma süreleri 6 ve üzeri yıl olanların ($\bar{x}=3,07$) ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir. “Özfarkındalık” alt boyutuna ait böyle bir bulgunun ortaya çıkması, çalışma süreleri 1-5 yıl arasında olanların, “otantik liderliğin” bu alt boyutundan daha fazla etkilendikleri ve bunun sonucunda, liderlerinin olumlu olumsuz yönlerinin farkında olarak kendilerine örnek olmalarından çalışma süreleri 6 ve üzeri yıl olanlara göre daha fazla etkilendikleri sonucuna varılmıştır.

8. Demografik değişkenler bakımından farklılığı ortaya koymak için yapılan analizler sonucunda, “otantik liderlik ve alt boyutları” için eğitim durumları, medeni durum değişkenleri bakımından farklılıklar bulunamamıştır. Bu sonuçları, liderlerin, otantik liderlik özelliklerini bütün çalışanlarıyla kurmuş olduğu ilişkilerde eşit bir düzeyde sergilemeleri sonucu herkeste aynı duygunun oluştuğu ve bu sebeple algılamada farklılıkların bulunamadığı şeklinde ifade etmek mümkündür.
9. Araştırmamızda “örgütsel bağlılık” ve alt boyutları için demografik değişkenler bakımından farklılıkların ortaya konulması için yapılan analizler sonucunda farklılıkların olduğu ortaya çıkmıştır.

Yaş değişkeni açısından 25-34 yaş arasındakilerin “normatif bağlılık” alt boyutuna katılma düzeyleri ($\bar{x}=3,45$) ortalama ile 35 yaş ve üstü olanların ($\bar{x}=3,17$) ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulgudan hareketle 25-34 yaş arasındaki çalışanlar 35 yaş ve üzeri çalışanlara oranla

işletmelerine ve iş verenlerine daha fazla sadakat göstermektedirler; işletmelerine ve işletme sahiplerine karşı daha fazla minnettarlık duymaktadırlar.

Yaş değişkeni açısından birinci işletmede çalışan 25-34 yaş arasındakilerin “devam bağlılığı” alt boyutuna katılma düzeyleri ($\bar{x}=3,38$) ortalama ile 35 yaş ve üstü olanların ($\bar{x}=2,91$) ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulgudan hareketle 25-34 yaş arasındaki çalışanlar 35 yaş ve üzeri çalışanlara oranla işletmelerinden ayrıldıkları takdirde daha çok şey kaybedeceklerini düşünmektedirler.

Yaş değişkeni açısından birinci işletmede çalışan 18-24 yaş arasındakilerin “normatif bağlılık” alt boyutuna katılma düzeyleri ($\bar{x}=3,20$) ortalama ile 25-34 yaş arasında olanların ($\bar{x}=3,53$) ortalamalarından anlamlı derecede daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bu bulgudan hareketle 25-34 yaş arasındaki çalışanlar 18-24 yaş arası çalışanlara oranla işletmelerine ve iş verenlerine daha fazla sadakat göstermektedirler; işletmelerine ve işletme sahiplerine karşı daha fazla minnettarlık duymaktadırlar.

Eğitim durumu değişkeni açısından ilköğretim mezunlarının “devam bağlılık” alt boyutuna katılma düzeyleri ($\bar{x}=3,03$) ortalama ile lise mezunlarının ($\bar{x}=3,37$) ortalamalarından anlamlı derecede daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bu bulgudan hareketle lise mezunu çalışanlar ilköğretim mezunu çalışanlara oranla işletmelerinden ayrıldıkları takdirde daha çok şey kaybedeceklerini düşünmektedirler.

İkinci işletmede eğitim durumu değişkeni açısından ilköğretim mezunları çalışanların “devam bağlılık” alt boyutuna katılma düzeyleri ($\bar{x}=2,98$) ortalama ile lise ve üstü mezunlarının ($\bar{x}=3,53$) ortalamalarından anlamlı derecede daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bu bulgudan hareketle lise ve üstü mezunu çalışanlar ilköğretim mezunu çalışanlara oranla işletmelerinden ayrıldıkları takdirde daha çok şey kaybedeceklerini düşünmektedirler.

10. Demografik değişkenler bakımından farklılığı ortaya koymak için yapılan analizler sonucunda, “örgütsel bağlılık ve alt boyutları” için işletmeler, gelir durumları, medeni durum değişkenleri bakımından farklılıklar bulunamamıştır. Farklılıkların bulunamamasını örgütsel bağlılık kültürünün çalışanlara çok iyi bir şekilde benimsetildiği ve bu sebepten çalışanların algılamalarında farklılıkların bulunmadığı şeklinde ifade etmek mümkündür.
11. Araştırmamızda “örgütsel yabancılaşma” ve alt boyutları için demografik değişkenler bakımından farklılıkların ortaya konulması için yapılan analizler sonucunda farklılıkların olduğu ortaya çıkmıştır.

Yaş değişkeni açısından 25-34 yaş arasındakilerin “topluma yabancılaşma” alt boyutuna katılma düzeyleri ($\bar{x}=2,75$) ortalama ile 35 yaş ve üstü olanların ($\bar{x}=2,29$) ve 18-24 yaş arası çalışanların ($\bar{x}=2,20$) ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Hayatın sorumluluklarının ciddi manada kişinin omuzlarına bindiği 25-34 yaşında olan çalışanların daha genç ve olgun yaşta olan çalışanlara oranla sosyal dikkatlerini daha fazla yitirdikleri görülmektedir.

Yaş değişkeni açısından 25-34 yaş arasındakilerin “örgütsel yabancılaşmaya” katılma düzeyleri ($\bar{x}=2,68$) ortalama ile 35 yaş ve üstü olanların ($\bar{x}=2,32$) ve 18-24 yaş arası çalışanların ($\bar{x}=2,35$) ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Hayatın sorumluluklarının ciddi manada kişinin omuzlarına bindiği 25-34 yaşında olan çalışanların, daha genç ve olgun yaşta olan çalışanlara oranla işletmenin kendine yüklemiş olduğu sorumlulukla kendi benliği arasında daha fazla uyumsuzluk yaşamaktadır.

Birinci işletmede yaş değişkeni açısından 25-34 yaş arasındakilerin “topluma yabancılaşma” alt boyutuna katılma düzeyleri ($\bar{x}=2,83$) ortalama ile 18-24 yaş arasında olanların ($\bar{x}=2,11$) ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Hayatın sorumluluklarının ciddi manada kişinin omuzlarına bindiği

25-34 yaşında olan çalışanların daha genç yaşta olan çalışanlara oranla sosyal dikkatlerini daha fazla yitirdikleri görülmektedir.

Birinci işletmede yaş değişkeni açısından 25-34 yaş arasındakilerin “örgütsel yabancılaşmaya” katılma düzeyleri ($\bar{x}=2,75$) ortalama ile 18-24 yaş arası olanların ($\bar{x}=2,22$) ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Hayatın sorumluluklarının ciddi manada kişinin omuzlarına bindiği 25-34 yaşında olan çalışanların, daha genç yaşta olan çalışanlara oranla işletmenin kendine yüklemiş olduğu sorumlulukla kendi benliği arasında daha fazla uyumsuzluk yaşamaktadır.

İkinci işletmede yaş değişkeni açısından 25-34 yaş arasındakilerin “topluma yabancılaşma” alt boyutuna katılma düzeyleri ($\bar{x}=2,66$) ortalama ile 35 yaş ve üstü olanların ($\bar{x}=2,10$) ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Hayatın sorumluluklarının ciddi manada kişinin omuzlarına bindiği 25-34 yaşında olan çalışanların daha olgun yaşta olan çalışanlara oranla sosyal dikkatlerini daha fazla yitirdikleri görülmektedir.

İkinci işletmede yaş değişkeni açısından 18-24 yaş arasındakilerin “örgütsel yabancılaşmaya” katılma düzeyleri ($\bar{x}=2,97$) ortalama ile 35 yaş ve üstü çalışanların ($\bar{x}=2,24$) ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir. İş yaşamına daha yeni adım atmış 18-24 yaş arasında olan çalışanların, daha olgun yaşta olan çalışanlara oranla işletmenin kendine yüklemiş olduğu sorumlulukla kendi benliği arasında daha fazla uyumsuzluk yaşamaktadır.

Birinci işletmede medeni durum değişkeni açısından evlilerin “güçsüzlük” alt boyutuna katılma düzeyleri ($\bar{x}=2,88$) ortalama ile bekarların ($\bar{x}=2,44$) ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir. “Güçsüzlük” alt boyutuna ait böyle bir bulgunun ortaya çıkması, evli çalışanların, “örgütsel yabancılaşmanın” bu alt boyutundan daha fazla etkilendikleri sonucuna varılmıştır. Buna göre evli çalışanlar bekar çalışanlara oranla işletmede yaptıkları faaliyetlerle

görevlerle ve üstlenmiş oldukları sorumluluklarla bir bütün olarak ne derece önem arz ettiğinin, ne işe yaradığının daha az bilincindedir.

Birinci işletmede medeni durum değişkeni açısından evlilerin “topluma yabancılaşma” alt boyutuna katılma düzeyleri ($\bar{x}=2,73$) ortalama ile bekarların ($\bar{x}=2,26$) ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir. İş yaşamının, çevrenin getirmiş olduğu sorumlulukların yanında evlilik hayatının da getirmiş olduğu sorumlulukların da kişinin omuzlarına bindiği evli olan çalışanların; bekar, iş yaşamına daha yeni adım atmış olan çalışanlara oranla sosyal dikkatlerini daha fazla yitirdikleri görülmektedir.

Birinci işletmede medeni durum değişkeni açısından evlilerin “örgütsel yabancılaşma” alt boyutuna katılma düzeyleri ($\bar{x}=2,67$) ortalama ile bekarların ($\bar{x}=2,29$) ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir. İş yaşamının, çevrenin getirmiş olduğu sorumlulukların yanında evlilik hayatının da getirmiş olduğu sorumlulukların da kişinin omuzlarına bindiği evli olan çalışanlar; bekar, iş yaşamına daha yeni adım atmış olan çalışanlara oranla işletmenin kendine yüklemiş olduğu sorumlulukla kendi benliği arasında daha fazla uyumsuzluk yaşamaktadır.

İkinci işletmede medeni durum değişkeni açısından evlilerin “topluma yabancılaşma” alt boyutuna katılma düzeyleri ($\bar{x}=2,31$) ortalama ile bekarların ($\bar{x}=2,88$) ortalamalarından anlamlı derecede daha düşük olduğu belirlenmiştir. İş yaşamına daha yeni adım atmış ve gelecek kaygısı taşıyan bekar çalışanların; evlenip bir yuva kurmuş ve bir düzen oturtmuş olan evli çalışanlara oranla sosyal dikkatlerini daha fazla yitirdikleri görülmektedir.

İkinci işletmede medeni durum değişkeni açısından evlilerin “örgütsel yabancılaşma” alt boyutuna katılma düzeyleri ($\bar{x}=2,37$) ortalama ile bekarların ($\bar{x}=2,96$) ortalamalarından anlamlı derecede daha düşük olduğu belirlenmiştir. İş yaşamına daha yeni adım atmış ve gelecek kaygısı taşıyan bekar çalışanların; evlenip bir yuva kurmuş ve bir düzen oturtmuş olan evli çalışanlara oranla işletmenin kendine yüklemiş olduğu sorumlulukla kendi benliği arasında daha fazla uyumsuzluk yaşamaktadır.

Gelir durumları değişkeni açısından geliri 1000 tl'den az olanların “kendine yabancılaşma” alt boyutuna katılma düzeyleri ($\bar{x}=3,37$) ortalama ile geliri 1000 tl ve üstü olanların ($\bar{x}=3,85$) ortalamalarından anlamlı derecede daha düşük olduğu belirlenmiştir. “Kendine yabancılaşma” alt boyutuna ait böyle bir bulgunun ortaya çıkması, geliri 1000 tl'den az olanların, “örgütsel yabancılaşmanın” bu alt boyutundan daha az etkilendikleri sonucuna varılmıştır. Geliri 1000 tl'den az olanlar, potansiyellerini, kabiliyetlerini geliri 1000 tl ve üzeri olanlara oranla daha çok kendi istek ve arzuları doğrultusunda kullanmaktadırlar.

Çalışma süreleri değişkeni açısından çalışma süreleri 1-5 yıl arasında olanların “güçsüzlük” alt boyutuna katılma düzeyleri ($\bar{x}=2,60$) ortalama ile çalışma süreleri 6 ve üzeri yıl olanların ($\bar{x}=3,01$) ortalamalarından anlamlı derecede daha düşük olduğu belirlenmiştir. “Güçsüzlük” alt boyutuna ait böyle bir bulgunun ortaya çıkması, çalışma süreleri 1-5 yıl arasında olanların, “örgütsel yabancılaşmanın” bu alt boyutundan daha az etkilendikleri söylemek mümkündür. Buna göre 6 ve üzeri yıldır çalışanlar; 1-5 yıl arası çalışanlara oranla işletmede yaptıkları faaliyetlerle görevlerle ve üstlenmiş oldukları sorumluluklarla bir bütün olarak ne derece önem arz ettiğinin, ne işe yaradığının daha az bilincindedir.

Çalışma süreleri değişkeni açısından çalışma süreleri 1-5 yıl arasında olanların “kendine yabancılaşma” alt boyutuna katılma düzeyleri ($\bar{x}=3,53$) ortalama ile çalışma süreleri 6 ve üzeri yıl olanların ($\bar{x}=3,11$) ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir. “Kendine yabancılaşma” alt boyutuna ait böyle bir bulgunun ortaya çıkması, çalışma süreleri 1-5 yıl arasında olanların, “örgütsel yabancılaşmanın” bu alt boyutundan daha fazla etkilendikleri sonucuna varılmıştır. Çalışma süresi 6 ve üzeri olan çalışanlar, potansiyellerini, kabiliyetlerini çalışma süresi 1-5 yıl arası olanlara oranla daha çok kendi istek ve arzuları doğrultusunda kullanmaktadırlar.

12. Demografik değişkenler bakımından farklılığı ortaya koymak için yapılan analizler sonucunda, “örgütsel yabancılaşma ve alt boyutları” için medeni durum, eğitim durumu değişkenleri

bakımından farklılıklar bulunamamıştır. Farklılıkların bulunamamasını; örgütsel yabancılaşmaya karşı tedbir alındığı çalışanların örgütsel yabancılaşmaya karşı bilinçli olduğu ve bu sebepten çalışanların algılamalarında farklılıkların bulunmadığı şeklinde ifade etmek mümkündür.

Teorik ve ampirik araştırmamıza ilişkin bu sonuçlara göre otantik liderlik özelliklerinin ve davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları ve örgütsel yabancılaşmalarıyla ilişkisi gözler önüne serilmiştir. Daima başarıyı hedefleyen işletme liderlerine ve gelecekte yapılacak çalışmalara yönelik olarak şu önerilerde bulunabiliriz:

1. Öncelikle lider aynı zamanda örnek olan, örnek alınan kişidir. Her lider gibi işletme liderleri de bulunmuş olduğu çevresine örnek olmakta ve çevresindekiler tarafından örnek alınmaktadır. Bunun içindir ki işletme liderleri öncelikle davranışlarıyla, nitelikleriyle, konuşmalarıyla, uygulamalarıyla, söylemleriyle, kurmuş olduğu ilişkileriyle kısacası tüm yönleriyle izleyenlerine örnek olmak zorundadır. Çünkü insanları en kolay ve kalıcı etkileme yöntemi sizin onlara örnek olmanızdır. Yani yapılmasını istediğiniz bir şeyi öncelikle sizin yapmanız ve takipçilere örnek teşkil etmenizdir. Örneğin çalışanların işlerini yapmalarını istiyorsanız öncelikle sizin işinizi en güzel şekilde yapmanız gerekmektedir. Bu şekilde bir davranış aslında problemleri ve sorunları daha ortaya çıkmadan kaynağında çözmenin de bir yoludur. Kısacası bu şekilde çalışanlara örnek teşkil ederek problemler ortaya çıkmadan onları kaynağında çözmek size proaktif davranış yetisi kazandıracaktır.
2. İşletme liderleri, çalışanlarının öz farkındalık sahibi olabilmesi, bilgi ve becerilerinin farkına varabilmesi ve kendini geliştirebilmesi için, çalışanlarının kendilerini sürekli olarak sorgulamalarına zemin hazırlamalı ve imkan vermelidir. Çünkü çalışan kendini sorgulayarak olumlu ve olumsuz yönlerini görebilmektedir. Bu

şekilde iş gören olumlu yönlerini artırabilmekte, negatif yönlerini ise giderebilmektedir.

3. İşletme liderlerinin örgüt çalışanlarının önüne gerçekçi ve kabul edilebilir amaçlar koymaları gerekmektedir. Aksi halde çalışanların yüksek bir bağlılıkla örgütlerine bağlanmaları körü körüne bir bağlılık olacaktır. Çalışanlar örgütün artılarının yanında eksilerini göremeyecek, örgütü eleştirmeyecektir. Bu şekilde bir davranış da örgütün öz eleştirisini yapamaması, kendine çeki düzen verememesi ve entropi sürecine girmesi gibi örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.
4. İşletme liderlerinin kararlarında ve uygulamalarında doğru, dürüst, tarafsız ve objektif olması gerekmektedir. Çünkü bu tür nitelikler çalışanın gözünden kaçmamakta ve çalışana mensubu olduğu örgüte adalet duygusunun hakim olduğu hissini vermektedir. Adil kararlar ve uygulamaların hakim olduğu örgütte çalışanlar örgütün amaçlarını, değerlerini, vizyonunu ve misyonunu daha iyi özümsemekte ve bunları daha çok benimsemektedir.
5. İşletme liderleri etik ve ahlaki değerlere sahip olmalıdır. İşletme içindeki uygulamalarında, davranışlarında, söylemlerinde ve ilişkilerinde bu ahlaki seviyede hareket etmelidir. Bu şekilde örgüt içerisinde genel bir etik ve ahlaki standart atmosferi oluşturmalı ve izleyenlerin bu atmosfer içerisinde kalarak hareket etmeleri sağlanmalıdır. Böylece çalışanlara bu ahlaki değerler kazandırılabilen ve çalışanların etik dışı hareketlerde bulunması önlenmektedir.
6. İşletme liderleri tarafından örgüt içerisinde çalışanların kendini güvende hissederek çalışmasını sürdürebileceği bir ortam oluşturulmalıdır. Kendini güvende ve rahat hisseden çalışan hem işine konsantre olacak hem de yaptığı işte verimi artacaktır.

Kendini rahat ve güvende hisseden çalışan gelecek kaygısı içerisinde olmayacak örgüt ve örgüt amaçlarını daha fazla benimseyecek ve örgüte olan bağlılığı da artacaktır.

7. İşletme liderleri çalışanlarıyla samimi ve içten ilişkiler kurarak onların kişisel ihtiyaçlarını daha çok dikkate almalıdır. Her bir çalışanın ihtiyaçları farklılık göstermektedir. Çalışanlar, liderleri tarafından kendilerinin ihtiyaçlarının dikkate alındığını algıladıklarında, kendilerine değer verildiğini, gereksinimlerinin dikkate alındığını hissedecek bunun sonucunda da çalışanda örgütüne karşı minnettarlık duygusu oluşacaktır.
8. İşletme liderlerine yönelik olarak, yapmaları gereken faaliyetlerin genel bir değerlendirmesini yaptığımızda; liderler, çalışanların kişisel ihtiyaçlarına ve duygularına önem vermeli; amaçların oluşmasında çalışanların fikirlerini almalı ve çalışanların kendilerini geliştirmelerine imkan sağlamalıdır.
9. Gelecekte bu konularla ilgili çalışacak araştırmacılara yönelik olarak şunlar söylenebilir: Bu çalışmanın örnekleme, mobilya sektörüyle ve bir şehirdeki büyük iki işletmeyle sınırlı tutulmuş ve elde edilen sonuçlar bu sınırlılıkların şekillendirmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara, örneklem büyüklüğünü arttırarak bölgeler arasında ve konunun yapısına uygun başka sektörler seçilerek otantik liderlik, örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşma davranışlarını ortaya koyan çalışmalar yapmalarını önerebiliriz.
10. Çalışmamızda otantik liderlik ve otantik liderliğin boyutları olan ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, öz farkındalık incelenmiş ve bunların çalışanların örgütsel bağlılıklarıyla ve örgütsel yabancılaşmalarıyla ilişkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Gelecekte yapılacak

çalışmalarda öncelikle otantik liderlikle örgütsel yabancılaşma arasında bir ilişki bulunamadığı için bu iki konunun daha büyük ölçekli, üretim bandının daha geniş olduğu, üretilen çıktıyla çalışan arasında herhangi bir bağın kurulamadığı işletmelerde araştırılması önerilmektedir.



KAYNAKÇA

- ADAİR, John, “**Etkili Motivasyon İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz?**”, John Adair Yönetim Serisi:3, İstanbul, Babiâli Kültür Yayıncılık, 2003
- AGARWAL, Sanjeev, “Influence of Formalization on Role Stress, Organizational Commitment and Work Alienation of Salespersons: A Cross-National Comparative Study,” **Journal of International Business Studies**, Cilt: 24, Sayı:4, 1993
- AİKEN, Michale, HAGE, Jerald, “Organizational Alienation: A Comparative Analysis”,**American Sociological Review**, 3/4, 1966
- AKDUR, Recep “**Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme Değerlendirme ve Eğitim Kılavuzu**”, Ankara, Onur Matbaacılık, Şubat, 2003
- AKOĞLAN, M, AKÇAY, A.D., “Liderlik Kavramının Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Bir Araştırma: Türkiye’de Yerli ve Yabancı Zincir Otel Genel Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlikle İlgili Algılamalarının Belirlenmesi”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, II, Yıl: 2004
- ALLEN,N.J., MEYER, J.P., “Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis Of Links To Newcomers’ Commitment And Role Orientation”, **Academy Of Management Journal**, Cilt 33, Sayı 4, 1990
- ALLEN, N. J., MEYER, J. P., “**Commitment In The Workplace, Theory, Research And Application**”, Sage Publications, 1997
- ALTINBAŞ,Burç, “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**,Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008
- ATAK, İlter, BUDAK Gönül, BUDAK Gülay, “**İşletme Yönetimi**”, İstanbul, Beta Basın Yayım Dağıtım Aş., 1994

- ATAY, Metin, “ Mobbingin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi-Bir Uygulama ”, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kars, 2014
- ARIKAN, Semra, ”Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları”, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**,Ankara, 1997
- ARIKAN, Semra, “Örgütsel Değişme ve Önderlik”, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**,Ankara, 1992
- ATAMAN, Göksel, “**İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**”, İstanbul, Türkmen Kitapevi, 2002
- AVOLIO, B.J. ve GARDNER, W.L., “Authentic Leadership Development: Getting To The Root Of Positive Forms Of Leadership”, **The Leadership Quarterly**, 16/3, 2005
- AYDIN, A., “**Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir?**”, (21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu), İstanbul, Bildiriler Kitabı, Birinci Basım, İkinci Cilt, 1997
- AZHAKATH, Mathew “Teresian Leadership: A Historical Analysis”, **Proquest Thesis**, Fordham University, 2012
- BABÜR, Serpil, “Turizm Sektöründe Örgütsel Yabancılaşma: Antalya Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**,Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2009
- BAKİEV, Erlan, “Liderlik”, Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge Essentials Of Organizational Behavior, 11/e
- BALAY Refik, “Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı(Ankara İli Örneği)”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000

- BASS, B. M., “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision”, **Organizational Dynamics**, Winter, XVIII/III, 1990
- BAŞ, M. İ., “Durumsal Liderlik”, **Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası Dergisi**, 204, Yıl:1996
- BAŞARAN, İ. Ethem, “**Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**”, Gül Yayınları,Ankara, 1991
- BAŞARAN, İ. Ethem, “**Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**”, Siyasal Basın Yayın Dağıtım, Ankara, 2008
- BAYRAM, Şeyda “Liderlik Kavramı Ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze 2013
- BAYER, Ertuğrul “Kurumsallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2003
- BAYRAK, Sebahat, “Örgütlerde Etkili İletişim ve İletişim Yönetimi.”**Yayımlanmamış Doktora Tezi Doktora Tezi**,Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 1995
- BAYRAM, Levent “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 59, Ekim-Aralık, 2005
- BECKER, H.S., “Notes on the Concept of Commitment”, **American Journal of Sociology**, Cilt 66, 1960
- BECKER, T., E., BILLINGS, R., S., EVELETH, O.,M., GILBERT, N., L., “Foci And Bases Of Employee Commitment: Implications For Job Performance”, **Academy Of Management Journal**, Vol: 39, No: 2, 1996
- BİNGAMAN, C.E., “**Etkili Sunuş**”, Çeviren: E. Tuhsan, İstanbul, Rota Yayınları, 2001

- BİNGÖL, Dursun, “**İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı**”, Özgün Matbaacılık, İstanbul, 1990
- BLAUNER, R., “**Alienation And Freedom: The Factory Worker And His Industry**”, The University Of Chicago Pres, Chicago, 1964
- BOTTOMORE, Tom, “**Marxist Düşünce Sözlüğü**”, Çeviren ve Derleyen: M. Tuncay, İstanbul, İletişim Yayınları, 1991
- BOZKAYA, Engin “**Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hiyerarşik Yapısı Yüksek Bir Kurumda Uygulama**” **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, , Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2013
- BOZKURT, Fatma, “**celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Manisa, 2007
- BUCHANAN, Bruce; “**Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations**”, **Administrative Science Quarterly**, Cilt.19, 1974
- BURROS, David J., LAPIDES, Frederick R., “**Alienation a Casebook**”, Crowell Company, New York, 1969
- BUSH, T., GLOVER, D., **Leadership Development: A Literature Review**, Nottingham, National College For School Leadership, 2003
- Büyüköztürk, Ş., “**Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**”, Ankara, Pegem Akademi Yayınları, 2008
- CEYLAN, Adnan, “**Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu**”, Gebze, GYTE Yayın Sayı 2, 1998
- COHEN, A., “**On The Discriminates Validity Of The Meyer And Allen Measures Of Organizational Commitment: How Does It Fit With The Work Commitment Construct?**”, **Educational And Psychological Measurement**, 56/3, 1996

COOK, Sarah, **“The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction”**, London, Kogan Page Limited, 2008

ÇAĞLAR, İ., **“İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi Ve Çorum Örneği”**, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: II

ÇERÇİ, Soner, **“İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerine Etkisi: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde Bir Araştırma”**, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye, 2013

ÇERİ-BOOMS, S.M., **“An Empirical Study On Transactional, Transformational And Authentic Leaders : Exploring The Mediating Role Of “Trustin Leader” On Organizational Indetification”**, **Unpublished Doctoral Thesis** Yeditepe University Graduate Institute Of Social Sciences, İstanbul, 2009.

ÇETİN, Canan, **“Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi”**, İstanbul, İTO Yayınları, Entegre Matbaacılık, Yayın No: 2008-15, 2008

ÇİLESİZ, Emre, **“İşgören Yabancılaşması İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Ankara’daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama”**, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Erzurum, 2014

DAVİS, Kaeith, **“İşletmelerde İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış”**, (Çeviren: K. Tosun), İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 5. Baskı, Yayın No: 136

DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W., **“Human Behavior at Work, Organizational Behavior”**, Eight Edition, McGraw Hill Book Company, New York, 1989

- DEAN, Dwight G., “Alienation: Its Meaning and Measurement,” **American Sociological Review**, Cilt: 26, Sayı: 5, 1961
- DEMİRBILEK, Sevda, “**Sosyal Güvenlik Sosyolojisi**”, Legal Yayıncılık, İzmir, 2005
- DEMİRER, Temel, ÖZBUDUN, Sibel, “**Yabancılaşma**”, Öteki Yayınları, Ankara, 1998
- DİKMEN, Bahar “ Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı’nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012
- DOĞRUL, Mehmet Ali, “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Afyon Meslek Yüksek Okulu’nda Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 2013
- DOĞAN, Selen, KILIÇ, Selçuk, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007
- DOLU, Banu, “Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2011
- DÖNMEZ, Fatma Yeter, “ Çalışanlarda İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık (Diyarbakır Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi Örneği)”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013
- DURCAN, Nergis Melis, “Yabancılaşmanın İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007
- DURKHEİM, Emile, “**Toplumsal İşbölümü**”, Cem Yayınevi, İstanbul, 2006

DRUCKER, P., “**Yeni Gerçekler**” , (Çev: Birtane Karanakçı), Yayın No:327, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, yedinci baskı, 1998

EĞİLMEZKOL, Güneş, “Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2011

ERÇETİN, Şule, “**Liderlik Sarmalında Vizyon**”, Ankara, Nobel Yayınevi, 2. Bası, 2000

ERDOĞAN, Aziz, “Kurum Karnesi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Maliye Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2013

ERDOĞRUCA, Pınar, , “Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2011

EREN, Erol “**Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**”, İstanbul, Beta Basım Aş., 9. Bası, Ekim, 2009

EREN, Erol, “**Yönetim Psikolojisi**”, İstanbul, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1996

ERGENELİ, Azize, “Lider Davranışı: Durumsal Değişkenleri İ Yaşam Kalitesi İle İlişkilendirilmesi”, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1992

ERİCKSON, R.J., “The Importance of Authenticity for Self and Society”, **Symbolic Interaction**, XVIII/II, 1995

ERJEM, Yaşar, “Eğitimde Yabancılaşma Olgusu ve Öğretmen: Lise Öğretmenleri Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 4, 2005

ERTÜRK, Mumin, “Organizasyonlarda Çatışma, Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesi’nde Bir Anket Uygulaması” Erciyes Üniversitesi, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11, 1994

ERYILMAZ, Arzu, “Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Yabancılaşma Düzeyi”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010

FAUNCE, W. A., “**Problems Of An Industrial Society**”, Mc. Graw-Hill Book Com, New York, 1968

FERGUSON, Iain, LAVALETTE, Michael, “Beyond Power Discourse: Alienation and Social Work”, **British Journal of Social Work**, Vol.34, No. 3, 2004

FETTAHLIOĞLU, Tamara “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kahramanmaraş, Eylül, 2006

FEUERLICHT, J., “ Alienation From The Past To The Future”, **Greenwood Press Westport Conn**, 1978

FREEDMAN, J.L., SEARS, D.O., CARLSMITH, J.M.; “**Sosyal Psikoloji**”, Çeviren: Ali Dönmez, Ankara, 4. Baskı, İmge Yayınları, 2003

FROMM, Erich, “**Marx’ın İnsan Anlayışı**”, Çeviren: Kaan H. Ökten, İstanbul, Arıtan Yayınevi, 1992

FROMM, Erich, “**Marx’ın İnsan Anlayışı**”, Çeviren: Kaan H. Ökten, İstanbul, Arıtan Yayınevi, 2004

FROMM, Erich, “**Özgürlük Korkusu**”, Çeviren: S. Koçak, Doruk Yayınları, İstanbul, 1991

FROMM, Erich, “**Sağlıklı Toplum**”, Çeviren: Yurdanur Salman, Zeynep Tanrıseven, İstanbul, Payel Yayınları, 1982

- FROMM, Erich, “**Yeni Bir İnsan Yeni Bir Toplum**”, Çeviren: Nejla Arat, Say Yayınları, İstanbul, 1984
- GARDNER, W.L., AVOLIO, B.J. LUTHANS, F. MAY, D.R., WALUMBWA, F.O.,
Can You See The Real Me ? A Self-Based Model Of Authentic Leader And
Follower Development, **The Leadership Quarterly**, 16, 2005
- GARDNER, W.L., AVOLIO, B.J., WALUMBWA, F.O. (Eds.), Authentic
Leadership Theory And Practice: Origins, Effects And Development,
Monographs In Leadership And Management, 3, 2005
- GAERTNER, K. N., NOLLEN, S. D. “Career Experiences, Perceptions Of
Employment Practices And Psychological Commitment To The
Organization”, **Human Relations**, 42/11, 1989
- GENÇ, Nurullah, “**Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve
Yaklaşımlar)**”, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 4. Baskı, Ekim, 2012,
- GEORGE, J. M. and JONES, G.R., “**Organizational Behavior**”, Addison-Wesley
Publishing Co, 1995
- GOFFEE, Rob and JONES Gareth, “Managing Authenticity: The Paradox Of Great
Leadership”, **Harward Business Review**, 83/12, 2005
- GORDON, Marshall, “**Sosyoloji Sözlüğü**”, Ankara, Bilim ve Sanat Yayınları, 1999
- GRUSKY, O., “Career Mobility And Organizational Commitment”, **Administrative
Science Quarterly**, Cilt: 10, 1996
- GÜLER, Fazıl, “**Temel İstatistik**”, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2007
- GÜNEY, Salih, “**Yönetim ve Organizasyon**”, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2.
Baskı, 2007
- HAKAN, Ayhan “**Temel Kavramlar ve Program Geliştirmeye Sistematik
Yaklaşım**”, **Eğitim Bilimlerinde Yenilikler**, Anadolu Üniversitesi Yayınları,
Eskişehir, 1998

- HALL,D.T., SCHNEIDER,B.,NYGREN,H. T. “Personal Factors İn Organizational Identification”, **Administrative Science Quarterly**, Cilt 15, 1970
- HANÇERLİOĞLU, Orhan, “**Felsefe Ansiklopedisi**”, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1985
- HANNAH, S.T., AVOLİO, B.J., WALUMBWA, F.O.,“Relationships Between Authentic Leadership, Moral Courage, and Ethical and Pro-Social Behaviors”. **Business Ethics Quarterly**, 21, 4, 2011
- HARTER, S., Authenticity, In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), “**Handbook of Positive Psychology**”, London, Uk: Oxford University Press, 2002
- HASANOĞLU, Mürteza, “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi,” **Sayıştay Dergisi**, 52, 2004
- HENMAN, Linda D., “**Leadership: Theories and Controversies**”, www.henmanperformancegroup.com.
- HODGETTS, Richard M., “**Yönetim (Teori, Süreç ve Uygulama)**” “**(Management: (Theory, Process And Practice)**”,(Çevirenler: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu), İstanbul, Der Yayınevi, 1997
- HOLCOMB-MCCOY, Cheryl, “Alienation: A Concept for Understanding Low-Income, Urban Clients”,**Journal of Humanistic Counseling, Education and Development**, 43/ 2, 2004
- HUNT, E. K., “Marx's Theory of Property and Alienation,” Parel/Flanagan (eds.), **Theories of Property: Aristotle to the Present (Canada: Wilfred Laurier University Press)**, 1979
- HUNT, Shelby D., MORGAN, Rob M., “Organizational Commitment: One way of Many Commitments or Key Mediating Construct”, **Academy of Management Journal**, Vol: 37, No: 6, 1994

- HUSE,E. and BOWDITCH J., **Behavior in Organization: A System Approach to Managing**, 2nd Ed., Addison – Wesley Pub. Co., 1977
- İLİES, R., MORGESON, F.P., NAHRGANG, J.D., “Authentic Leadership and Eudaemonic Well-being: Understanding Leader-Follower Outcomes”, **Leadership Quarterly**, 16, 2005
- İNCE, Mehmet, GÜL, Hasan, “**Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**”, Konya, 1. Baskı, Çizgi Kitabevi, 2005
- İŞCAN, Ömer, Faruk, “Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2002
- JUNG, D. I., AVOLÍO, B. J., “Effects of Leadership Style and Followers Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Condition”, **Academy of Management Journal**, Vol 42, No: 2, 1999
- KANUNGO, Rabindra, N., “Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business”, **Journal of Business Ethics**, Vol.11, No.5–6, 1992,
- KANUNGO, Rabindra N., “Work Alienation: A Pancultural Perspective,” **International Studies of Management & Organization**, Cilt: 13, Sayı: 1–2, 1983
- KANUNGO, Rabindra N., “**Work alienation: An integrative Approach**”,New York, Praeger Publishers, 1982
- KARA, Melike Nur, “ İşveren Markası İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2013
- KARSLI, M.D., “**Stratejik Liderlik Becerileri**”, (21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu), İstanbul, Bildiriler Kitabı, Birinci Basım, İkinci Cilt, 1997

- KASİL, Nagehan, “Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki – Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2010
- KATZ, D., ve KAHN, R., “**Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**”, (Çeviren: Halil Can ve Yavuz Bayar), TODAİE Yayınları No: 167, 1977
- KAYGIN, Erdoğan, “Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı – Bir Uygulama”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2011
- KERFOOT, K. “Authentic Leadership”, **Dermatology Nursing**, 18/6, 2006
- KERNİS, M.H., “Toward A Conceptualization Of Optimal Self-Esteem”, **Psychological Inquiry**, 14, 2003
- KESER, Sıtar, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması” ,Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ocak, 2013
- KILINÇ, Tevfik Deha, “Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları İle Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlçesi Örneği”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2013
- KILINÇARSLAN, Sevilay, “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İzmir İli Karabağlar İlçesi Örneği)”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013
- KLENKE, K., Authentic Leadership: A Self, Leader and Spiritual Identity Perspective, **International Journal of Leadership Studies**, 3/1, 2007
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 6. Bası, 2003

- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 12. Bası, Nisan, 2010
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 13. Bası, Ekim, 2011
- KOHN, M., L., “Occupational Structure And Alienation” **American Journal Of Sociology**, Vol.82, 1976
- KOTERMAN, James, Leadership Versus Management: What is Difference, **The Journal For Quality and Participation**, 2006,c.29. s.2:
- KOTTER, John P., “**Liderler Gerçekte Ne Yapar?**”, Harward Business Review, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası VERİTAŞ
- KÖKSAL, Bilge, Aloba, “**İstatistik Analiz Metodları**”, İstanbul, Çağlayan Kitabevi, 2003
- LAWLER,J., ASHMAN,I., Theorizing Leadership Authenticity: A Sartrean Perspective, **Leadership**, 7, 4, 2012
- LU, Xiufen,A Critical Examination of the Marxist Theory of Alienation (With Special Reference to the Case of China), **Doctorate Dissertation**, University of Kansas, Department of Philosophy, 2000
- LUTHANS, F., “**Organizations Behavior**”, 7th Ed. McGraw Hill, N. Y., 1995
- LUTHANS, F., ve AVOLÍO, B.J. “Authentic Leadership Development”, **Positive Organizational Scholarship**, 2003
- MAMMADOVA, İlaha, “İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013
- MANN, J. S., “Alternative Perspectives On The Student Experience: Alienation And Engagement”, **Studies İn Higher Education**, 26, 2001

- MARKS, Karl, “**Kapital Cilt 1**”,Çeviren: Alaattin Bilgi, Ankara, Sol Yayınları, 2000
- MARKS, Karl,“**Yabancılaşma**”, Çeviren: Barışta Erdost, 3. Baskı, Ankara, Sol Yayınları, 2007
- MARKS, Karl,“**Yabancılaşma**”, Çeviren: Barışta Erdost, 4. Baskı, Ankara, Sol Yayınları, 2010
- MAY, D. R., CHAN, A. Y., HODGES, T. D., AVOLÍO, B. J., “Developing The Moral Componet Of Authentic Leadership”, **Organizational Dynamics**, 32/3, 2003
- MAXWELL, J.C., “**İçinizdeki Lideri Geliştirmek**”, (Çeviren: S. Yeniçeri), İstanbul, Beyaz Yayınları, 1998
- MEMİŞ, Çiğdem ASARKAYA, Gaye Karaçay AYDIN, Hayat KABASAKAL, Behice Ertenü SARAÇER, “**Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması**”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, 2009
- MENDOZA, M. J. S., Lara, P. Z. M.,“The İmpact Of Work Alienation On Organizational Citizenship Behavior İn The Canary Islands”, **International Journal Of Organizational Analysis**, 15/1, 2007
- MERCAN, Mustafa, “Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık” **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 2006
- MERTON, Robert, King, “**Social Theory and Social Structure**”, Glencoe, New York, 1949
- MİCHİE,S., GOOTY,J., “Values, Emotions, And Authenticity: Will The Real Leader Please Stand Up?”, **The Leadership Quarterly**, 16, 2005

- MİNASLI, Artin, Vural, “ Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Konuyla İlgili Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2013
- MİRZE, S. Kadri ve ÜLGEN, Hayri, “**İşletmelerde Stratejik Yönetim**”, İstanbul, Arıkan Basım Yayım, Ekim, 2007
- MORROW, P.C., “Concept Redundancy In Organizational Research: The Case Of Work Commitment”, **Academy Of Management Review**, 8/3, 1983
- MOTTAZ, C.J., “An Analysis of The Relationship Between Education and Organizational Commitment in a Variety of Occupational Groups”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt: 28, Sayı:3, 1989
- MOWDAY, R., T., PORTER, L., W. STEERS, R., M., “**Employee Organizations Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover**”,New York, Academic Press, 1982
- NELSON,Debra L. and James Campbell Quick, **Organizational Behavior**,United States of America, West Publishing Company, 1995
- NORTHCRAFT, G. B., NEALE, M. A., “**Organizational Behavior Management Challenge**”, The Dryden Pres., USA, 1990
- NORTHOUSE, P.G.,” **Leadership**”, California: Thousand Oaks, 1997
- NOVICEVIC, M.M.,HARVEY, M.G.,BUCKLEY, M.R.,BROWN, J.A. And EVANS, R., “Authentic Leadership: A Historical Perspective”, **Journal Of Leadership And Organizational Studies**, 33, 1, 2006
- OKES, Duke, ve WESTCOTT, T. Russell, “**The Certified Quality Manager Handbook**”, American Society For Quality, ASQ Quality Pres, Milwaukee,Wisconsin, 2001

- OLIVER, N., “Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development”, **Journal of Occupational Psychology**, 63/1, 1990
- O'REILLY, C., CHATMAN, J., “Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effect Of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behavior”, **Journal Of Applied Psychology**, 71/ 3, 1986
- OWENS, James, “The Uses Of Leadership Theory”, **Management, Organizations and Humans Resources**, Eds.: H. Hicks And J. Powell, McGraw Hill, 1976
- ÖRÜCÜ, Edip, ÜNGÜREN, Engin, “**Örgütsel Davranış**”, İstanbul, Lisans Yayıncılık, 2013
- ÖZBUDUN, Sibel, DEMİRER, Temel, MARKUS, George, “**Yabancılaşma ve...**”, Ankara, Ütopya Yayınevi, 2007
- ÖZDAMAR, Kazım, “ **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 1**”, Eskişehir, Kaan Kitabevi, 2002
- ÖZLER, N., Derya, Ergun, DİRİCAN, Meltem (Özçınar) “Örgütlerde Yabancılaşma İle Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 39, Ocak, 2014
- ÖZTÜRK, Mehmet, “**Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim**”, İstanbul, Papatya Yayıncılık, Kasım, 2003
- ÖZÜNLÜ, Dilek, “Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2013
- PEARLİN, L. J., “Alienation From Work: A Study Of Nursing Personel”, **American Sociological Review**, Vol. 27, No: 3, 1962

- PENLEY,L. E., GOULD, S.,“Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations”, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol:9, 1988
- RANDALL, D. M., COTE, J. A., “İnterrelationships Of Work Commitment Constructs”, **Work And Occupations**, 18/2, 1994
- ROUSSEAU, Jean J. **Toplum Sözleşmesi**, Çeviren: Vedat Günyol, İstanbul, 3.Baskı, İş Bankası Yayınları, 2006
- RUSS E. D., “İdeal Lider İdeal İşyeri”, “**Executive Excellence**”, I/III, Yıl: 1997
- RUSBULT, C.A., FARREL, D., “A Longitudinal Test Of The Investment Model: The Impact On Job Satisfaction, Job Commitment And Turnover Of Variations İn Rewards, Costs, Alternatives And Investments”, **Journal Of Applied Psychology**, Cilt 68, Sayı 3, 1983
- SAGCAN, Ahmet, “Özel Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Etkileşim İle İlgili Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**,Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak, 2013
- SALERNO, R.,“**Landscapes of Abandonment Capitalism**”, Modernity and Estrangement, State University of New York Press, New York, 2003
- SAMADOV,Sakit “İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Bir Sektörde Uygulama”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006
- SAMUEL,C.,CERTO, “**Modern Management**”, Prentice-Hall International Inc., 1977
- SARGUT, A., Selami, “**Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**”,Ankara, İmge Kitabevi, 2001

SARIKAMIŞ, Çiğdem, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş’ de Bir Uygulama”, Anadolu üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir, 2006

SAVAŞ, B., “Değişen Liderlik”, **Executive Excellence**, XIII/II

SAVUR, Nuriye, “Otantik Liderlik İle Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Afyonkarahisar, 2013

SCHACHT, R., “Social Structure, Social Alienation, And Social Change. In: Schweitzer D, Geyer F (Eds.) Alienation Theories And De-Alienation Strategies—Comparati□E Perspecti□Es İn Philosophy And The Social Sciences”, **Science Reviews**, Northwood, UK, 1989

SEEMAN, Melvin, “On The Meaning of Alienation”, **American Sociological Review**, Vol.:24, No. 6, 1959

SEEMAN, Melvin, “On Personal Consequences Of Alienation İn Work”. **American Sociological Review**, 31, 1959

SEEMAN, Melvin “The Urban Alienation: Some Dubious Theses From Marx To Marcues”,**Journal Of Personality And Social Psychology**, 19, 1971

SEEMAN, Melvin, “Alienation Studies,” **Annual Review of Sociology**, Cilt: 1, 1975, pp. 91–123.

SEEMAN, Melvin, "Alienation Motifs in Contemporary Theorizing: The Hidden Continuity of the Classic Themes", **Social Psychology Quarterly**,46/3, 1983,

SERÇEOĞLU, Neslihan, KAYA, Ufuk, “Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, **Çalışma ve Toplum**, 2013

SHELDON, M., E., “Investments And Involvements As Mechanisms Producing Commitment To The Organization”, **Administrative Science Quarterly**, Cilt 16, 1971

SİLAH, Mehmet, “**Çalışma Psikolojisi**”, Ankara, Selim Kitabevi, 2001

SOYSAL, Abdullah, “Örgütlerde Yabancılaşmaya İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”,**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 1997

SÖNMEZ, Hakan, “Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmin İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi” **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2014

SPARROWE, Raymond T., “Authentic Leadership And The Narrative Self”,**The Leadership Quarterly**, 16, 2005

ŞENGÜL, Canan Muter, “Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, 2008

ŞENTURAN, Şermin, “Mesleki Yabancılaşma: Kamu Bankalarında Yeniden Yapılandırma Sonucu Çeşitli Kurumlara Aktarılan Çalışanların Durumu, **Kamu-İŞ**, Cilt: 9, Sayı: 1, 2007

SHEPARD , Jon M., "Technology, Division of Labor, and Alienation", **The Pacific Sociological Review**,16/1, 1973

SÖNMEZ, Alpay, “Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri İle Öğretimsel Liderlik Rollerini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Bahçelievler Örneği)”,**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Yeditepe üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010

ŞİMŞEK,Şerif, ÇELİK, Adnan, “**İşletme Bilimine Giriş**”, Konya- Karatay, Eğitim Yayınevi, 20. Baskı, Eylül, 2013

- ŞİMŞEK,Şerif, AKGEMCİ,Tahir, ÇELİK,Adnan, “**Davranış Bilimleri**”, Ankara, Gazi Kitabevi, 2010
- ŞİMŞEK, Ş., ÇELİK, A., AKGEMİCİ, T., FETTAHLIOĞLU, T., “**Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması**”, 14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erzurum, 2006
- ŞİŞMAN, Mehmet, “**Öğretim Liderliği**”, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2. Baskı, 2004
- TABAK, A., POLAT, M., ÇOŞAR, S., TÜRKÖZ, T., “Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması”, “**İş Güç**” **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**”, Ekim, 14, 4, 2012
- TAŞCI,Deniz, ERDEMİR, Erkan,“ **Örgüt Kuramı**”, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Ocak, 2013
- TELMAN, Nursel, “Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Yabancılaşma Duygusu ile Olan İlişkisi”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**,İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998
- TOLAN, B., “**Çağdaş Toplumun Bunalımı: Anomi ve Yabancılaşma**”,Ankara, İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Yayınları, 1981
- TUOMO, Takala and İİRİS AALTİO-Marjosola, “Charismatic Leadership, Manipulation and The Complexity of Organizational Life”, **Journal of Workplace Learning**, Bradford, Vol: 12, 2000
- TUTAR, Hasan, “**Örgütsel İletişim**”, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2003
- TÜKEL, İrem, “Modern Örgütlerde Yabancılaşma ve Kafka’nın “Dönüşüm” Romanının Bu Bağlamda Analizi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, İzmir,Cilt: 1, Sayı: 2, 2012
- URICK, Ronald V., “**Alienation**”, Prentice-Hall Inc, Englewood, New Jersey, 1970

- USLU, Ahmet, “Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, Ocak, 2012
- UYVALER, L., Alper, "Örgütsel Yabancılaşma'nın Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimi İle Bağlantısı ve Yabancılaşma Yönetimi", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Gebze, 2010
- ÜLKER, Gönül, “Yönetici ve Lider”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Cilt 1
- ÜNAL, Mesud, “Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik” **Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:XXXII/I, Yıl 1997
- VRIES, Manfred Kets de, “**Liderliğin Gizemi**”, (Çeviren: Zülfü Dicleli), İstanbul, Mess Yayınları, 2007
- WALUMBWA, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., Peterson, S. J., “Authentic Leadership Development And Validation Of A Theory-Based Measure”, **Journal Of Management**, 34, 1, 2008
- WASTI, Arzu, “Kültürlerarası Çalışmalarda Yöntem: Örgütsel Bağlılık Yazımından Dersler”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 3/2, 2003
- WEBER, Max, “**Protestan Ahlakı ve Kapitalizm Ruhu**”, Çeviren: Zeynep Aruoba, İstanbul, Hil Yayınları, 1997
- WERNER, I, “**Liderlik ve Yönetim**”, (Çeviren: V. Üner), İstanbul, Rota Yayınları, 2000
- WEST, E.G., "Adam Smith and Alienation: A Rejoinder" **Oxford Economic Papers**, New Series, Vol. 27, No. 2, 1975

WAHN,J. C. “Sex Differences İn The Continuance Component Or Organization Commitment” **Group & Organizational Management**”, Vol:23 Issue:3, September, 1998

WILLIAMS, Michael, “**Mastering Leadership**”, Second Edition, Thorogood Press, UK, 2006

WOOD, M. A., LİNELY,P. A.,MALTBY,J., BALİOUSİS, M.,JOSEPH S., “The Authentic Personality: a Theoretical and Empirical Conceptualization and The Development of The Authenticity Scale”,**Journal of Counseling Psychology**, 55, 3

YALÇIN, Bahar, AY, Canan, “Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması”, **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1, Yıl: 2011

YAŞBAY, Hava “Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2011

YAVAŞ, Tuba, POLAT, Murat, “Yabancılaşma, Kurumsal Değerler ve Duygu Yönetimi Denklemi”, **Eğitim ve Öğretim Araştırma Dergisi**, 2012

YENİÇERİ, Özcan, “Örgütlerde Yabancılaşma Sorunları ve Yabancılaşmanın Önlenmesinde Yönetime Katılmanın Rolü”, **Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi**, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 1987

YEŞİLTAŞ, M.,KANTEN, P.,SORMAZ, Ü.,“Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama” **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 42, 2, Yıl: 2013

YILMAZ, Hakan, “**Vizyon, Misyon, Kariyer ve Daha Ötesi Stratejik Liderlik**”,İstanbul, Kum Saati Yayınları, 2008

YILMAZ,Sadi, SARP KAYA, Pınar, “Eğitim Örgütlerinde Yabancılaşma ve Yönetimi”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**,6/2, 2009

YUKL, G., “**Leadership**”, New Jersey, Prentice-Hall International

YUSEİN, Renginar, “Örgütsel Bağlılık İle Motivasyon Arasındaki İlişki: Bir Şirket Uygulaması, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2013

YÜKSEL, Öznur, “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Ankara, Gazi Kitabevi, 5. Baskı, Ekim, 2004

ZEL, Uğur, “**Kişilik ve Liderlik**”, Ankara, Seçkin Yayıncılık, Ağustos, 2001

İNTERNET KAYNAKLARI

[http://www.akilveyurek.com.tr/sahici liderlik ne demek](http://www.akilveyurek.com.tr/sahici_liderlik_ne_demek)

<https://eksisozluk.com/yabancilasma>

http://en.wikipedia.org/wiki/The_Functions_of_the_Executive

<http://www.isguc.org>

<http://www.juran.com>

<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/1015.pdf>

<http://www.merih.net/m2/lid/liderlik.htm>

<http://www.merih.net/m2/lid/karizmamb.htm>

[http://www.nebulouskingdom.com/uploads/3/1/3/9/3139246/book-review-organisational-psychology-edgar h. schein.pdf](http://www.nebulouskingdom.com/uploads/3/1/3/9/3139246/book-review-organisational-psychology-edgar_h_schein.pdf)

<http://www.nursenkaya.net/egitimler.php?id=7>

http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyalari/51/PDF2002_1_4.pdf

<http://www.pdfactory.com>

<http://www.prezi.com/vezscfte3ka/otantik-1/>

<http://www.temelaksoy.com/otantik-liderlik-nedir>

<http://todaie2011.blogspot.com.tr/2012/01/kamu-yonetimi-orgutlenme.html>

<http://www.turkcell.com.tr/akademi/profesyonel-gelisim/yonetim-ve-liderlik/egitim/otantik-liderlik-nedir-4252>



EKLER

EK-1 ANKET FORMU

GENEL AÇIKLAMA

Değerli Katılımcı!

Bu anket, akademik bir çalışma kapsamındaki araştırmaya esas olmak üzere hazırlanmıştır. Bilimsel çalışma amaçlı kullanılacağından gizlilik esastır. Bizim için, vereceğiniz cevaplar önemli olduğundan **isminizi yazmanıza gerek yoktur**. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Ankette size uygun kutucuğu işaretlemeniz yeterlidir. Verdiğiniz cevapların samimiliği, yapılacak olan çalışmanın uygun nitelikte olmasına katkı sağlayacaktır. Sorulara cevap verirken “olması gerektiğini düşündüğünüzü” değil de “olani” belirtmeniz doğru sonuçlara ulaşılması bakımından büyük önem taşımaktadır. Lütfen soru atlamadan bütün sorulara cevap veriniz.

Anketi doldurmak için ayırdığınız zaman ve göstermiş olduğunuz ilgi için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Yusuf IŞKIN

Kafkas Üniversitesi

Tezli Yüksek Lisans Programı

Aşağıdaki sorular sizi tanımaya yönelik sorulardır. Sadece mevcut durumu yazmanız yeterlidir.

- 1.Cinsiyetiniz: Bay Bayan
- 2.Yaşınız: 18-24 25-34 35-44 45-54 55 ve üstü
- 3.Medeni Durumunuz: Evli Bekar
- 4.Aylık Gelir Düzeyiniz: 1000 TL'den az 1001-1500 1501-2000 2001-2500 2500 TL'den fazla
- 5.Eğitim Durumunuz: İlköğretim Lise Ön lisans Lisans Lisansüstü
- 6.Bu kurumda çalışma süreniz ne kadardır? 1-5 6-10 11-20 21-30 21
- 7.Bulduğunuz kurumda konumuzu belirtiniz. Yönetici Çalışan

Lütfen aşağıdaki ölçeği kullanarak her ifadenin yöneticinize/amirinize ne ölçüde uyduğunu işaretleyiniz (X).

Sıra No	Otantik Liderlik Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Amirim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.					
2	Amirim hata yaptığında kabul eder.					
3	Amirim herkesin düşündüklerini açıkça söylemesini teşvik eder.					
4	Amirim insanlara acı gerçekleri açıkça söyler.					
5	Amirim açığa vurduğu duyguları ile hissettikleri ile tam olarak aynıdır.					
6	Amirim inandıkları ile yaptıkları tutarlıdır.					
7	Amirim kararlarını değer yargılarına göre verir.					
8	Amirim kendi değer yargılarının arkasında durmamı ister.					
9	Amirim ahlaki boyutu yüksek ve zor kararlar alır.					
10	Amirim kendi inançlarına ters olan görüşlerin dile getirilmesini ister.					
11	Amirim karar vermeden önce ilgili konuyu enine boyuna inceler.					
12	Amirim alacağı kararlarda sonuca varmadan önce farklı görüşleri dikkate alır.					
13	Amirim bizimle etkileşimi /iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.					
14	Amirim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.					
15	Amirim önemli konulardaki tavrımı ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.					
16	Amirim özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.					

Sıra No	Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kendimi kuruma karşı duygusal olarak bağlı hissediyorum.					
2	Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.					
3	Kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.					
4	Kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
5	Meslek hayatımın kalan kısmını kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım.					
6	Kurumda, kendimi aileden biri gibi hissediyorum.					
7	Eğer bu işletmeye kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
8	Kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.					
9	Kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.					
10	Kurumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.					
11	Şu an kurumda çalışmaya devam etmemin sebebi, istekten ziyade zorunluluktan kaynaklanmaktadır.					
12	Kurumdan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.					
13	Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın kuruma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.					
14	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.					
15	Kurumda çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissediyorum.					
16	Kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
17	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
18	Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum.					

Sıra No	Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Bu işletmede yaptığım iş üzerinde kontrolün bende olmadığını düşünüyorum.					
2	İş yerinde ortaya çıkan sorunlarla mücadele etme gücümü yitirdiğimi hissediyorum.					
3	Bu işletmede kendi çalışma yöntemimi seçmekte özgür olmadığını düşünüyorum.					
4	Bu işletmede bir çalışan olarak kendimi işe yaramaz ve önemsiz hissediyorum.					
5	Bu işletmede yaptığım iş neticesinde ortaya çıkacak olan ürün ya da hizmeti tam olarak belirleyemiyorum.					
6	Yaptığım işin çalıştığım kurum için gereksiz olduğunu düşünüyorum.					
7	Bu işletmede kurallara aykırı davrandığımda suçluluk duygusu hissetmiyorum.					
8	Bu işletmede insanın işinde başarılı olabilmesi için aynı seviyedeki rakiplerine karşı hile yapması gerektiğini düşünüyorum.					
9	Genel olarak toplumsal çevreden dışlandığım duygusuna kapılıyorum.					
10	Sosyal çevremi çok sıkıcı buluyorum.					
11	Benim değerlerimin ve toplumun değerlerinin uyuşmadığını düşünüyorum.					
12	İçinde bulunduğum toplumda bütünüyle işe yaramaz biri olduğumu hissediyorum.					
13	Topluma katkısı olmayan biri olarak hayatın hiçbir anlam taşımadığını düşünüyorum.					
14	Kendimi yakın çevremden ve tüm toplumdan soyutlanmış olarak başka bir hayatta yaşıyor gibi hissediyorum.					

EK-2 Hipotez Testlerinin Sonuçları

H ₁ : Otantik liderlik anlayışı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H ₂ : Otantik liderliğin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H _{2a} : Otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık alt boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H _{2b} : Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H _{2c} : Otantik liderliğin bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme alt boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H _{2d} : Otantik liderliğin özfarkındalık alt boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H ₃ : Otantik liderlik anlayışı ile örgütsel yabancılaşma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Red
H ₄ : Otantik liderliğin alt boyutları ile örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kısmen Kabul
H _{4a} : Otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık alt boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın güçsüzlük, anlamsızlık-kuralsızlık, topluma yabancılaşma ve kendine yabancılaşma alt boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Red
H _{4b} : Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın güçsüzlük, anlamsızlık-kuralsızlık, topluma yabancılaşma ve kendine yabancılaşma alt boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kısmen Kabul
H _{4c} : Otantik liderliğin bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme alt boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın güçsüzlük, anlamsızlık-kuralsızlık, topluma yabancılaşma ve kendine yabancılaşma alt boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kısmen Kabul

H4 _d : Otantik liderliğin öz farkındalık alt boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın güçsüzlük, anlamsızlık-kuralsızlık, topluma yabancılaşma ve kendine yabancılaşma alt boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Red
H5: Demografik değişkenler açısından Otantik liderlik ve alt boyutları ile Örgütsel bağlılık ve alt boyutları ve Örgütsel Yabancılaşma ve alt boyutlarına ilişkin çalışanların algıları arasında farklılıklar vardır.	Kısmen Kabul



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı- soyadı	Yusuf IŞKIN
Doğum yeri ve tarihi	Sivas 1985
Eğitim Durumu	
Lise Öğrenimi	Sivas İmam Hatip Lisesi (1996-2002)
Lisans Öğrenimi	Anadolu Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü (2004-2008)
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
İş Deneyimi	
Çalıştığı Kurumlar	Doğanşar İlçe Müftülüğü (2004-2005) Sivas İl Müftülüğü (2005-2012) Suşehri İlçe Müftülüğü (2012'den beri)
İletişim	
e-posta adresi	iskinyusuf@hotmail.com
Tarih	Haziran, 2015