



**DEMOKRATİK VE OTORİTER LİDERLİK
TARZLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ**

Muhammet KAYA

**2020
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK**

**DEMOKRATİK VE OTORİTER LİDERLİK TARZLARININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ**

Muhammet KAYA

**T.C.
Karabük Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalında
Yüksek Lisans Tezi
Olarak Hazırlanmıştır**

**Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK**

**KARABÜK
Haziran 2020**

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	4
DOĞRULUK BEYANI	5
ÖNSÖZ	6
ÖZ.....	7
ABSTRACT.....	8
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	9
ARCHIVE RECORD INFORMATION	10
KISALTMALAR	11
ARAŞTIRMANIN KONUSU	12
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	13
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	14
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ.....	15
EVREN VE ÖRNEKLEM	17
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR	17
GİRİŞ	18
BİRİNCİ BÖLÜM	20
1.1. Liderlik Kavramı ve Özellikleri.....	20
1.2. Liderlik Teorileri.....	23
1.2.1. Özellikler Teorisi.....	23
1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorileri	25
1.2.2.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları.....	26
1.2.2.2. Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları.....	27
1.2.2.3. Michigan Üniversitesi Araştırmaları	28
1.2.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	28
1.2.2.5. McGregor'un X ve Y Teorileri	30
1.2.2.6. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli	31
1.2.3. Durumsal Liderlik Teorileri	32
1.2.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	33

1.2.3.2. Amaç-Yol Teorisi	34
1.2.3.3. Hersey ve Blanchard'm Hayat Eğrisi Teorisi	35
1.2.3.4. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi.....	36
1.3. Liderlik Tarzları	37
1.3.1. Klasik Liderlik Tarzları.....	37
1.3.1.1. Otoriter Liderlik	37
1.3.1.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik	39
1.3.1.3. Tam Serbesti Taniyan Liderlik	40
1.3.2. Modern Liderlik Tarzları.....	41
1.3.2.1. Karizmatik Liderler	42
1.3.2.2. Etkileşimci Liderler	42
1.3.2.3. Dönüştürücü Liderlik.....	44
İKİNCİ BÖLÜM.....	47
2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı.....	47
2.2. Örgütsel Bağlılık Önemi.....	48
2.2.1. Davranışsal Bağlılık.....	48
2.2.2. Tutumsal Bağlılık.....	49
2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	49
2.3. Örgütsel Bağlılık Türleri.....	49
2.3.1. Duygusal Bağlılık	50
2.3.2. Devam Bağlılığı	50
2.3.3. Normatif Bağlılık	52
2.4. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler	53
2.4.1. Kişisel Faktörler	54
2.4.2. Örgütsel Faktörler	54
2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler	57
2.4.4. Örgütsel Bağlılık Sonuçları.....	57
2.4.4.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans	58
2.4.4.2. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma- Devamsızlık	58
2.4.4.3. Örgütsel Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı- İşten Ayrılma Niyeti ...	59
2.4.5. Örgütsel Bağlılık ve Stres	59
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	62
BULGULAR VE YORUM.....	62

3.1. Katılımcıların Yöneticilerin Liderlik Tarzına İlişkin Çalışanların Algıları Ölçeğine ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	62
3.2. Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Kişisel Özellikleri.....	63
3.3. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları Ölçeğine Ait Analiz Sonuçları.....	65
3.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Analiz Sonuçları	73
3.5. Korelasyon ve Regresyon Analizi Sonuçları	80
SONUÇ	88
KAYNAKÇA.....	94
TABLolar LİSTESİ	101
ŞEKİLLER LİSTESİ	103
EKLER	104
EK 1. Liderlik Yöneticilerin Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları Ölçeği	103
EK 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	104
ÖZGEÇMİŞ	109

TEZ ONAY SAYFASI

Muhammet KAYA tarafından hazırlanan “DEMOKRATİK VE OTORİTER LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK
Tez Danışmanı, İşletme Anabilim Dalı

Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)

İmzası

Başkan : Dr. Öğr. Ü. Neşe YILDIZ (KBÜ)

.....

Üye : Dr. Öğr. Ü. M. Murat TUNÇBİLEK (KBÜ)

.....

Üye : Dr. Öğr. Ü. Yaşar AKÇA (BÜ)

.....

Savunma sınavı tarihi: 12/06/2020

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans Tezi derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Muhammet KAYA

İmza :

ÖNSÖZ

Modern anlamda çalışma yaşamı, bir bireyin mesleğini yerine getirirken iletişim kurduğu, bir kişinin öğrendiği ve deneyimlediği görev, yetki ve sorumluluk doğrultusunda iletişim kurduğu organizasyonun, yerin ve insan ilişkilerinin tamamıdır. Bu anlamda, iş, bireyin sosyal, ekonomik ve kültürel hayatının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bir kişinin yapmış olduğu bir mesleğin toplumsal statüsünü kazanması, gelir düzeyinde yaşam standartlarının belirlenmesi ve buna göre belli bir gelir grubunun dahil edilmesi gibi etkiler, çalışma hayatının çok yönlü etkisini ortaya koymaktadır. Bu nedenle iş dünyası modern toplumlarda daha geniş anlamda kullanılmaktadır. Bunun en temel nedeni, modern toplumun oluşumu ile birlikte çalışmanın yalnızca bir gereklilik değil aynı zamanda bir sosyal nitelik olmasıdır. Öte yandan, fiziksel ihtiyaçları karşılamak için yapılan çalışma, modernizasyon sürecinde toplumsal ihtiyaçların karşılanması yoluyla toplumsal boyuttur. Bu bağlamdan yola çıkılarak araştırmanın amacı, yöneticilerin demokratik ve otoriter liderlik tarzları ile çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaç bağlamında, çalışanların örgüte bağlılıkları ile yöneticilerin ortaya koyduğu liderlik davranışlarının etkileşimi farklı değişkenlere göre (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, firmadaki pozisyonu ve firmada çalışma süresi) incelenmiştir.

Araştırmanın planlamasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi, destek, bilgi ve tecrübesini esirgemeyen, danışmanım sayın Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tüm bu süre boyunca yanımda olan, desteğini üstümden hiç eksik etmeyen aileme sonsuz teşekkür ederim.

ÖZ

Bu çalışmada yöneticilerin demokratik ve otoriter liderlik tarzlarıyla çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini Karabük ilindeki 5 demir-çelik işletmesi oluşturmaktadır. Araştırmanın kapsamında 259 çalışana liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık ölçekleri bir arada anket yoluyla uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 24.0 paket programıyla analiz edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizleri kullanılmıştır. Ayrıca veriler demografik özelliklere (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, firmadaki konum ve firmadaki çalışma süresi) göre değerlendirilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre otokratik ve serbest bırakıcı liderliğin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu; demokratik liderliğin ise çalışanların örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Demokratik Liderlik, Otoriter Liderlik.

ABSTRACT

In this study, the relationship between the democratic and authoritarian leadership styles of leaders and organizational commitment of employees was investigated. The sample of the research consists of 5 Iron and Steel Enterprises in Karabük. In the scope of the research, the leadership style and organizational commitment scales were applied to 259 employees through a questionnaire together. The data obtained was analyzed with the SPSS 24.0 package program. Correlation was used to determine the relationship between variables, regression analyses were used to determine the effect of independent variables on dependent variables. The results of the survey were evaluated according to demographic characteristics (age, gender, educational status, marital status, position in the company, working time in the company).

As a result, it was determined that autocratic and laissez-faire leadership style had a significant effect on organizational commitment of employees, while democratic leadership had a significant effect on emotional commitment from the sub-dimensions of organizational commitment of employees.

Key words:Leadership, Organizational Commitment, Democratic Leadership, Authoritarian Leadership.

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	Demokratik Ve Otoriter Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi
Tezin Yazarı	Muhammet Kaya
Tezin Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK
Tezin Derecesi	Yüksek Lisans Tezi
Tezin Tarihi	12/06/2020
Tezin Alanı	İşletme
Tezin Yeri	KBÜ/LEE
Tezin Sayfa Sayısı	109
Anahtar Kelimeler	Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Demokratik Liderlik, Otoriter Liderlik.

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	Impact on Organizational Commitment of Democratic and Authoritarian Leadership Style
Author of the Thesis	Muhammet KAYA
Advisor of the Thesis	Assist. Prof. Mehmet Murat TUNÇBİLEK
Status of the Thesis	Master Thesis
Date of the Thesis	12/06/2020
Field of the Thesis	Business Administration
Place of the Thesis	KBU/LEE
Total Page Number	109
Keywords	Leadership, Organizational Commitment, Democratic Leadership, Authoritarian Leadership.

KISALTMALAR

f: Frekans

n: Katılımcı sayısı

p: Sigma değeri

ss : Standart sapma

vb. : ve benzeri

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Günümüz yöneticileri, örgütlerini, ilham verici katalizör, koç, vizyoner, kolaylaştırıcı, şampiyon vb. çağdaş yönetim kavram ve anlayışlarıyla başarıya doğru yönlendirmektedirler. Örgüt içinde hiyerarşi ve rütbe önemini kaybetmekte, yetenek çeşitliliği, düz ve takım temelli yapılar ile çalışanlara örgüt başarısını gerçekleştirmek üzere, kişisel sorumluluk üstlenmesini cesaretlendiren bir çalışma atmosferi yaratmak amaçlanmaktadır. Böyle bir atmosferde liderlik önem kazanmaktadır.

Bazı araştırmacılar, dünyada sürekli yaygınlaşan demokratik hareketler, katılımcı yönetim tarzları, bilimsel gelişmelerin yükselen hızı ve iletişim araç gereçlerinde meydana gelen bazı gelişmelerin bir lidere olan ihtiyacı azalttığı fikrini ileri sürmektedirler. Ancak bireylerin yaptıkları işlerin bir araya getirilmesi ve bireyler arasında koordinasyonunun sağlanması gerektiğinde bir lidere ihtiyaç duyulmuştur. Belirli bir gelir elde etmeyi amaçlayan tüm organizasyonlar varlıklarını sürdürebilmek için nitelikli bir lidere ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyacı ortaya çıkartan çeşitli sebepler vardır. Her şeyden önce gelir sağlamak amacıyla faaliyet gösteren organizasyonların planları ve tasarımları, tüm faaliyetleri detayları ile düzenleyecek kadar tam ve doğru bilgi sahibi değildir. İkinci olarak, organizasyonlar “açık sistem” olduklarından çevreyle sürekli ilişki içerisindeyler. Günümüzde giderek farklılaşan çevre koşulları, ilk başlarda yeterli olan organizasyon yapısını zamanla yetersiz hale getirir. Üçüncü olarak gelir sağlamak amacındaki organizasyonların sürekli bir büyüme dinamizmi içinde olduğu söylenebilir. Son faktör ise organizasyonlarda bulunan bireylerin yapısı ile alakalıdır. Bu yapı bireylerin daha önceden tahmin edilemeyecek bazı davranışlarının varolabileceğini ortaya çıkarmaktadır.

Bir grupta bağlılık sağlayan ve onu belirli amaçların gerçekleştirilmesi için güdüleyen insan faktörüdür. Bir lidere sahip olmayan örgütler veya organizasyonlar insan ve makine topluluğu olmaktan ileri gidemezler. Etkin liderler, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde tüm çalışanlarını teşvik etmeli hatta gerekli durumlarda çalışanlarını yönlendirmelidir.

Günümüzde gelişen teknoloji, insanların her bilgiye kolaylıkla ulaşabilir hale gelmesi, demokrasinin dünyada ve ülkemizde tam manasıyla yerleşmesi, insan haklarına olan farkındalığın artması, diğer bir deyişle toplumun her kesiminden insanın kendi haklarını çok iyi bilmesi iş hayatında da çeşitli değişiklikleri zorunlu kılmıştır.

İnsanlardaki farkındalık, eğitim seviyesi, kendi haklarını bilme düzeyi arttığından dolayı otoriter ve demokratik tarzda yönetim anlayışının günümüz Türkiye'sindeki yeri, insanların bu tarzdaki yöneticilerine nasıl baktığı ve sonuç olarak örgütlerine olan bağlılıklarını nasıl etkilediğine dair araştırmalara gereksinim duyulmuştur. Bu nedenle Karabük ilinde bu durumu araştırmak üzere, demir-çelik işletmelerinden veriler toplanılmıştır.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Lider durumunda bulunan kişi, çalışanların motivasyonunu arttırmadıkça ve onları hedefler doğrultusunda yönetmedikçe planlama, karar verme ve organize etme gibi yönetim fonksiyonları herhangi bir fayda sağlamaz. Liderlik, bir örgütü ve o örgütteki bütün çalışanları ve çalışanların bütün potansiyelini kullanmasını sağlayarak örgütü başarıya ulaştıran son harekettir. Dolayısıyla bir örgütün başarılı olabilmesi için liderlik kaçınılmaz bir unsurdur.

Çalışanların güçlendirilmesinde liderin davranışı çok önemlidir. Liderlik vasfında bulunan kişi güçlü çalışanlar yetiştirmek için, bir yönetici gibi emir-komuta zinciriyle hareket etmemeli, bir koç gibi davranarak çalışanlarını teşvik etmeli ve yönlendirmelidir. Güçlendirmenin başarısı da öncelikle onu uygulayacak olan lidere bağlıdır.

Bu kadar önemli olmasına karşın güçlendirici liderlik konusunda yapılan literatür taraması sırasında, demokratik ve otoriter liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığa etkisi konusunda yapılan çalışmalar vardır, fakat Karabük ili özelinde yapılmış bir çalışma bulunmamaktadır.

Bu kapsamdan yola çıkılarak araştırmanın amacı, yöneticilerin demokratik ve otoriter liderlik tarzları ile çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaç bağlamında, veriler demografik özelliklere (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, firmadaki konum ve firmadaki çalışma süresi) göre değerlendirilmiştir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yöneticilerin benimsedikleri demokratik ve otoriter liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisini araştırmak üzere Karabük ilinde bulunan demir-çelik işletmelerinde çalışan kişilere anket uygulanmıştır. Anketler Clark (1998)'ın hazırladığı “liderlik tarzı ölçeği” ve Meyer ve Allen tarafından geliştirilen “örgütsel bağlılık ölçeği” ‘nden oluşmaktadır. Kullanılan bu ölçeklere ait bilgiler aşağıda belirtilmiştir:

Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları Ölçeği:

Liderlik türüne ilişkin önermeler Clark'ın (1998) “liderlik tarzı ölçeği” (leadership styles survey)'nden faydalanılarak geliştirilmiştir. Ölçekte bireylerin; otokratik liderlik, demokratik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik yöntemleri ölçülmektedir. Ankette her bir liderlik yöntemini ölçen 10'ar soru olmak üzere toplam 30 soru yer almaktadır. Ölçeklerin değerlendirilmesinde “1=hiçbir zaman”, “5= her zaman” olmak üzere 5'li skala kullanılmıştır. Liderlik yöntemine ilişkin soruların güvenilirlikleri Cronbach Alpha değeri ile, otokratik liderlik için 0,97; demokratik liderlik için 0,94; serbest bırakıcı liderlik için 0,97 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Meyer ve diğerleri (1993) tarafından kullanılan 18 maddelik örgütsel bağlılık ölçeğinde ilk altı soru örgütsel bağlılığın duygusal boyutunu, ikinci altı soru devam boyutunu ve son altı soru ise normatif boyutunu ölçmektedir. Ölçeğin 3., 4., ve 5. değişkenleri ters ilişkilidir. Meyer ve diğerleri (1993) örgütsel bağlılığa ilişkin soruların güvenilirlikleri Cronbach Alpha değeri ile duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları sırasıyla 0.82, 0.74 ve 0.83 alfa olarak bulunmuştur. Çetin (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçeğin örgütsel bağlılık boyutlarının (duygusal, devam, normatif) Cronbach alfa değerleri sırasıyla 0.85; 0.69; 0.80 olarak saptanmıştır. Şimsek (2002) ise sırasıyla 0.85; 0.75; 0.65 Cronbach alfa değerlerini elde etmiştir. Ölçeklerin değerlendirilmesinde “1= Kesinlikle katılmıyorum”, “5= Tamamen katılıyorum” olmak üzere 5'li likert ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda ulaşılan veriler SPSS 24.0 ile analiz edilmiştir. Katılımcıların dağılımlarını belirlemek için frekans ve yüzde analizi kullanılmış olup elde edilen verilerin dağılımların belirlenmesinde kolmogrov-smirnov analizinin dışında basıklık-çarpıklık ve ortalama-medyan değerleri baz alınmıştır. Verilerin dağılımı normal dağılımdan geldiği belirlendiğinden 2 grup karşılaştırmalarında

bağımsız örneklem t-testi, 2'den fazla grupların karşılaştırılmasında tek yönlü anova testi yapılmıştır. Anova testi sonucu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için post-hoc testlerinden scheffe testi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde pearson korelasyon analizi, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini (yordamasını) tespit etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin iç tutarlılıklarının tespit edilmesi için cronbach's alpha güvenilirlik kat sayısına bakılmıştır.

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Ana hipotezi: “Araştırmanın örnekleminin liderlik yönetici tarzları algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? “ sorusuna cevap aramaktır. Bu probleme bağlı olarak geliştirilen alt hipotezler şunlardır

H₁: Katılımcıların yöneticilerin liderlik tarzlarını algılamada cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık vardır.

H₂: Katılımcıların yöneticilerin liderlik tarzlarını algılamada medeni durum açısından anlamlı bir farklılık vardır.

H₃: Katılımcıların yöneticilerin liderlik tarzlarını algılamada yaş grupları açısından anlamlı bir farklılık vardır.

H₄: Katılımcıların yöneticilerin liderlik tarzlarını algılamada eğitim durumu açısından anlamlı bir farklılık vardır.

H₅: Katılımcıların yöneticilerin liderlik tarzlarını algılamada firmadaki pozisyon açısından anlamlı bir farklılık vardır.

H₆: Katılımcıların yöneticilerin liderlik tarzlarını algılamada firmadaki çalışma süresi açısından anlamlı bir farklılık vardır.

H₇: Katılımcıların yöneticilerin liderlik tarzlarını algılamada iş deneyimi açısından anlamlı bir farklılık vardır.

H₈: Katılımcıların örgütsel bağlılık algılarının cinsiyet gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.

H₉: Katılımcıların örgütsel bağlılık algılarının medeni durum gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.

H₁₀: Katılımcıların örgütsel bağlılık algılarının yaş gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.

H₁₁: Katılımcıların örgütsel bağlılık algılarının eğitim durumu gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.

H₁₂: Katılımcıların örgütsel bağlılık algılarının firmadaki pozisyon gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.

H₁₃: Katılımcıların örgütsel bağlılık algılarının firmadaki çalışma süresi gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.

H₁₄: Katılımcıların örgütsel bağlılık algılarının iş deneyimi gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.

H₁₅: Katılımcıların yöneticilerin liderlik tarzına ilişkin çalışanların algıları ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeğine ait alt boyutlarının birbirleri arasında ilişki vardır.

H₁₆: Katılımcıların yöneticilerine dair serbest bırakıcı liderlik algılarının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₇: Katılımcıların yöneticilerine dair demokratik liderlik algılarının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₈: Katılımcıların yöneticilerine dair otoriter liderlik algılarının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₉: Katılımcıların yöneticilerine dair serbest bırakıcı liderlik algılarının, çalışanların devam bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂₀: Katılımcıların yöneticilerine dair demokratik liderlik algılarının, çalışanların devam bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂₁: Katılımcıların yöneticilerine dair otoriter liderlik algılarının, çalışanların devam bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂₂: Katılımcıların yöneticilerine dair serbest bırakıcı liderlik algılarının, çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂₃: Katılımcıların yöneticilerine dair demokratik liderlik algılarının, çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂₄: Katılımcıların yöneticilerine dair otoriter liderlik algılarının, çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

EVREN VE ÖRNEKLEM

Karabük ili Ticaret ve Sanayi odasından alınan verilere göre toplam 23 adet demir çelik işletmesiyle görüşülmüş, bunlardan sadece 5 firma anket yapma isteğimize olumlu yanıt vermiştir.

Araştırmanın örnekleme, araştırma evrenini yansıtacak güven aralığında Karabük' teki 5 demir çelik işletmesinde yapılmıştır. Bu 5 demir çelik işletmesinde toplam 423 kişi çalışmaktadır. Sekeran (1992: 253)' e göre evren büyüklüğü 450 olan bir araştırmada minimum 212 örneklem sayısı gerekmektedir. Dağıtılan toplam 300 anketten 280 tanesi geri dönüş yapmıştır. Yapılan inceleme sonucunda 17 anketin uç değerlere sahip olmasından dolayı geçersiz sayılarak analiz dışı bırakılmıştır. Bununla birlikte 4 kişinin anketi ise bazı soruların yanıtsız bırakılmasından dolayı geçersiz sayılmıştır. Sonuç olarak toplam 21 anket analiz dışı bırakılmış ve 259 kişinin anketi değerlendirmeye alınmıştır. Dolayısıyla örnek büyüklüğü evreni temsil edebilmektedir.

KAPSAM VE SINIRLILIKLAR

Karabük ili demir-çelik sektörü üzerine yoğunlaşmıştır. Bu nedenle çalışmamız Karabük ili ve demir-çelik işletmeleriyle sınırlıdır. Araştırmaya katılan demir-çelik işletmeleri çalışanlarının anket formundaki ifadeleri doğru şekilde anladıkları ve anketi gerçek düşüncelerine yansıtacak biçimde cevaplandırdıkları varsayılmıştır.

Araştırma bulguları veri toplama aracında yer alan ifadelerle sınırlıdır. Araştırmanın sonuçları örneklemden elde edilen verilerden oluşturulduğu için geliştirilen öneriler başka sektör veya firmalar için geçerli olmayabilir, genelleme yapılmayabilir.

GİRİŞ

Tüm örgüt ve işletmelerin kesintisiz, planlı, programlı ve başarılı bir şekilde işlevlerini yerine getirebilmeleri için bir lidere ihtiyaçları vardır. İşletme ve örgüt yöneticileri işletmelerini ve çalışanlarını başarıya ulaştırabilmek için liderlik vasıflarını taşımak zorundadır. Bir işletmenin yönetici pozisyonunda bulunan kişi, işgörenlere hedefler doğrultusunda rehberlik etmeli onların iş motivasyonunu sürekli canlı tutmalıdır.

Örgütsel bağlılık bireyin içinde bulunduğu örgüte; bir işletmeden bahsedecek olursak, çalışanın işyerine ve işine olan bağının gücüdür. Bireyin örgütüne olan bu bağı çok farklı yollarla oluşabilir. Ceza ve ödül düşüncesiyle olabileceği gibi kişinin hiçbir dış etkenden etkilenmeden tamamen kendi içsel güdülenmesi yoluyla da olabilir. Bireylerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen birçok faktör vardır. Şayet bireyin örgütüne olan bağlılığını sağlam ve iyi bir şekilde oluşturabilirse, kişinin iş performansı ve işindeki verimliliği en üst seviyeye ulaşır ve örgütüne üst düzeyde fayda sağlar. Kişilerin örgütlerine bağlılıkları hem örgüte hem de iş tatmini, kariyerde yükselme vb. durumlar sonucunda kişinin kendisine de büyük katkılar sağlar.

Çalışanların işletmelerine olan örgütsel bağlılıkları iyi bir lider sayesinde artar ve istenilen, hedeflenen başarıya da bu sayede ulaşılabilir. Liderler, örgütlerine, hedef ve amaçlarına, örgütteki çalışanları kısaca örgütte bulunan tüm unsurları çok iyi tanımalı, çözümlenmeli ve tüm bunların ışığında kendileri ve örgütleri için en doğru liderlik tarzını seçmelidirler. Bu bağlamda yöneticiler tüm liderlik tarzını iyi bilmeli ve işletmelerine en uygun olanı seçip uygulamalıdır. Örgütün hedeflerine ve amaçlarına, çalışanlarının yeterliliklerine, isteklerine hitap eden liderlik tarzını benimseyen liderler, örgütte verimli ve istenilen bir çalışma ortamı oluştururlar. Bu sayede de çalışanlarının örgütlerine olan bağlılıklarını doğru bir lider tavrıyla kendiliğinden artırırlar ve istenilen amaç ve hedeflere ekip olarak başarılı bir şekilde ulaşırlar.

Bütün bunların ışığında çalışmanın birinci bölümünde liderlikle ilgili temel kavramlar incelenmiştir. Liderliğin farklı tanımları incelenmiş ve bu tanımların ortak noktalarından, iyi bir liderde bulunması gereken özelliklerden bahsedilmiştir. Liderlik kuramları; özellikler kuramı, davranışsal ve durumsal liderlik kuramları başlıkları altında incelenmiştir. Davranışsal yaklaşım çerçevesinde yapılan çalışmalar; Iowa

Üniversitesi çalışmaları, Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmaları, Michigan Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mouton' un yönetim tarzı matriksi, Mc Gregor' un X ve Y kuramları ve Likert' in Sistem 4 modeli başlıkları altında incelenmiştir. Durumsal liderlik teorileri ise; Fred Fiedler' in etkin liderlik modeli, amaç-yol teorisi, Hersey ve Blanchard' ın hayat eğrisi kuramı ve lider- üye etkileşimi kuramı şeklinde 4 ana başlık altında toplanmıştır.

Birinci bölümün üçüncü kısmında klasik ve modern liderlik tarzları anlatılmıştır. Klasik liderlik tarzları; otoriter, demokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik başlıkları altında incelenmiştir. Modern liderlik tarzları ise karizmatik, etkileşimci, dönüştürücü liderlik başlıkları altında incelenmiştir.

İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı incelenmiştir. Örgütsel bağlılığın tanımı, örgütsel bağlılığın öneminden bahsedilmiştir. Örgütsel bağlılığın türleri duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde üç ayrı başlık altında incelenmiştir. Örgütsel bağlılığa etki eden kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlerden bahsedilmiştir. Örgütsel bağlılık sonuçları ve örgütsel bağlılığın çalışanların stresine olan etkisinin anlatımıyla ikinci bölüm sonlandırılmıştır.

Üçüncü ve son bölümde ise Karabük ilindeki 5 demir-çelik işletmesinde uygulanan anketler yardımıyla elde edilen veriler istatistiksel analiz yöntemleriyle değerlendirilmiş ve elde edilen saptamalar sonuç kısmında açıklanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. Liderlik Kavramı ve Özellikleri

Liderlik, inançsal ve kültürel yapıya bakmaksızın tüm toplumlarda ortaya çıkmaktadır. Toplumsal yaşamın hiçbir boyutunda liderliğin yer olmadığı bir süreç yoktur. Oxford İngilizce Sözlük'te, lider kelimesinin varlığının 1300'lerde ortaya çıktığı ancak liderlik olgusunun yeni bir kavram olup, 1850'lerde ortaya çıktığı belirtilmiştir. Liderlik, İngilizce bir kelimedir (leadership) ve bu kelimenin kökeni eylem olarak "lead" biçimindedir. Anlamı; yol göstermek, yön göstermek, rehberlik etmek, önderlik etmektir. "Leader" kelimesi sözlükte; rehber, kılavuz, önder, baş, lider, reis olarak yer almaktadır. Türkçe'de ise, liderlik kavramının karşılığı olarak "önderlik", "yönderlik" kelimelerinin kullanılabilceği belirtilmişse de ulusal literatürde genel olarak "liderlik" kelimesi yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Eraslan, 2004: 163).

Bazı insanlar lider olarak öne çıkarken, başkaları neden çıkamamış sorusunun cevabı hep araştırılmıştır. Bu sorunun cevabını bulabilmek için farklı liderlik tanımları ve özellikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Köken olarak İngilizceden gelen liderlik (leadership) kelimesinin fiil hali 'lead' olup; yol göstermek, yön göstermek, öncülük etmek, kılavuzluk etmek, rehberlik etmek anlamına gelmektedir. "Leader" ise; kılavuz, rehber, önder, lider, baş anlamlarına gelmektedir. (Eraslan, 2004: 2).

Geleneksel dönem yönetim düşüncesine sahip olan Farabi, "El-Medine-tul Fazıla" isimli çalışmasında "Erdemli şehrin yöneticisi herhangi bir insan olamaz. Çünkü yöneticilik iki şeyle olur. O, insan yaratılışı ve tabiatı bakımından yöneticilik yeteneğine sahip olmalıdır. O, yöneticilikle ilgili iradi meleke ve tutumları kazanmış olmalıdır" demektedir ve bir liderin mutlaka sahip olması gereken özellikleri aşağıda belirtilen maddelerle açıklamıştır (Farabi, çev:Arslan, 2004: 94):

Vücut organları tam olmalı,

İyi bir anlama kabiliyetine sahip olmalı,

Güçlü bir hafızaya sahip olmalı,

Zeki ve öngörülü olmalı,
Güzel konuşabilmeli,
Yeni şeyler öğrenmeyi sevmeli,
Yeme, içme ve eğlenceye düşkün olmamalı,
Doğru olmalı ve yalandan kesinlikle uzak olmalı,
İnsanların kendisinde şüphe edecekleri şeylerden uzak durmalı, çirkin görülen şeylere de yaklaşmamalı,
Manevi değerlere bağlı olmalı,
Adil ve sebatlı olmalı,
Yapılmasını lüzumlu gördüğü işlere karşı; azimli, kararlı ve hevesli olmalı, zaaf ve korku göstermemelidir.

Liderlikle ilgili yapılan bilimsel araştırmalara bakıldığında liderliğin, onu tanımlamaya uğraşan insan sayısınca tanımına rastlanır. Liderlik literatüründe önde gelen araştırmacılardan olan Burns (1978: 425) 'e göre; insanların parasal, politik vb. olanak ve değerleri kullanarak bağımsız ya da ortak şekilde amaçladıkları hedefleri gerçekleştirmek için etrafındakileri harekete geçmeye özendirmeleri süreci liderliktir. Liderlik ile ilgili literatüre önemli katkıları bulunan bir diğer araştırmacı olan Bass ise liderliği; grup üzerine odaklanma süreci, karakteristik bir özellik, insanlar arasında aynı frekansı yakalamaya yönelik bir ikna sanatı, diğer insanları etkileme çabası, kuvvet ilişkisi, hedeflere vardırıan bir yol, bir yapılanmanın temel taşı gibi değişik şekillerde ele almıştır (Block, 2003: 318-319). Koçel'e göre lider kavramı, bir grup insanın kendi şahsi amaçlarını gerçekleştirmek ve ilgili grubun amaçlarını yerine getirmek için takip ettikleri, liderin istek, emir ve talimatları doğrultusunda davrandıkları birey olarak açıklanmaktadır (Koçel, 2011: 569). Bu süreç; lider, lideri takip edenler ve koşullar arasındaki ilişkilerden meydana gelen kompleks bir süreçtir.

Lider ile liderlik arasında da farklı tanımlamalar vardır. Werner, lideri; belli bir durum, zaman ve şartlar altında bağlı olduğu grubun üyelerini, örgüt hedeflerini gerçekleştirebilmek için kişinin kendi isteğiyle, içsel güdüsüyle çaba göstermeye teşvik eden, ortak amaçlara ulaşabilmeleri için onlara katkı sağlayan ve kendi tecrübelerini de aktararak takipçilerinin liderlik tarzından memnuniyet duydukları kişi

şeklinde tanımlarken; liderliği ise, yukarıda belirtilen hedefleri gerçekleştirmek için grup faaliyetlerine etki etme süreci olarak tanımlamıştır (Werner, 1993:17). Tevrüz ve arkadaşlarına göre liderlik belirli bir hedefi gerçekleştirmek üzere bir araya gelen, birden fazla kişiden oluşan ve her türlü grupta var olan bir süreçtir. Gruplar; üyelerini tatmin etmek, bir bütün olarak kendilerini koruyabilmek, yeni durumlara uyum sağlayabilmek ve bir araya gelme sebepleri olan ortak hedeflerini gerçekleştirme ihtiyaçlarını giderebilmek için bir güce ihtiyaç duyarlar. Bu güce liderlik, bunu kullanan kişiye de lider denilebilir (Tevrüz, Artan ve Bozkurt, 1999:189).

Liderlikle ilgili tanımların ortak noktası, ortak bir amaca doğru diğerlerini etkileme anlayışıdır. Cogliser ve Brigham'a (2004: 778) göre bu etkileme süreci doğal olarak sosyal sistemleri gerektirir; dolayısıyla liderler iş yapmak için stratejileri ve amaçları seçmeyi, bu amaçları başarmak için takipçilerini motive etmeyi, takipçiler arasında bilginin öğrenilmesini ve paylaşılmasını sağlarlar ve bu şekilde başarılı olmaya çalışırlar.

Liderlik tanımlardaki ortak noktaları aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür:

Liderliğin gerçekleşmesi için bir grup gerekir. Yani bir takipçisi olmayan kişi, lider olamaz. Lider; grup sürecini, faaliyetlerini, ilişkisini ve değişimin merkezini teşkil eder (Sosik, 1997: 460).

Liderler yapmayı planladıkları işi veya eylemi gerçekleştirebilmek için takipçilerine rehberlik eder (Lussier ve Achua, 2004: 6).

Liderliğin gerçekleşmesi için bir şekilde hiyerarşinin olması gereklidir. Fakat hiyerarşi formel ve tanımlanmış olmak zorunda değildir. Bazen liderin gücü gayri resmi ve esnek de olabilir (Nahavandi, 2000: 4).

Görüldüğü gibi aslında liderlik kavramı çok boyutludur. Liderlikle ilgili; yönetim bilimleri, psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, eğitim bilimi, askeri bilimler, felsefe, tarih gibi birçok disipline mensup bilim adamları çalışmalar yapmışlar ve çalışmalarını devam ettirmektedirler. Ayrıca örgütlerin içinde bulunduğu dünyada sürekli değişim yaşanmaktadır. Bu değişime ayak uydurmak zorunda olan liderlerin de yaptıkları işin tanımı sürekli değişmektedir (Şişman, 2002: 1).

1.2. Liderlik Teorileri

Liderliğin örgütler açısından taşıdığı önem nedeniyle konu üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların sonucunda da birçok liderlik kuramı doğmuş ve bu nedenle 20. yüzyılın başından itibaren bilimsel olarak tartışılmaya başlanan liderlik kavramı yüzyılın başından beri farklı şekillerde tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu yüzden liderlik yaklaşımları, farklı dönemlere ayrılarak incelenebilir (Kılıç, 2006: 15):

1920-1950’li yıllar arasında liderin özellikleri öne çıkmış ve liderliğin doğuştan gelen bir olgu olduğu ileri sürülmüştür.

1950-1960 yılları arasında liderlik tanımlamasında davranışlar önem kazanmış ve etkin bir liderin doğru davranışlar sergileyen kişi olduğu iddia edilmiştir.

1960-1970’li yıllar arasında çevresel şartların liderlik üzerindeki etkileri incelenmiş ve liderin çevresel şartlardan nasıl etkilendiği araştırılmıştır.

1970-1980 arasında liderin sembolik rolleri üzerinde durulmuştur.

Sonraki yıllarda yapılan araştırmalarda ise liderin karizması, vizyon sahibi olması, stratejik düşünmesi, kültürlerarası ilişkileri düzenleyebilmesi gibi konular üzerinde durulmuştur. Fakat, bu kuramların savunduğu liderlik biçimlerinin birbirinin alternatifi olduğunu iddia etmek mümkün değildir. Bu kuramlar birbirlerinin tamamlayıcısı olarak düşünülebilir. Bunlar aşağıda ayrıntılı olarak incelenmiştir (Cinel, 2008: 6):

1.2.1. Özellikler Teorisi

İlk dönem liderlik yaklaşımlarının durağan bir dünyada makro bakış açısıyla şekillendiği söylenebilir. Örgütlerin küçük olduğu ve geleceğin de tahmin edilebildiği bu dönemde olağanüstü yetenek ve özelliklerle donanmış insanların örgütleri ve takipçilerini yönlendirebilecekleri öne sürülmüştür. Bu dönemde “Büyük Adam” yaklaşımı öne çıkmış (Lussier ve Achua, 2004: 34) ve liderlik sonradan kazanılmaz “Lider doğulur” tezi baskın olmuştur (Madsen, 2001: 8).

Özellikler teorisi, liderlerin sahip olduğu bireysel özellikler üzerine odaklanmıştır (Ataman, 2001: 456). Hangi bireysel özelliklerin kişiye liderlik özelliği kattığı üzerinde durulmuş, liderin; kişilik, sosyal, duyuşsal, fiziki ve zihni yapısı incelenmiş ve yapılan incelemelerin neticesinde her yerde geçerli olabilecek

vasıflarının olup olmadığı araştırılmıştır. Özellikler teorisi, liderlik ile ilgili tanımlanabilir ve kısıtlı özelliklerin bulunduğunu (İşcan, 2002: 71), bazı bireylerin sahip olduğu ve diğer bireylerin sahip olmadığı yaratılıştan sahip olunan niteliklerin, lideri lider olmayandan ayırdığını ileri sürmüştür (Mabey ve Finch-Lees, 2008: 29). Yaşamlarını sürdürdükleri dönemlere damgasını vuran liderlerin kişilik özellikleri incelenmiş ve başarılı ve başarısız nitelikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Daha sonraları yapılan çalışmalarda doğuştan elde edilen özelliklere sonradan kazanılan özellikler de eklenmiştir. Bu şekilde iki yaklaşım ortaya çıkmıştır: Bu yaklaşımlardan birisi genetik yaklaşım modeli diğeri ise sonradan kazanılmış değerler yaklaşımı modelidir. Genetik yaklaşım modeli, bazı kişilerin lider olmak için doğduklarını öne sürerken, sonradan kazanılmış değerler yaklaşımı modeli, liderliği eğitim, öğretim, gelenek ve deneyim yoluyla kazanılan şahsi özelliklerin bir fonksiyonu olarak kabul etmiştir. Daft (1991: 373), özellikler teorisine göre bir liderde bulunması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır (Can, 2005: 262):

Fiziksel özellikler: Enerji dolu ve hareketli olma,

Zekâ ve kabiliyet özellikleri: Karşılaştığı olayları değerlendirebilme, bilgi sahibi olma, etkileyici ve akıcı konuşabilme, anlaşılır olma,

Kişisel özellikler: Yenilikler peşinde, açık sözlü, güven verici ve dürüst olma,

İşle ilgili özellikler: Başarma azmi, öne çıkma duygusu, sorumluluk taşıma,

Sosyal özellikler: Kolayca işbirliği kurabilme, nazik ve zarif olma vb.

Yukarıda belirtilen özelliklerin tüm liderlerde bulunması zorunluluğu yoktur. Katz (1955: 41), farklı düzey liderlerde farklı yeteneklere daha fazla ihtiyaç olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre üst düzey yönetimde bulunan liderler daha az teknik yeteneğe ihtiyaç duyacak, daha çok sosyal ve kavramsal yeteneklerini geliştirmeleri gerekecektir. Orta düzey yönetimde bulunan liderlerin daha çok teknik ve kavramsal yönden gelişmiş olmaları gerekli olup, sosyal yönden de yetenekli olmaları kabul edilebilir bir durumdur. Özellikler teorisi birçok açıdan eleştirilere uğramıştır. Bu eleştiriler şunlardır:

Özellikler teorisi liderlik sürecindeki değişkenlerden sadece lider değişkenini ele alır, başka değişkenlere yer vermez (Koçel, 2003: 588). Ancak daha sonraki

dönemlerde yapılan araştırmalar liderlik sürecini etkileyen başka değişkenlerin de olduğunu ortaya koymuştur.

Uygulamada karşılaşılan en önemli zorluk ise bir liderin sahip olduğu özelliklerin ölçülmesidir. Bir liderin sahip olması gereken özelliklerin açık ve net bir şekilde ortaya konması oldukça zordur ve bu özelliklerin liderlikle ne kadar ilgili olduğu birçok durumda anlaşılamamıştır. Ayrıca liderin sahip olduğu belirli bir özellik, başkaları tarafından farklı şekillerde anlaşılabilmektedir (Griffin ve Moorhead, 2004: 343).

Özellikler teorisi ile ilgili yapılan bazı araştırmalarda karışık sonuçlar çıkmıştır. Zekâ ve liderlik arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmada takipçilerine göre çok daha fazla IQ düzeyine sahip olan liderlerin takipçileri ile daha etkili ilişki kurması tezi ispatlanamamıştır (Gibson ve diğ., 2003). Başka bir çalışmada ise teoride belirtilen özelliklere sahip kişilerin lider olma ihtimallerinin az olduğu ortaya çıkmıştır (Doyle ve Smith, 2001).

1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Özellikler yaklaşımının liderlik teorisini izah etmede yeterli olmaması üzerine araştırmacılar liderin davranışlarının liderlik sürecine etkisini irdelemeye başlamışlardır. Bu incelemeler sonrasında ortaya çıkan Davranışsal Liderlik Yaklaşımı, liderin meydana çıkışından ziyade etkinliğini incelemiştir (Szilagyi ve Wallace, 1990: 390- 392). Lider, bulunduğu gruptan bağımsız değildir. Lider, gruba öncülük ve rehberlik eder ama aynı zamanda da gruptan etkilenir. Dolayısıyla bu yaklaşımın özünü, takipçi ile liderin davranışı arasındaki etkileşim oluşturmaktadır (Erdoğan, 1994: 336). Liderin, astları ile iletişiminin şekli, astlarına yetki verip vermemesi, plan yapma ve kontrol etme şekli, örgütsel hedefleri ortaya koyma şekli gibi davranışları, bir liderin etkin bir lider olup olmadığını belirleyen önemli kıstaslar olarak ele alınmıştır (Koçel, 2011: 450). Liderin planlama, örgütleme, yürütme, koordine etme, denetleme, yetki devri, iletişim, karar alma, motivasyonu sağlama, hedefleri belirleme şekli gibi konularda sergileyeceği davranışların liderlik sürecine etkisinin ne olacağı davranışsal liderlik yaklaşımları içinde analiz edilmiştir (şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003: 252-253).

Davranışsal liderlik teorilerinin yönetim bilimine katkısı, organizasyon yapısı içinde insanın davranış şeklini, bu davranışın nedenini, örgüt yapısı ile ilişkilerini ve

etkileşimlerini açıklaması olmuştur. Wexley ve Yukl (1977: 35)'a göre davranışsal teorileri benimsemiş liderler, klasik örgüt teorilerini benimseyen liderlerden daha çok etkilidirler. Yapılan çalışmalarda davranışsal yaklaşımın bazı çelişkili sonuçlar verdiği ortaya çıkmıştır. Teorinin en büyük zayıflığı; çevresel faktörlerin ve liderin karşılaşacağı çok farklı durumların değerlendirmeye alınmamasıdır (Antonakis ve diğ., 2004). Davranışsal yaklaşım çerçevesinde yapılan çalışmalar 6 ana başlık halinde incelenebilir:

1.2.2.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları

1930'lu yıllarda Kurt Lewin, Ronald Lippitt ve Ralph K. White öncülüğünde yapılan çalışmalarda liderlerin davranış stillerine odaklanılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda üç çeşit liderlik uygulaması tespit edilmiştir. Bunlar: otokratik, serbest bırakıcı ve demokratik liderlik davranışlarıdır. Bu tarzlar arasındaki en önemli fark, karar verme aşamasında kendini göstermektedir. Genel bağlamda otokratik lider gruptakilerin yerine kendisi karar verirken, serbest bırakan lider grup üyelerinin kendi kararlarına saygı gösterir, kendi kararlarını uygulamalarına izin verir. Demokratik lider ise, grubu karar almaları için destekler, yüreklendirir ve onlara öncülük eder ve yol gösterir. Bu üç tarz liderlik davranışında liderin gruptakilere karşı davranışları aşağıda belirtildiği gibi ifade edilebilir (Kılıç, 2006: 21):

Otokratik Lider: Ben her şeyin iyisini bilirim. Sen bilmezsin.

Serbest Bırakıcı Lider: Ben çok iyi karar veremem. Kararları sen ver.

Demokratik Lider: Ben iyi karar alabilirim. Sen de iyi karar alabilirsin şeklinde olmaktadır.

Hangi liderlik tarzının daha etkili olduğunu anlamak için Lewin ve arkadaşları farklı yetişkinleri bu tarzlardan birini uygulayacak tarzda eğitmişler ve genç yaştaki erkek çocuklarının oluşturmuş olduğu kulüplerdeki grupların başına getirmişlerdir. Grup faaliyetleri, maskeler vb. şeyler yapmaktan oluşmaktaydı. Yapılan araştırmada, otoriter liderlik tipindeki denek, yapılacak işleri ve bu işlerin tüm detaylarını kendi belirlemiştir. Ayrıca, kullanacağı kaynak ve yöntemleri çocuklara önceden söylemiştir. Buna karşılık, demokratik lider tarzındaki denek, yapılacak olan işleri ve atılacak adımları gruptaki diğer bireylerle müzakere ederek belirlemiştir. Ceza verme ve

eleştirici yapma gibi davranışlar en az seviyede kullanılmıştır . Tam serbesti tanıyan lider ise, gruba çok fazla katkıda bulunmamıştır (Taşkıran, 2005: 65).

Araştırma sonucunda otoriter tarzın benimsendiği gruplarda işin niceliğinin, demokratik tarzın benimsendiği gruplarda işin niteliğinin fazla olduğu, serbest bırakıcı gruplarda ise işin ne niceliğinin ne de niteliğinin yüksek olmadığı ortaya konmuştur. Ayrıca, otokratik lider ortamda bulunmadığında çalışma tamamıyla sona ererken, demokratik lider gruptan ayrıldığında ise grubun çalışma veriminde çok az bir düşmenin olduğu gözlemlenmiştir. Demokratik liderliğin gruptaki bireylerin motivasyonu ve iş tatmini bakımından da olumlu neticelerle sonuçlandığı, otoriter gruplarda ise gruptaki bireyler arasında tatmin olamama, anlaşamama ve saldırganlığın olduğu gözlemlenmiştir. Bu saptamalar neticesinde uzun vadede demokratik tarzdaki liderliğin en verimli ve en etkin yöntem olduğu neticesine ulaşılmıştır (Tekarslan ve Baysal, 1996: 205).

1.2.2.2. Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları

Ohio araştırmaları ile liderlerdeki bazı davranış biçimlerinin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. İlk çalışmalar 1945'lere kadar dayanmaktadır. Bu araştırmalar neticesinde yaklaşık 1800 lider davranış şekli tespit edilmiş ve bazılarının benzer davranışlar olmasından dolayı birleştirme işlemi yapılarak bu sayı önce 150'ye, sonra da 9'a kadar indirilmiştir. Daha sonra bu davranış şekilleri soru haline getirilmiş ve "Lider Davranışı Tanımlama Anketi (LDTA)" adı verilen bir ölçek elde edilmiştir. Elde edilen sonuçların değerlendirilmesi neticesinde, lider davranışlarının, "yapıyı harekete geçirme" (initiating structure) ve "bireyi önemseme" (consideration) olarak isimlendirilen iki ana faktör altında toplandığı sonucuna ulaşılmıştır. (Yukl, 2002: 50).

Yapılan araştırmalar bireyi önemseyen liderlerin; çalışan memnuniyetini, grup uyumunu ve bağlılığı artırdığını ortaya çıkarmıştır. Çalışanların karar verme sürecine katıldıklarını hissetmeleri, süreci çalışan için meşru bir hale getirir ve lider ile çalışan arasındaki statü farklılıkları da azalmış olur. Yapıyı harekete geçirmeyi esas alan liderlerde ise en azından kısa vadede üretimin arttığı tespit edilmiştir. Üretim konusunda lider dışındaki başka kişiler tarafından bir baskının olduğu durumlarda; işin çalışanları tatmin ettiği, çalışanların liderden gerekli bilgileri aldığı, işin yapılma şeklini öğrenme talebinde bulunduğu, lidere en fazla 12 çalışanın doğrudan bağlı olduğu yapılarda, grup üyelerinin verimliliği ve iş tatmini üzerinde yapıyı harekete

geçirmenin olumlu etkilerine rastlandığı görülmüştür. Feldman ve Arnold (1983: 299), yapıyı harekete geçirme davranışlarını; planlama, koordinasyon, yönlendirme, problem çözme, astların görevlerini netleştirme, kötü işi eleştirme ve astlara baskı kurma şeklinde özetlemiştir. Bireyi önemseme davranışları ise; dostça yaklaşım, astlarla istişare, astları kabullenme, astlarla iletişim kanallarının açık bırakılması, destekleme, astları öne çıkarma ve ilgilenme şeklinde belirtilmiştir (Can, 2005:224)

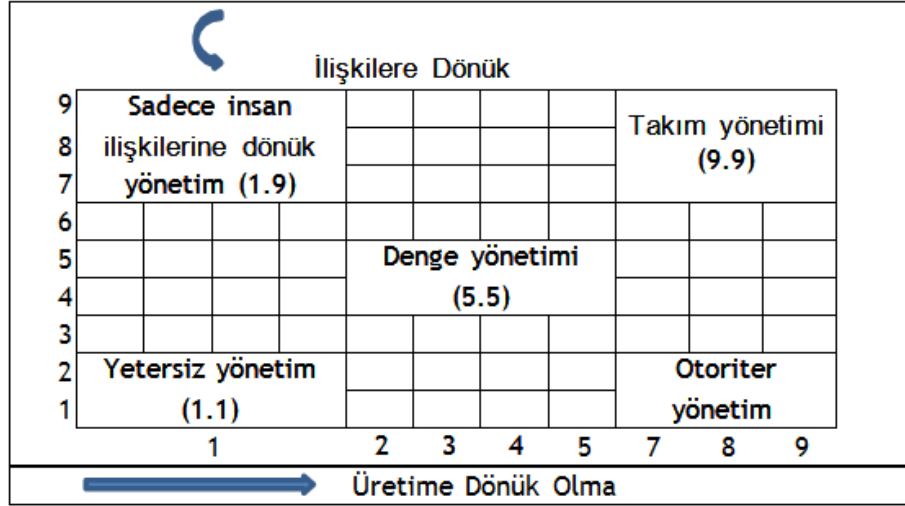
1.2.2.3. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Michigan Üniversitesi araştırmalarına göre iki ana liderlik davranışı ortaya konulmuştur: Göreve yönelik lider, gruptaki bireylerin önceden konulmuş olan kurallara ve prensiplere uygun çalışıp çalışmadıklarını takip eder. Temel enstrümanları ise cezalandırma ve bulunduğu mevkii kullanmadır. İlişkiye yönelik lider ise yetki devri yapar ve gruptaki bireylerin tatminini artırmaya yönelik çalışma ortamları oluşturur. Bu şekilde performansı artırmaya çalışır. Bu araştırmalar sonucunda ilişkiye yönelik liderlerin, göreve yönelik liderlere nazaran daha başarılı olduğu tespit edilmiştir. Aslında ilişki ve göreve yönelik liderlik yaklaşımı Ohio liderlik çalışmalarındaki bireyi önemseme ve yapıyı harekete geçirme davranışları ile benzerlik gösterir. İki çalışmanın da ağırlık noktası liderlerin takipçilerine nasıl davrandıklarıdır. Her ikisinin de genel sonucu kişiye yönelik davranışların daha etkin olduğudur. Ayrıca etkili liderler sadece alt gruplara odaklananlar değil, yapının tamamını hedef alanlardır (Baytok, 2006: 77). İki çalışma karşılaştırılırken; Ohio liderlik çalışmalarındaki liderlerin bireyi önemseme ve yapıyı harekete geçirme davranışlarının birbirinden bağımsız iki değişken olduğu; Michigan liderlik çalışmalarındaki ilişkiye yönelik davranışlar ile göreve yönelik davranışların tamamen iki zıt kutup olduğu ve bundan dolayı da bir araya gelemeyecekleri iddia edilmiştir (Hughes, Ginnett ve Curphy, 2008).

1.2.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Blake ve Mouton'un 1984 yılında geliştirdiği Yönetimsel Şebeke Modeli, liderin davranışlarını açıklamak amacıyla, Ohio Devlet Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi tarafından gerçekleştirilen liderlik araştırmalarının bir matris şekline dönüştürülmüş halinden oluşmaktadır (Rainey, 2009).

Yukardaki matriste gösterilen liderlik modelleri 5 kısma ayrılmıştır.



Şekil 1. Blake ve Mouton'un (1964) Yönetimsel Gridi

Zayıf Liderlik (1.1) (Düşük Üretim/Düşük Kişilerarası İlişkiler): Lider, takipçilerini serbest bırakmaktadır. Aslında bu durumun özünde tembellik vardır (Lacpa, 2009: 84). Zayıf liderler örgüt içerisinde cereyan eden olaylar karşısında pasif bir tutum takınırlar ve bir şey yapmamayı tercih ederler (Cook ve Hunsaker, 1997: 470).

Şehir Kulübü Liderliği (1.9) (Düşük Üretim/Yüksek Kişilerarası İlişkiler): Burada lider için öncelik takipçileridir. Onlarla dostluk temeline dayalı ilişkiler kurar ve rahat davranır. Ancak üretim ve görev ikinci plana atılmıştır (Tucker, McCarty ve Benton, 2002: 228).

Orta Yol Liderliği (5.5) (Dengeli Üretim/Dengeli Kişilerarası İlişkiler): Bu liderlik tarzında, lider her iki faktörü dengede tutmaya çalışır. Örgütün hedefleri ile çalışanların mutluluğunu eşit oranda karşılamaya çalışır (Newstrom ve Davis, 1997: 229).

Üretim Liderliği (9.1) (Yüksek Üretim/Düşük Kişilerarası İlişkiler): Lider, takipçilerini bir makine gibi görür ve yüksek üretimin sağlanmasını ana hedef edinir. Takipçileri ile olabildiğince az ilişki kurar ve mevkie dayalı otoritesini kullanır (Tucker ve diğ., 2002: 228).

Takım Liderliği (9.9) (Yüksek Üretim/Yüksek Kişilerarası İlişkiler): Lider, hem takipçileri ile iyi ilişkiler kurar ve onların rahat davranmalarını sağlar hem de işleri

üst düzeyde önemser (Newstrom ve Davis, 1997: 229). Ancak bu durumun gerçekleşmesi ve istenen sonuçları vermesi oldukça zordur.

Blake ve Mouton, bu ölçekteki en etki sahibi lider tipinin (9.9) olduğunu öne sürse de, bu liderin işi çeşitlendirmesi, işten verim alması, işe devam gibi konularla bağlantısının bulunmadığı bizzat yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Modele yönelik eleştiriler liderlikten daha çok yönetim fonksiyonlarının ön plana çıkması, her örgüt için kullanılabilir bir model ortaya koyamaması ve bütün örgütün mutluluğunu sağlamanın zorluğu noktalarında yoğunlaşmıştır (Eren, 2005).

1.2.2.5. McGregor'un X ve Y Teorileri

Davranışçı liderlik yaklaşımlarından biri de McGregor tarafından geliştirilmiştir. McGregor'a göre X ve Y şeklinde iki varsayım vardır (Mucuk, 2003: 182-183).

X varsayımına göre:

Ortalama bir insan tembeldir, iş yapmaktan hoşlanmaz ve her fırsatta işten kaçmak ister.

İnsanların birçoğunun işini iyi yapması için sürekli takip edilmesi, işini yapmadığında ceza verilmesi ve işini yapması için zorlanması gerekir.

İnsanda daha iyi yerlere gelme hırsı vardır. Kişi, karar almaktan kaçınır, sorumluluktan kaçır ve başkaları tarafından yönlendirilmeyi tercih eder.

Y teorisinin varsayımları ise şunlardır:

İnsanlar işini sever, çalışmak onlar için hobileri veya tatil gibi doğal ve eğlencelidir.

Belirlenen hedeflere ulaşmak için sıkı bir kontrol yapmaya gerek yoktur, amaçlar onlara benimsetilirse, insanlar otokontrollerini yaparlar.

Örgütsel amaçların gerçekleşebilmesi için ödülle güdüleme yapılmalıdır.

İnsanlar sorun çözerken yüksek derecede hayal gücü, yaratıcılık ve zekâlarını kullanabilirler.

Günümüzde insanlar zihni yeteneklerinin sadece kısıtlı bir bölümünden faydalanırlar.

X varsayımını taşıyan bir yönetici otokratik liderlik tarzını benimser ve daha müdahaleci bir tavır sergiler. Y varsayımını taşıyan bir yönetici ise demokratik liderlik tarzını benimser ve daha katılımcı bir davranış sergiler (Koçel, 2003: 595).

1.2.2.6. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırma Merkezi müdürlerinden Rensis Likert, faal olan organizasyonlarla faal olmayan organizasyonları birbirlerinden ayıran davranışsal ve yapısal etkenlerin neler olduğuyula alakalı araştırmalarında, bir yöneticinin davranışlarını sistem 1 (istismarcı-otoriter), sistem 2 (yardımsever-otoriter), sistem 3 (katılımcı), sistem 4 (demokratik) olarak gruplandırmıştır (Şimşek, 2005: 193).

İstismarcı Otoriter: Tüm kararlar lider tarafından verilir. Yapılması gereken tüm işler ve bu işleri hangi üyenin, ne şekilde yapacağını yönetici belirler. Başarı sağlanamazsa ceza uygulanır. Yönetici konumundaki liderin astlara güveni çok azdır. “Dediğim gibi yapacaksın, aksi halde kovulursun” felsefesi hüküm sürer (Şimşek v.d., 2003: 194). Bu tür yöneticinin bulunduğu ortamda kişilerin kendilerini özgür ve değerli hissetmesi mümkün değildir. Genellikle işgörenler böyle bir ortamda her an farklı bir yaptırımla karşılaşmaktan, olumsuz bir durum yaşamaktan korku duyarlar (Kaşmer, 2009: 55).

Yardımsaver Otoriter: Yöneticilerin çalışanlara karşı güveni mevcuttur. Kararların büyük bir kısmı ve örgütün hedeflerinin belirlenmesi üst yönetim düzeylerinde yapılırken, bazı kararlar da çeşitli sınırlamalar çerçevesinde alt yönetim düzeylerine göçertilmektedir (Eren, 2004: 34).

Katılımcı: Yöneticiler, amaçları saptamadan önce çalışanlarının da fikrini alırlar. İşlerin ne şekilde yürütüleceğine karar verirken çalışanların yeteri kadar özgürlükleri bulunur. Ceza vermekten çok ödüllendirme ön plandadır. (Şimşek v.d., 2003: 194). Katılımcı liderlik anlayışı, astların üstlerine ve üstlerin astlarına güven temeline dayanan, bir bütün olarak ilerlemeyi önemseyen, denetim yerine sorumluluk duygusunu sağlayan bir sistem öngörmektedir.

Demokratik: Likert'in önerdiği sistem budur. Burada bütün astlar hedeflerin saptanması ve işle ilgili kararların alınmasına tamamen katılırlar. Karar verme süreci, örgütsel gruplar aracılığıyla bütün örgütsel aşamalara yayılarak, katılımcı yönetim

olgusuna ulaşılabilir (Şimşek ve diğerleri, 2003: 194). Demokratik yöneticiler çalışanlarına karşı herhangi bir zorlama, baskı yapmadan çalışmaların yürütülmesini sağlayan olan kişilerdir. Bu tarz yöneticiler, otokratik liderlerin aksine düşük iş gücü devri, yüksek iş tatmini, en üst seviyede devamlılık sağlarlar. Lider olarak buldukları yerlerin ve çalışanların başarıya ulaşmasını sağlarlar. Bunun sebebi her şeyden önce örgüt üyelerine insancıl bir şekilde davranmalarındır (Eren, 2004: 34).

Likert'in araştırmaları, iş verimi yüksek örgütlerin sistem 3 ve sistem 4 tipi yönetimi benimsedikleri, iş verimi düşük örgütlerin ise sistem 1 ve sistem 2 tip yönetimi benimsediklerini ortaya çıkarmıştır. Sistem 4 modeli ile alakalı olarak yönetime ilişkin bazı eleştiriler dile getirilmiştir. Ayrıca, bu modelin, sistem 4 uygulamasının tüm alanlarda sürekli geçerli olan etkin bir yönetim tarzı olması da eleştirilmiştir.

1.2.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Liderlik yaklaşımlarından; özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşım, her durum için geçerli ve doğru liderlik tarzlarının bulunabileceğini iddia etmektedir. Ancak her özelliğin ve her davranışın en iyi sonucu vermediği anlaşılınca durumsal liderlik yaklaşımı ile hangi durumda hangi liderlik davranışının daha etkili olabileceği tespit edilmeye çalışılmıştır. Aynı liderlik davranışının sergilendiği farklı gruplarda farklı sonuçların elde edilmesiyle grupların da durumlarının incelenmesi gerekliliği ortaya çıkarmıştır (Zel, 2006). Durumsal teoriye göre etkin liderlik (Shamir ve Howell, 1999):

Lider ile grup arasındaki ilişkiler,

Liderin örgütteki gücü,

Örgütsel normlar,

Örgütsel teknoloji ve yapı,

Görevlerin farklı olması ve

Takipçilerin farklı olması gibi faktörlerden etkilenir.

Başka araştırmacılar ise; liderin yaşı ve önceki deneyimi, örgütün içinde bulunduğu sosyal çevre, gruba özgü iş ihtiyaçları, grubun büyüklüğü, karar verme ve uygulama için gerekli ve izin verilen zaman gibi faktörlerin de liderin etkinliği

üzerinde etkili olduğun iddia etmişlerdir. Bu durumda liderin davranışı; kişiliği, gücü, görevin durumu, algı ve davranışlara göre değişebilecektir. Lider hem kendi davranışlarını anlayarak analiz edebilmeli hem de takipçilerinin durumlarını incelemeli ve sonuçta hangi liderlik davranışının doğru olacağına karar vermelidir (Gibson ve diğ., 2003). Lider içinde bulunduğu duruma göre bazen daha katılımcı bir liderlik tarzı benimsemeli, bazı durumlarda ise otokratik tarz belirlemekten çekinmemelidir (Bolden ve diğ., 2003: 6). Durumsal yaklaşım sadece içinde bulunulan durumu değil; lider ve çevresinin durumunu da dikkate aldığından daha kapsayıcı ve esnek bir yapı öngörmüştür.

Durumsal liderlik teorileri; liderin göreve ve karşılıklı ilişkilere yönelik gösterdiği davranışlara ve takipçilerin herhangi bir işi yaparken buldukları hazırbulunuşluk düzeyi arasındaki karşılıklı etkileşime bağlıdır. Farklı durumlara göre gösterilebilecek liderlik davranışları şunlardır (İşcan, 2002: 75):

Birlikte çalışılan kişilerin yetenekleri az ve işe yönelik istekleri de az ise liderin iş yönelimli davranması beklenir. Lider emredici olur.

Eğer çalışılan kişilerin işe yönelik azda olsa kabiliyetleri var ve istekleri de varsa, lider yol gösterici olmalı ve ilişki yönelimli davranmalıdır.

Astlar yetenekli ve isteksiz iseler; lider daha çok karşılıklı ilişkilere önem vermeli, işe yönelik yaklaşım azaltılmalıdır.

Çalışanlar hem kabiliyetli hem de işe karşı hevesli iseler, lider belirli bir düzeyin altında hem görev hem de karşılıklı ilişkiler davranışı sergileyebilir. Biraz yönlendirme ve etkili iletişim ve çalışanları desteklemek en doğrusu olacaktır.

1.2.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Durumsallık teorilerinin ilki Fred Fiedler tarafından dile getirilmiştir. Fiedler liderlik tarzlarını ölçmek için LPC (Least Preferred Co-Worker) adlı bir ölçek geliştirmiştir. Ölçeğin uygulanması ile iki tür liderlik yöntemi bulunmuştur:

Davranışa yönelik (Relationship Oriented) liderler altlarıyla yakın ve olumlu ilişkiler içinde olmayı hedeflerler.

İşe yönelik (Task Oriented) liderler ise belirlenmiş işleri bitirmeyi hedeflerler (Erçetin, 1998).

Lideri davranışa yönelik veya işe yönelik davranışlar sergilemeye yönlendiren iki farklı durum vardır (Stoner ve Freeman, 1995).

Lider ile takipçiler arasındaki ilişkiler: Lider, takipçileri tarafından seviliyor, takipçiler de liderlerine güveniyor ve kendilerini ona bağlı hissediyorsa, ilişkiler “iyi” olarak nitelendirilir. Fakat takipçiler lideri sevmiyor, lidere güvenmiyor ve kendilerini lidere bağlı hissetmiyorlarsa ilişkiler “kötü” olarak tanımlanabilir (Martens, 1997: 23).

Başarılabacak işin niteliği: Grup üyelerinin yapılacak görevleri, görevlerin icrası sırasında kullanılacak yöntemleri ve görevlerle ulaşılması beklenen amaçları açık bir şekilde bilip bilmediği incelenir. Görevlerin herkes tarafından bilindiği durumlarda etkin liderlik için uygun bir ortam vardır. Aksine, görevler grup üyeleri tarafından bilinmiyorsa liderlik için uygun bir ortamın var olduğu söylenemez (Daft, 2003: 524).

1.2.3.2. Amaç-Yol Teorisi

1974 yılında geliştirilen teoriye göre etkin lider takipçilerinin yolunu belirleyerek, onların hem işle ilgili amaçlarına hem de kişisel amaçlarına ulaşmalarını sağlar. Yani lider öncelikle amaçlarla ödülleri ilişkilendirir, sonra amaçlara ulaşma yolunu açıklar. Bu şekilde astlarını motive eder, astlar da üst düzeyde performans gösterir ve hem çalışanlar bireysel amaçlarına ulaşır hem de örgütsel amaçlara ulaşmış olur (Erçetin, 1998). Bu modele göre dört çeşit liderlik tarzı vardır (Aysel, 2006: 28).

Yönlendirici Liderlik: Otokratik olarak da tanımlanabilen bu liderlik tarzında; lider, astlarından beklentilerini tam olarak açıklar, ne yapılması ve nasıl yapılması gerektiğini net bir şekilde onlara iletir, iş takvimlerini belirler, performans göstergelerini ortaya koyar ve bu kurallara uyulmasını ister.

Destekleyici Liderlik: Lider, çalışanların ihtiyaçlarına ve taleplerine kıymet verir. Liderin asıl amacı çalışanların mutlu olmasıdır.

Katılımcı Liderlik: Lider, çalışanları sürekli dinler ve birçok konuda karar vermeden önce onların düşüncelerini dikkate alır. Ayrıca örgütle ilgili bildiklerini ve yapılan işlerin sonuçlarını da çalışanlar ile paylaşır.

Başarıya Yönelik Liderlik: Lider, erişilmesi mümkün yüksek hedefler belirler ve çalışanların da bu hedeflere ulaşmasını bekler. Performansta sürekli artışı

sağlamaya çalışır, standardizasyon getirir ve belirlediği standartları gerçekleştirecekleri konusunda çalışanlarına karşı aşırı güven duyar.

1.2.3.3. Hersey ve Blanchard'm Hayat Eğrisi Teorisi

Örgütle ilgili olarak verilen kararların örgüt içinde kabul görmesi, yapılan işin etkinliğini ve çalışanların örgüte olan bağımlılığını artırır. 1973 yılında tamamlanan Hayat Eğrisi Modeli Teorisi de astların karar verme sürecine ne ölçüde katılmaları gerektiğini incelemiştir. Vroom ve Yetton, Karar Ağacı Teorisi'nde kararın astlar tarafından kabulünün derecesi ile hangi durumlarda hangi tür modellerin daha etkin olacağı üzerinde durmuştur. Karar verme sürecinde liderin, astlarının kararlara katılım şeklini ve düzeyini de bir karar ile sağlamasından dolayı bu modele "Normatif Karar Modeli" de denilmektedir. Hayat Eğrisi Modeli 3 tür karar alma tarzı ortaya koymuştur:

Otokratik: Lider tüm kararları sahip olduğu bilgileri değerlendirerek kendi başına verir ve takipçilerine danışmaz. Bu durumun biraz daha esnek ve yumuşatılmış hali, liderin, takipçilerinden bazı bilgileri alması; fakat son sözü yine kendisinin söylemesidir.

Danışmacı: Lider takipçileri ile karar alınacak konuları, bireysel olarak veya grup halinde bir araya gelerek paylaşır ve çalışanların düşüncelerini öğrenir. Ancak son söz yine lider tarafından söylenir.

Grup: Lider, karar alma süreci öncesinde grup halinde takipçileriyle toplantılar yaparak, takipçilerin karar alma sürecine tam katılmalarını sağlar. Sonuç olarak da çoğunluğun fikir birliğine vardığı çözümleri uygulamaya koyar.

Bu modele göre kararların etkin olması üç önemli unsura bağlıdır (Zel, 2006:24-26):

Kararların niteliği: Örgüt içinde alınan kararların bir kısmı çalışan performansına etki ederken; bazıları karar üzerinde önemli etkiye sahip değildir. Örneğin; atamalar, iş akışı ve iş hedefleri ile ilgili kararlar çalışanların performansını önemli düzeyde etkilerken; kafeterya için alınan malzemelerin nereden alınacağı kararı çalışanların performansını etkilemez.

Kararların kabul edilebilirliği: Lider tarafından çalışanlara danışılmadan alınan kararlar doğru olsa bile, çalışanların fikirleri sorulmadığı için, kabul edilebilirlik

azalacağından uygulamanın başarısızlıkla sonuçlanması muhtemeldir. Kararı, sırf kendilerine danışılmadığı için kabul etmek isteyemeyen çalışanlar, örgüt içinde dedikodular çıkarıp, huzursuzluklara, ast-üst ilişkilerinin bozulmasına ve verimliliğin azalmasına neden olabilirler.

Vaktinde davranmak: Bazen de karar süreçleri çok uzun zaman alabilir. Tüm tarafların fikrinin alınmaya çalışılması, farklı fikirler arasında uzlaşa sağlanmaya çalışılması gibi nedenlerle uzun zaman harcamak, karardan beklenen faydaların ortadan kalkmasına neden olabilir. Dolayısıyla lider vereceği kararı vaktinde vermelidir.

Bu modellerle ilgili yapılan araştırmalarda, modelin önerdiği yöntemin kullanılması halinde daha etkin kararların verildiği görülmüştür. Model tüm durumlar için tek bir liderlik tipinin olmadığı üzerinde durmaktadır (Zel, 2006:27).

1.2.3.4. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

William J. Reddin tarafından geliştirilen “Üç Boyutlu Liderlik Teorisi” daha çok Blake ve Mouton’un Yönetişel Şebeke Modelinden esinlenmiştir. Model, temelde yönetişel etkililiğe dayanır. Reddin’e göre yönetişin temel amacı etkili olmaktır. Etkililik ise bir yönetişinin pozisyonunun gerektirdiği işleri yerine getirmesidir. Dolayısıyla önemli olan yönetişinin süreci nasıl yönettiği değil, neticede neyi elde ettiği veya başarılı olup olmamasıdır (Eren, 2001: 447).

Üç Boyutlu Liderlik Modeline göre dört farklı liderlik tarzı vardır (Kahya, 2013: 25):

İlgili Lider (Yüksek İnsan İlişkileri/Düşük Görev): Astlarını oldukları gibi kabul eder, örgüt içerisinde fikir uyuşmazlıklarının ortaya çıkması halinde uzlaştırıcı ve yol gösterici bir tavır sergiler.

Bütünleşmiş Lider (Yüksek İnsan İlişkileri/Yüksek Görev): Lider her olayın bir parçası olmak ister ve kararların alınmasında katılımcılık anlayışını esas alır, çalışanlarıyla iletişim içinde olmaya dikkat eder ve takım çalışmasını teşvik eder.

Kopuk Lider (Düşük İnsan İlişkileri/Düşük Görev): Lider, devamlı meydana gelen yanlışlıkları düzeltmeye yönelik bir anlayış sergiler. Örgütteki astlar ile aralarındaki ilişki seviyesi az olduğu için bu tarz liderler, yapılması gerekenleri

genellikle yazılı olarak bildirirler ve çalışanlar arasında ortaya çıkabilecek olan çatışmalardan kaçınırlar.

Kendini Adanmış Lider (Düşük İnsan İlişkileri/Yüksek Görev): Lider, çalışanlarını otoritesi altında tutmak ister. Grup çalışmaları yapıldığında lider aktif olmaya çalışır ve yönlendirici bir görev üstlenir. Hata ile karşılaştığında cezalandırma yolunu, çalışanlar arasında çatışma olduğunda ise bunu baskı kurarak ortadan kaldırma yolunu tercih eder.

1.3. Liderlik Tarzları

İşletmelerde; kapasite, farklılaşan amaçlar, işletme çevresi ve teknoloji gibi örgüte ait değişkenler yöneticilerin birbirinden farklı liderlik davranışlarını ortaya koyabilmelerini ve farklı derecelerde otoritelerini kullanabilmelerini gerektirir. Çeşitli koşullarda başarıya ulaşan liderlik uygulaması başka bir durumda başarısız olabilmektedir(Dalgın, 2008: 41).

Liderlik tarzı örgütün hedeflerine ulaşması açısından oldukça önemlidir. Liderlik tarzının hedefleri gerçekleştirme yolunda belirleyici olması sebebiyle, bu konu üzerinde birçok araştırma yapılmıştır (Erdem ve Dikici, 2009: 200). Liderlik davranışı, liderin çalışanlarla veya liderlik yaptığı örgütle olan ilişkilerindeki davranışlarıyla ve olaylara yaklaşımıyla alakalıdır. Liderin liderlik yaptığı örgütteki bireylere etki etmede kullanabilecekleri farklı liderlik tarzları mevcuttur. Bu liderlik tarzları aşağıda ayrıntılı olarak incelenmiştir (Durmaz, 2005: 15).

1.3.1. Klasik Liderlik Tarzları

Klasik liderlik tarzları, Rue ve Byars (1980) davranışsal liderlik görüşleri içerisinde bulunan ve literatüre Iowa üniversitesi çalışmaları olarak geçen, 1930'lu yıllarda Kurt Lewin, Ronald Lippitt ve Ralph K. White tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda bulunan liderlik tarzlarındaki farklılıklar baz alınarak belirlenmiştir.

1.3.1.1. Otoriter Liderlik

Otoriter liderlik tarzı, kararların sadece lider konumundaki kişi tarafından verildiği, bulunulan makamdan kaynaklı otoritenin kullanıldığı görev merkezli liderliktir (Çoroğlu, 2003: 27). Otokratik liderler gruptaki üyeleri yönetimin içine almazlar. Yönetme yetkisi tamamen lider pozisyonundaki yöneticidir. Hedefler,

stratejiler ve programlar belirlenirken örgütteki çalışanlara fikirlerini sormazlar. Bu liderler, çalışanlarını etki altına almak için emir verme, başarısızlıklarını ve yanlışlarını eleştirme gibi stratejiler kullanırlar. Çünkü, örgüt üyelerinin motivasyonunun içsel güdülenmeyle değil emir ve ceza gibi dış faktörle sağlanabileceğini düşünürler (Şahin, Temizel ve Örselli, 2004: 659). Otoriter liderlik tarzını benimseyen liderlerin öne çıkan 4 özelliği (Harmsa vd, 2018: 106);

1. Kişilerin mutlu veya memnun olması yerine onların işlerindeki başarılarıyla ilgilenirler.

2. Çalışanlarla aralarına hep mesafe koyarlar.

3. Önemli gördükleri kararları kendileri alırlar.

4. Çalışanların motivasyonunu artırmak için ödül yerine ceza ve tehdit kullanmayı tercih ederler.

Otoriter liderin faydalı yanları ise; çok fazla demokratik olmayan ve bürokratik toplumlarda bulunan örgüt üyelerinin isteklerine uygun bir tarz olması, lidere kimseye bağlı olmadan ve kimsenin fikrini almadan istediklerini yapabilme inancını ve güvenini vermesi, daha etkili ve daha çabuk karar verebilme olanağı sağlamasıdır. (Şahin, Temizel ve Örselli, 2004: 659). Yeterli eğitime ve motivasyona sahip olmayan çalışanları kısa sürede özellikle korkutarak ve baskı yaparak harekete geçirme de bazı durumlarda yararlı olabilmektedir (Durmaz, 2005: 15). İşletmelerde kriz zamanlarında, deprem, yangın gibi çabuk karar vermenin önemli olduğu olağan dışı durumlar esnasında son derece uygundur. Ayrıca, bazen diğer liderlik tarzlarının işe yaramadığı problemlerle işgörenlerle ilişkilerde otoriter tarz işe yarayabilmektedir. Ama otoriter liderlik tarzı kısa süreler için geçici olarak uygulanmalıdır (Golemen, 2002: 70).

Günümüzde teknolojik gelişmelerle artan iletişim ve bu gelişmelerin sonucunda işletmeler arası ticari faaliyetler ulusal boyuttan uluslararası boyuta taşınmıştır. Dünya adeta bir köy haline gelmiştir. Dünyanın her neresinde bir kriz yaşansa bir anda bütün ülkeleri az veya çok olumsuz etkilemektedir. Ancak, yaşanan krizlere karşı, işletmeler de ilk tedbir olarak işçi çıkartılmasına gitmekte veya bu olumsuz şartlardan yararlanarak özellikle başka bir işletmelerde iş bulma şansı düşük olan çalışanlarına karşı otoriter, baskıcı davranışlar sergilemektedirler.

Otoriter liderin olumsuz yanlarını; liderin fazla bencil olması, örgütteki bireylere söz hakkı tanımayarak onların motivasyonunu kaybettirmesi, tatminsizlik yaşatması ve yeni fikirler bulmalarına engel olması olarak sıralayabiliriz (Şahin, Temizel ve Örselli, 2004: 659). Otoriter liderin aşırı derecede bencil karar alma anlayışı, grup üyelerinin yaratıcılığına engel olur. Görüşlerine değer verilmeyen grup üyeleri, dikkate alınmama, değer görmeme duygusuna kapılırlar ve sorumluluk almak istemezler. Kendi kararlarını alıp bu kararları uygulamaya geçiremeyen çalışanlar, işi benimseme ve işlerine sahip çıkma duygularını kaybederler ve sonuç olarak iş motivasyonu azalır, işgörenler ve yöneticiler arasında anlaşmazlıklar ve çatışmalar artar (Goleman, 2002: 69).

1.3.1.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik

Bu tip liderlik tarzı katılımcı ve işin değil bireylerin merkeze alındığı örgütlerde karşımıza çıkmaktadır. Demokratik örgütlerde, tüm kararlar ve bu kararların nasıl uygulanacağı örgütteki bütün işgörenlerle birlikte belirlenmektedir. Bu tarz örgütlerde lider ve işgörenler arasında tam bir uyum, işbirliği ve etkili bir iletişim mevcuttur (Durmaz, 2005: 15-16). Kriz dönemleri dışında, örgüt amaçları örgütteki tüm üyelerin görüşleri dikkate alınarak kararlaştırılır. Çalışanları plan yapma, karar verme ve örgütlenme faaliyetlerine katılması konusunda yüreklendirir. Çalışanlar kendi aldıkları kararların sorumluluklarından kaçmazlar. Cezadan çok ödüllendirme yöntemi uygulanmaktadır (Şahin, Temizel ve Örselli, 2004: 659).

Yapılan araştırmalara göre iş verim hızı, görev dağılımı, yapılması gereken işin ne zaman bitirilmesi gerektiği gibi işyeri kuralları konusunda, çalışanların görüşünün alınması ve bu kararların onların da katılımıyla alınması neticesinde, manevi değerler, işe devam ve iş tatmininin de artışı, çatışmalarda ve personel devir hızında azalma olduğu gözlemlenmiştir (Baltaş, 2003: 170). İşgörene alakalı konularda alınan kararlarda onların fikirlerini almak veya bu kararlarla ilgili onları bilgilendirip gerekli açıklamaları yapmak çalışanın iş tatminini ve örgütsel bağlılığını artırır (Önen ve Tüzün, 2005: 84).

Demokratik-katılımcı liderlik, karar almak için zamanın sınırlı olmadığı ve karar alma sürecine katılacak işgörenlerin bilgi ve tecrübe sahibi olduğu örgütlerde kullanılan “biz” merkezli bir liderlik tarzıdır (Çoroğlu, 2003: 27). Bu liderlik tarzını

uygulayan yöneticiler, birliktelik anlayışı, ortaklaşa karar alma, beraber çalışma ve başarıları paylaşma odaklı bir örgüt kültürü oluşturmaya çalışmaktadırlar.

Allen ve Meyer (1990: 14) örgütteki tepe yönetiminin çalışanlardan gelen farklı düşünce ve önerilere olumlu yaklaşması, değişik fikirlere değer vermesi ve astların iş ve örgütle ilgili her türlü karara katılmasını sağlamasının duygusal bağlılığı arttırdığını ifade etmektedir. Bir eğitim kurumunda yapılan örgütsel bağlılıkla ilgili bir araştırmada, katılımcı lider davranışlarıyla öğretmenlerin örgütlerine olan bağlılıkları arasında anlamlı ve olumlu ilişki bulunduğu, otokratik ve kayıtsız bir tutum sergileyen yöneticilerin davranışları arasındaysa olumsuz bir ilişki bulunduğu görülmüştür (Terzi ve Kurt, 2005).

Akbaba ve diğerleri (2020: 141), Hakkari ili Yüksekova ilçesi ilköğretim kurumlarında yaptıkları araştırma sonucunda okul müdürlerinin; genellikle demokratik liderlik tarzına sahip olduğu ve bu sayede de örgütteki bireyleri motive ederek iş verimini yükselttiğini ve örgüt bağlılığını arttırdığını belirlemişlerdir.

Çalışanların, üst yönetime karşı kendileri veya yapmış oldukları iş ile ilgili bir problemle karşılaştıklarında bu durumu rahatlıkla ifade edebileceklerinde emin olmaları gerekmektedir. Bu da ancak katılımcı liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin olduğu işletmelerde mümkün olmaktadır.

1.3.1.3. Tam Serbesti Taniyan Liderlik

Bu tip liderler, bir yöneticiye çok fazla gereksinim duymayan, astların kararlarına nerdeyse hiç müdahil olmayan ve herkesin kendisine verilen ödevler dâhilinde kendi hedeflerini belirlemelerine ve kendi plan-programlarını yapmalarına olanak tanırırlar. Bu liderler, yetkilerini tam anlamıyla kullanmazlar ve bu haklarını tamamıyla çalışanlara bırakmaktadırlar (Şahin, Temizel ve Örselli, 2004: 659). Tam serbesti taniyan liderlik, karar vermekten kaçınan ve sorumluluk gücünü elinde tutmayan liderlik tarzı sergilemektedir (Durmaz, 2005: 16).

Serbest bırakıcı liderlik, örgütteki tüm bireylerin hedef, program ve politikalarını kendilerinin belirlemesi, bu kararların uygulamaya geçmesini yine kendileri sağlamaları, örgütteki her bireyin kişisel yetenek ve deneyimlerini tümüyle kullanabiliyor olması nedeniyle yararlıdır. Astlar deneyimlerinden ve bilgilerinden faydalanarak problemlere çözüm yolu bulma konusunda isteklidirler. Gerektiği

zamanlarda isteyen birey istedi kişiyle grup oluşturarak problemleri çözer, yeni iş fikirlerini dener ve çözüme yönelik kararları alır. Burada liderin görevi ise gerekli maddi ve manevi kaynakları sağlamaktır. Bu tarz liderlik, meslekte uzmanlık gerektiren durumlarda, bilim insanlarının çalışmalarında, şirketlerin ar-ge departmanlarında, sorumluluk bilincine sahip ve sorumluluk almaktan kaçınmayan bireylerin bulunduğu ortamlarda uygulanabilir (Cinel, 2008: 34).

Eğitim seviyesi düşük, yeterli düzeyde iş tecrübesi ve bilgisi olmayan, sorumluluk almaktan kaçınan kişilerin bulunduğu gruplarda bu tarz liderlik biçimi başarılı bir sonuç vermez. Ancak, bunun yanında bu tarz liderlik, liderin otoritesini kullanmasını engellemekte, bu sebeple de örgütü ortak bir amaçta toplama ve istenen, hedeflenen amaçlara ulaşma durumlarını gerçekleştirememeye ve tüm bunların neticesinde örgüt içinde çatışmalar ortaya çıkmaktadır (Durmaz, 2005: 16-17).

1.3.2. Modern Liderlik Tarzları

Çağımızda sistem yaklaşımı anlayışının örgütsel bakış açısına da egemen olmasıyla birlikte çevre ve örgütler artık bir bütün olarak kabul görmektedir. Bu bağlamda, çevrenin sürekli ve süratli değişimi örgütlerde de önemli değişikliklere sebep olacağından örgütlerin yönetim anlayışının bu değişikliğe ayak uyum sağlayacak tarzda tekrardan düzenlenmesi gerekli ve zorunlu hale gelmiştir. Günümüzdeki bu değişim, liderlik anlayışında da bazı çeşitliliklerin oluşmasına ve yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Çünkü yeni koşullar liderin yeni yetkiler ve yeni yeterlilikler kazanmasını zaruri kılmıştır. Çağımızın globalleşen iş dünyasında değişiklik kavramının iş örgütleri için kazandığı önem de düşünülecek olursa, en yeni sistemler ile yeni liderlik anlayışlarının araştırmacıların dikkatini çekmesi ve onları yeni arayışlar içine çekmesi şaşırtıcı değildir. Liderlik son zamanlarda özellikle iş örgütleri için ehemmiyeti daha çok anlaşılan bir kavram haline gelmiştir (İraz ve Şimşek, 2004: 107).

Yönetim ve organizasyon alanında meydana gelen gelişmeler ve yeni kavramlar, liderlik alanında yeni uygulamaların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Her ne kadar durumsal yaklaşımlar, özellikler teorisi ve davranışsal teorilere yapılan eleştirileri bir nebze olsa gidermişse de genel olarak tüm liderlik teorileri, araştırma teknikleri ve uygulamaları yönünden hâlâ eleştirilmekte ve böyle bir yaklaşım da

liderlik konusunda yeni yaklaşımların araştırılmasına yol açmaktadır (Arıkan, 2001: 296).

1.3.2.1. Karizmatik Liderler

House'a göre karizmatik lider, insanları onlardan beklenenden daha fazlasını gerçekleştirebilmeleri için motive edebilme yeteneğine sahip olan, kendine güvenen, hâkim olma duygusu güçlü ve inançlarının doğru olduğuna dair sarsılmaz bir inanca sahip olan kişidir (Kılıç, 2006: 81). House, karizmatik liderlik yaklaşımı ile takipçilerin süreçlere daha fazla müdahil olduklarını ve örgütün hedeflerine bağlılıklarının arttığını söylemiştir. Başka bir yaklaşımda ise karizma, liderin gösterdiği liderlik davranışları sebebiyle, takipçileri kendisine bağlamasıdır. Örneğin; takipçiler kendine güvenen liderleri, kafası karışık ve kararsız liderlere göre daha karizmatik olarak algırlar. Bass'a göre karizmatik liderler daha çok buhranlı ortamlarda kendilerini belli ederler. ABD'deki en etkin ve başarılı 99 lider etraflıca incelenmiş ve sonuç olarak bu liderlerin dört temel özelliğe sahip oldukları belirlenmiştir (Öğretici, 2006: 28).

Güçlü bir vizyon,

Vizyonu açık ifadelerle iletme,

Vizyonun gerçekleştirilmesi için tutarlı davranma,

Kendi güçlü yönlerini bilme ve bunlardan yararlanma.

Karizma kendi başına bir liderlik teorisi olsa da genellikle dönüştürücü liderliğin boyutlarından birisi olarak da değerlendirilmiştir (Northouse, 2007: 178).

1.3.2.2. Etkileşimci Liderler

Etkileşimci liderlik teorisine göre lider, takipçilerinden tam olarak ne beklediği konusunda takipçilerini açık bir biçimde bilgilendirir ve bu çerçevede onların, kendisi tarafından belirlenen performans düzeyine ulaşmalarını sağlamaya çalışır. Bunun karşılığında da takipçiler, ne tür ödüllerle karşılaşacaklarını bilirler. Bir başka deyişle lider, çalışanların sorumluluklarını, yapmaları gereken işleri, kendisinin çalışanlardan beklentilerini ve bu görevlerin tam olarak yapılması halinde çalışanın elde edeceği kazanımları beyan ederek, çalışanların bunları yerine getirmesini ve örgüt hedeflerinin yakalanmasını sağlar. Bu anlatıma göre; etkileşimci liderlik, lider ve takipçileri arasında karşılıklı bir değişim enstrümanıdır. Burada lider, kuralları belirleyen ve

ödülleri dağıtan pozisyonunda iken; takipçiler de kurallara uyan ve ödülleri elde etmeye çalışan kişilerdir (Black ve Porter, 2000: 433). Nihai amaç ise örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesidir. Performans değerlendirme, çalışanların performansına bağlı ücret almaları, iş tanımları, iş analizi ve iş değerlendirme gibi birçok uygulamayı kullanan liderler aslında etkileşimci liderlere güzel birer örnek teşkil etmektedirler.

Etkileşimci liderler, tamamen iç etkenler üzerinden hareket ederler ve kapalı bir sisteme benzerler. Dolayısıyla, bu tür liderlere katkı sağlayabilecek dış etkenler oldukça azdır (Marotto, Victor ve Roos, 2001: 12). Ayrıca etkileşimci lider, şahsi uygulamalarını ve dolayısıyla kendisini rol model olarak kabul eden bireyler ile sadece verici-alıcı ilişkisi sürdürürler. Bu nedenle de diğer bireylerin yeni fikir ve düşüncelerini ve yaratıcılık özelliklerini dikkate almadan hareket ederler. Zaten takipçiler de bu beklenti içinde değillerdir. Kendilerinden beklenenleri yapmakla yetinirler. Luthans etkileşimci liderlik anlayışını benimseyen liderlerin ortak özelliklerini şu şekilde belirtmiştir (Luthans, 1995: 357-358):

Etkileşimci liderlik anlayışı ile hareket eden liderler, örgüt içerisindeki faaliyetleri açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlayarak, onların işleri nasıl daha iyi yapabilecekleri üzerinde dururlar.

Bu liderler, örgütün varlığının devamlılığının sağlanması açısından güven kavramının çok önemli olduğu düşüncesi içerisindeyler.

Etkileşimci liderler, takipçilerinin görevlerini yerine getirirken yüksek performans göstermelerine önem vermektedirler.

Örgüt içerisinde meydana gelen faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde süregelmesi için iş yapma usullerini belirlerler.

Etkileşimci liderlik yaklaşımında amaçların gerçekleştirilebilmesi için ödül ve ceza sistemi uygulanır. İstenilen sonuçlara ulaşıldığı takdirde, çalışanlara onları tatmin edecek derece de ödüller uygulanırken, bunun aksi durumlarda cezalar uygulanır.

Bu liderler genellikle örgüt içerisinde kural ve standartlardan sapmalar olduğu zaman bunları düzeltmek için devreye girerler.

Etkileşimci liderler çalışanlarının yaratıcı ve yenilikçi özellikleri üzerinde çok fazla durmamaktadırlar. Buna paralel olarak çalışanlar da sadece liderlerin onlardan istedikleri şeyleri yapmakla kendilerini sorumlu tutarlar.

Etkileşimci liderler, astları ile bütünleşerek onların çaba ve performansları için kişisel ilgileri üzerine odaklanır ve onların ihtiyaçlarını tam ve doğru olarak belirlemeye çalışırlar. Kuralları açık bir şekilde ifade eden bu liderler, takipçilerinin hangi durumlarda ödül alacağını, hangi durumlarda ceza alacaklarını iyi bilir ve bunları takipçilerine iyi bir şekilde aktarırlar. Bu liderlik özelliğinde astlarının performansları liderler tarafından otomatik olarak belirlenir ve bu değerlendirme sonuçları onlarla doğru bir şekilde paylaşılır (Sayılı ve Tüfekçi 2008).

1.3.2.3. Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik teorisi ilk olarak 1970’li yıllarda ortaya çıkmaya başlamış ve bu dönemde liderlik ve yönetim kavramlarının farklılıkları dile getirilmeye başlanmıştır. James M. Burns, 1978’de Dönüştürücü Liderlik teorisini geliştirmiş, Bernard M. Bass ise 1985’te yazdığı “Liderlik ve Beklentileri Aşan Performans” adlı eserinde bu liderlik teorisinin önemini vurgulamıştır (Barbuto, 2005: 26).

Dönüştürücü liderlik teorisine göre lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını, inandıkları değerleri değiştirebilen ve etkin bir şekilde bu değişiklik ve yenilenme çalışmalarını yaparak, örgütü olağanüstü başarıya ulaştıran kişidir (Luthans, 1995: 562). Bass (1990); dönüştürücü liderlerin, vizyon ve etkili yönetim kabiliyetlerine sahip olduklarını ve bu yeteneklerini kullanarak takipçileri ile güçlü duygusal bağlar kurduklarını ifade eder (Masood ve diğ., 2006: 942). Aynı zamanda dönüştürücü lider, takipçilerini örgüt amaçlarının önemi konusunda ikna ederek, kendi kişisel amaçları yerine örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere motive eder. Bu şekilde takipçiler gerçekleştirecek önemli değişiklikler için de ikna olmuş olur ve tüm örgüt çalışanlarının paylaştığı ortak bir vizyon yaratılmış olur. Dolayısıyla dönüştürücü liderlik teorisinde öne çıkan iki husus; duyguların kullanımı ve takipçiler ile yakın iletişim kurulmasıdır. Lider, aynı zamanda işlerin nasıl yapılacağını ifade eden süreçlerden ziyade öne çıkabilecek fikirlerle ilgilenir ve beklenti artırılır. Lider, büyük değişimlerin öncüsü olmayı hedefler, takipçilerinin tahmin edemediği davranışlar sergiler ve fikirler ortaya koyar. Buna ilaveten, örgütün beklentilerini takipçilerine de aktarır ve onların motivasyonlarını artırarak önemli işler başarmalarını sağlar (Northcraft ve Neale,

1990: 406-407). İnsanların kendilerine güvenlerinin fazlasıyla arttığı 21. yüzyıl, aynı zamanda takipçilerin liderlerini kolaylıkla eleştirebildiği bir dönem olarak da öne çıkmaktadır. Çalışanlar, sürekli kendi tahmin edebildikleri tepkileri veren liderleri kısa bir zaman sonra dikkate almamaya başlamakta ve kendilerinin liderlerinden daha iyi işler çıkarabileceği düşüncesine kapılabilmektedir. Bu durum da liderin çalışan üzerindeki etkisini azaltmaktadır. Dolayısıyla dönüştürücü lider; davranışları, fikirleri ve yaklaşımlarıyla takipçilerinde hayranlık uyandıran ve farklılığını fark ettirebilen kişidir.

Dönüştürücü liderin temel amaçlarından birisi takipçilerinin davranışlarını etkilemek ve takipçilerin kendisine güven duymasını, sadık olmasını ve normal performans beklentisinden çok daha fazlasını göstermeye çalışmasıdır (Yukl, 1999: 286). İşletmelerin en değerli varlıklarının insan sermayesi olduğu günümüzde dönüştürücü liderin bu özelliği, örgütün, kendisinden beklenen performansın çok daha fazlasını göstermesini sağlar.

Vizyon oluşturulması bir örgütün dönüşümü için yapılması gereken ilk işlerdendir. Vizyon oluştururken tüm çalışanların ve orta kademe yöneticilerin ikna olacakları kalite, performans ve verimlilik gibi istenen sonuçların sağlanması hedeflenir. Aynı zamanda vizyon, tüm örgüte istenen yere ulaşma konusunda rehberlik eder. Lider iyi bir vizyon oluşturarak, takipçilerini yüksek ideallere odaklandırır ve onları motive eder (Gordon, 1998: 334). Dönüştürücü lider, takipçilerini onların bile hayal edemeyecekleri ileri hedeflere ulaştıracak idealleri belirleme ve bunları da gerçekleştirme yetenek ve iradesine sahiptir (Bennis, 1999: 217).

Liderlerin en büyük handikaplarından biri olan ben merkezli hareket etmek, dönüştürücü liderlerin sözlüğünde yer almaz. O, aldığı tüm kararlarda hem takipçilerinin hem de örgütün faydasını düşünür. Bunu fark eden takipçilerin de lidere güveni sağlaması ve böylece örgüt amaçlarının gerçekleşmesi kolaylaşır (Odom ve Green, 2003: 66). Olaylara ilkesel yaklaşımlar sergilemek ve kişiler üzerinden değil de kavramlar üzerinden hareket ederek, olası sorunları bütüncül görmek dönüştürücü liderin özelliklerindedir. Dolayısıyla, dönüştürücü lider her ne kadar her takipçisinin bireysel ihtiyaçları ile ayrı ayrı ilgilenip onları çevreleri ile uyumlu hale getirmeye çalışsa da olayları kişiler üzerinden değil kavramlar üzerinden değerlendirir. Bu şekilde verdiği kararlar, sergilediği yaklaşımlar her zaman tutarlı olmaya devam eder.

Tutarlılık da çalışanlarda güveni iyice perçinlemiş olur. Dönüştürücü liderin ajandasında değişmeyen tek madde değişimin kendisidir ve herkesin düşündüğünü değil, düşünülmeveni düşünerek değişimi önce kendisi benimser, daha sonra çalışanlarına benimsetir ve örgütün belirlediği hedefine ulaşması için gereken güveni çalışanlarına kazandırır (Gordon, 1997: 77).

Dönüştürücü liderlerin sahip oldukları özellikleri sıralarsak onların örgütler için neden bu kadar önemli olduğu da ortaya çıkacaktır (Ataman, 2009: 565):

Dönüştürücü liderler, çalışanlarında güven duygusu uyandırır.

Dönüştürücü liderler, takipçilerine yüksek motivasyon sağlarlar. Bu motivasyon duygusu ile hareket eden takipçilerde ise performans artışı ortaya çıkar.

Kişisel gelişimi destekleyen dönüştürücü liderler, çalışanlarına koçluk yapar.

Dönüştürücü liderler hem örgütün hem de çalışanların amaçlarını bütünleştirerek, her ikisine birden ulaşılmasını sağlarlar.

Örgütlerin ve örgüt unsurlarının değişen ve dönüşen dünyaya uyum sağlamalarını gerçekleştirirler.

Takipçilerine rol modeli olurlar.

Çalışanları, karar alma süreçlerine katarak onların örgüt içerisinde aktif rol almalarını sağlarlar.

Paylaşılan bir vizyon ve misyon oluşturarak bunların çalışanlar tarafından açık ve net bir şekilde algılanmasını sağlarlar.

Örgütün paydaşları, dönüştürücü liderlerin bu gibi özellikleri sayesinde onlara güvenecek ve onları takdire ve saygıya değer bulacaklardır. Bu doğrultuda çalışanlar da liderlerini örnek alacak ve örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için verimli bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştireceklerdir. Dönüştürücü liderlik tarzını benimseyen liderler örgüt üyelerinde güven duygusunu sağlayarak, örgüt çalışanlarının çalıştığı kuruma devam etme arzularını arttırabileceklerdir (Dede, 2019: 1923). Sonuç olarak; çalışanlara kendilerine kişisel ve iş yaşamlarında en çok etkilendikleri kişi kimdir diye sorulduğunda verdikleri cevap dönüştürücü lider olacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı

Örgütsel bağlılık konusuyla ilgili bilimsel çalışmalar 20. yüzyılın ortalarında yapılmaya başlanmıştır. İlk tanımlamalar bu dönemlerde yapılmış ve örgütsel bağlılık özetle “kişinin örgüte olan bağının gücü” olarak ifade edilmiştir (Sığırı, 2007: 262). Daha sonraları ise örgütsel bağlılık; kişinin ödüllendirme ve/veya cezalandırılma düşüncesi olmadan, sadece belli bir hareket tarzına bağlılığını, bağlandığı örgüt tarafından yapılanları beğenme ve beğeniyi devam ettirme isteğini, kişinin örgütü ile tanınmasını, örgütün içinde olmasını ve ona sadakat göstermesini (Steers, 2002: 299), kişinin bağlı olduğu örgütün hedeflerinin gerçekleşmesi için örgütte kalmaya devam etmesini ve kişisel çıkarlarını ikinci plana atmasını (Meyer ve Allen, 1997: 11), kişinin bir sözleşmeyle işe girip, örgütün hedeflerini, amaçlarını ve işinin gereklerini öğrendikten sonra örgütle güç birliği oluşturmasını (Baysal ve Paksoy, 1999: 7), kişinin inancı ile davranışları arasındaki uyumu gösteren duygusunu (Yüksel, 2000: 76) açıklayan bir kavram olarak öne çıkmıştır. Örgütsel bağlılık aynı zamanda kişiyi belirli hedeflere odaklayarak, istenen faaliyetleri gerçekleştirmesine yönlendiren bir zihin yapısı olarak da ifade edilmiştir (İnce ve Gül, 2005: 3). Eriş ve diğerleri (2017) ise örgütsel bağlılığı; işgörenlerin çalıştıkları örgütün çıkarlarını şahsi çıkarlarından daha üstün tutmaları şeklinde tanımlamışlardır.

Meyer ve Allen'in yapmış olduğu araştırmalarda ise örgütsel bağlılığa psikolojik bir bakış açısıyla yaklaşmıştır. Onlara göre örgütsel bağlılık, kişilerin örgütlerine karşı olan psikolojik yaklaşımıdır. Bu psikolojik yaklaşım, kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtır ve kişinin örgüt üyeliğini devam etme yönünde karar almasını sağlar. Psikolojik yaklaşımın etkisi ile bu bağlılık çalışanın örgüte inancını, sadakatini ve işe katılımını da içermektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanın bağlı olduğu kurumuna karşı geliştirmiş olduğu ilişkisinin sağlamlığıdır. Kurulmuş olan bu bağ, örgütün verimliliğini ve performansını olumlu yönde etkiler. Aynı zamanda bağlılık, işyerinde istenmeyen olumsuz davranışların da (işte devamsızlık, işten ayrılma, tatminsizlik vb.) azalmasını sağlar ve böylece ürün ve hizmet kalitesine olumlu etkiler yapar. Sonuç olarak, örgütsel bağlılıkla ilgili olarak üç önemli nokta öne çıkmaktadır (Bayram, 2005: 125).

Kişinin, örgütün amaç ve değerlerine inanması ve onları kabulü,

Kişinin, bağlı olduğu örgütünün menfaatleri için yüksek performans gösterme isteği,

Kişinin, örgüt çalışanı olarak kalmak için güçlü istek duyması.

Görüldüğü gibi örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün belirlemiş olduğu hedef ve değerleri benimsemesini, bunlara inanmasını, bu amaçları gerçekleştirme yolunda gayret sarf edip, örgütte güçlü bir şekilde kalma arzusu içerisinde barındıran bir kavramdır.

2.2. Örgütsel Bağlılık Önemi

Günümüzde örgütsel bağlılık ile ilgili pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda bahsedilen tüm tanımlamalar, bağlılığın ya davranışsal ya da tutumsal temele dayandığı yönünde görüş birliği sağlamışlardır. Diğer bir deyişle işgörenler davranışsal veya tutumsal bir neden ortaya çıkartarak örgütte kalmaya devam etmektedirler. Bu sebepten dolayı bağlılık, tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık olmak üzere üç temel başlıkta sınıflandırılmaktadır (Çöl, 2004: 8).

2.2.1. Davranışsal Bağlılık

Örgütsel davranış alanında çalışma yapan araştırmacıların tutumsal bağlılık kavramına karşılık, sosyal psikologlar yaptıkları çalışmalarda davranışsal bağlılık kavramını kullanmışlardır. Davranışsal bağlılık ise, bağlılığın dışa aktarımı şeklinde açıklanabilir. Davranışsal bağlılık, bireyin önceden yaşadığı yaşantılarından dolayı örgüte bağlı kalmasıyla ilgilidir. Bu yaklaşımda, belirli bir örgüte üye olmak için bireyin çaba sarf etmesi, örgütsel bağlılığın başlangıcı olarak görülmüştür. Bunun en sık karşılaşılan örneği üyeliğe kabul merasimleridir. Çeşitli askeri kurumlar, sosyal kulüpler ve dini cemaatlerde üyeliğe kabul merasimleri sıklıkla yapılmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 48-49).

Davranışsal bağlılık, örgütün kendisine değil de daha çok kişinin davranışlarına yönelmektedir. Örneğin kişi bir davranışı gerçekleştirdikten sonra bazı faktörlerden dolayı davranışını sürdürür ve bir zaman sonra süregelen bu davranışına bağlanır. Zamanla sürdürdüğü bu davranışa uygun veya onu destekleyen, haklı çıkartan tutumlar geliştirir, bu da davranışın tekrar edilme ihtimalini kuvvetlendirir. Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Becker'in yan bahis yaklaşımı ve Salancik'in yaklaşımları mevcuttur (İnce ve Gül, 2005: 49).

2.2.2. Tutumsal Bağlılık

Bir bireyin örgüt ile kendisi arasındaki bağlılığa ilişkin gösterdiği tavırları, onun belirli davranışları yapmasını ya da bu davranışları göstermeye meyilli olmasını sağlayacaktır. Bu davranışlar örgütte kalma, devamsızlık yapıp yapmama ve örgüte faydalı olup olmama ile ilgili davranışlardan meydana gelmektedir. Tutumsal bağlılık üzerine çalışan araştırmacıların en çok üzerinde yoğunlaştığı noktanın örgütsel davranış olduğu belirlenmiştir. Buna göre bağlılık, bireyin çalıştığı ortamı ve koşulları göz önünde bulundurması sonucunda kişiyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Bu bağlılık tarzında kişinin kendi amaç ve isteklerinin, örgütün amaç ve istekleriyle örtüşmesi gerekmektedir (Meyer ve Allen, 1997: 9).

Tutumsal bağlılıkla alakalı farklı yaklaşımlar ortaya koyulmuştur. Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlardan en önemlileri; Kanter'in yaklaşımı (Devama-Kenetlemeye-Kontrolle Yönelik Bağlılıklar), Etzioni'nin yaklaşımı (Ahlakî Açından-Çıkara Dayalı- Yabancılaştırıcı Yakınlaşma), O'Reilly ve Chatman'm Yaklaşımı (Uyum-Özdeşleme-İçselleştirme), Ailen ve Meyer'in Yaklaşımı (Duygusal-Devamlılık-Normatif Bağlılık) 'dır (İnce ve Gül, 2005: 29).

2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılıklar yaklaşımı örgüte karşı duyulan bağlılığın kişiden kişiye değişebileceği görüşünü ileri sürmektedir. Dolayısıyla, bir kişinin örgüte bağlılık nedeni kaliteli ürünleri düşük fiyatlarla tüketiciye ulaştırıyor olması olabilirken, başka bir kişinin bağlılık nedeni örgütün, üyelerine göstermiş olduğu yakın alaka olabilmektedir. Çoklu bağlılık yaklaşımı, örgütte var olan değişik unsurların, farklı bağlılık düzeylerinin ortaya çıkabileceğine sebep olabildiğini görüşünü dile getirdiğinden diğer bağlılık çeşitlerinden ayrı düşünülmektedir (İnce ve Gül, 2005: 54-55).

2.3. Örgütsel Bağlılık Türleri

Araştırmanın uygulama kısmına temel oluşturması sebebiyle örgütsel bağlılık türleri, Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık yaklaşımı perspektifinde ayrıntılı bir şekilde anlatılacaktır. Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, işgörenlerin örgüt ile aralarındaki ilişkiyi gösteren psikolojik bir durumdur. Bu durum kişilerin örgütlerdeki davranışları ile ortaya çıkmaktadır. Belirtileri ise, bireyin örgütte kalma isteğinin

olmasıdır. Meyer ve Allen örgütsel bağlılığın üç temel unsura dayandığını ileri sürmektedirler. Bunlar; devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılıktır (Güçlü, 2006: 25).

2.3.1. Duygusal Bağlılık

Bu bağlılık türünde örgüt üyesi, örgütün değerlerini tamamen kabullenir ve kendisini örgütünün bir parçası olarak hisseder. Bu, birey için istenen ve beklenen bir “mutluluk” durumudur. Etkili bağlılık, bireyin duygusal olarak örgütüne olan bağlılığını önemser. Bireyin örgütsel bağlılığının kuvvetli olması, o kişinin kendi istediğiyle örgütte bulunması demektir. Bireyin örgütsel bağlılığının en güzel şeklidir. Aslında, bu bireyler her işverenin istediği, gerçekten kendini işine adanmış ve güvenilir çalışanlardır. Böyle çalışanlar ek çalışmalar ve işler yapmak için kendiliğinden isteklidirler. İş’e karşı olumlu tavır içindedirler ve ihtiyaç olduğunda ek çalışmalara hazırdırlar (Çetin, 2004: 95).

Duygusal bağlılık, literatürde en fazla kullanılan bağlılık tarzıdır. Allen ve Meyer bu bağlılık türünün kişinin kendisini örgütle bir bütün olarak gördüğünden dolayı çok önemli görmektedirler. Güçlü ve yüksek duygusal bağlılık, kişilerin örgütte kalma ve örgütün hedef ve değerlerini benimsemesi anlamlarına gelmektedir (İnce ve Gül, 2005: 40). Duygusal bağlılık tutumunu belirlemeye ilişkin bazı maddeler (Çetin, 2004:97) şunlardır:

Bu örgütte kendimi buranın bir parçası olarak hissediyorum.

Bu örgütte duygusal açıdan kendimi bağlı hissediyorum.

Bu örgütte çalışıyor olmak, benim açımdan, mesleki anlamda çok önemlidir.

Bu örgütte hak ettiğim yerde olduğumu düşünüyorum.

Bu örgüt benim ona karşı sadık ve güvenilir olmamı hak ediyor.

Bu örgütte çalıştığımı başka kişilere söylerken gurur duyarım.

Emekli olana dek bu örgütte çalışmaktan büyük mutluluk duyarım.

2.3.2. Devam Bağlılığı

Çalışanların örgütlerine verdiği emekler neticesinde oluşan bir bağlılık olarak ele alınmaktadır. Buna göre devam bağlılığı, çalışanların örgütte buldukları zaman

zarfında harcadıkları çaba, vakit, emek, çalışarak kazandıkları konum, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılınca kaybedecekleri düşüncesiyle ortaya çıkan bağlılıktır. Bu bağlılıkta birey, ayrılmak istese de örgütü bırakmamaktadır. Çünkü örgütten ayrılmak onu maddi açıdan kayba uğratacak ve çeşitli zorluklar ile karşı karşıya gelmesine yol açacaktır. Dolayısıyla devamlılık bağlılığında esas olan, kişinin örgütte kalmaya mecbur olmasıdır (Pelit, Boylu ve Güçer, 2007: 89).

Tüm bunlar düşünüldüğünde örgütlerinde kalmaya devam eden kişilerin aslında örgütlerine sadık kalamayabilecekleri anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle aslında örgütte kalmaya devam eden kişiler işini en iyi yapanlar değildirler. Örgütler bu durumu çoğunlukla işten çıkarma veya başka örgütlerle birleştiklerinde fark ederler. Böyle bir durumda örgütü ilk bırakanlar, daha kaliteli, vasıflı elemanlar ve farklı yerlerde iş bulma şansı daha yüksek olan işgörenlerdir. Bunun sonucunda da şirkette “kapana sıkışmış” çalışanlar kalmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 96). Devamlılık bağlılığının tutumunu belirlemeye ilişkin bazı maddeler (Çetin, 2004: 98):

Şimdiye kadar çalıştığım örgüt için bu kadar emek vermemiş olsa idim başka bir örgütte çalışmayı düşünürdüm.

Ayrılmak istesem bile şimdi çalıştığım örgütten ayrılamam.

Bu örgütten ayrılma kararı alırsam hayatım kötü etkilenir.

Şimdi çalıştığım örgütten ayrılmak benim açımdan büyük bir zarara yol açar.

Bu örgütte kalmayı aslında istemiyorum ama burada kalmaya mecburum.

Örgütsel bağlılığın, çalışanın işi bırakma niyeti üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Bauer vd. (2006: 300) lider-örgüt üyesi etkileşimi ile örgütten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarından elde edilen veriler, genel olarak lider- örgüt üyesi etkileşimi ile örgütten ayrılma fikirleri arasında olumsuz yani negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Etkili ve güzel lider-üye ilişkisi kurabilen üyeler kendilerinin daha fazla desteklendiği, liderlerinden daha çok geri dönüş aldığı ve iş ortamında belirli bir gruba bağlı oldukları düşüncesiyle işlerine daha sıkı sarılacaklardır. İşe sıkı sarılmak, söz konusu kişi için örgütten ayrılmayı zorlaştırmaktadır. Eğer astlar üstleriyle ve diğer üyelerle, iyi olan ilişkilerini kaybetmek istemiyorlarsa, psikolojik olarak örgüte daha çok bağlanacak ve işten ayrılmayı asla düşünmeyeceklerdir.(Özutku vd., 2008: 197).

Günümüzde özellikle küreselleşmeyle birlikte bazı işletme sahipleri aşırı kapitalist düşünceye sahip hırslarından dolayı karlılıklarını maksimize etmek amacıyla çalışanlarından kapasitelerinin üstünde performans sergilemelerini beklemektedirler. Bu yüzden çalışanlarının günlük yaşamdaki vakitlerinin çoğu iş yerinde veya dolaylı olarak iş odaklı faaliyetler içerisinde geçmektedir. Bu tarz anlayışa sahip patronların olduğu işletmelerde, ekonomik bir kriz yaşanması durumunda da ilk akla gelen tedbir, çalışanlardan bir kısmının işten ücretsiz izne ayrılması veya daha kötüsü işten çıkartılmasıdır. Çevresindeki risklerin farkına varmış ve özellikle iş bulma alternatifi düşük olan çalışanların kendilerini güvende hissedecekleri işletmelere olan devamlılık bağlılıklarının yüksek olduğu görülmektedir. Özellikle, aile işletmelerinde yakın akraba ilişkilerinden dolayı çalışanların daha huzurlu ve kendilerini güvende hissedebilecekleri çalışma ortamı mevcuttur. Bu yüzden aile işletmelerinde çalışanların devamlılık bağlılıkları da yüksek düzeyde olmaktadır.

2.3.3. Normatif Bağlılık

Kişinin bulunduğu örgütte çalışmayı yapması gereken bir görev olarak benimsemesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu içsel olarak hissetmesi olup, örgütten ayrılmasının sonucunda uğrayacağı zararlardan etkilenmemektedir. Kişiler, minnettarlık duygusuyla örgütteki varlıklarını sürdürürler. Bunun nedeni, işverenlerinin onları çok ihtiyaç duydukları bir zamanda işe alması ya da örgütte kalmalarının daha doğru olacağını vicdanen hissetmeleridir. Böyle kişiler, işverenlerinin kendilerine iyi davrandığını ve bu yüzden de işte kalmalarının örgütlerine karşı bir borç olduğunu düşüncesindedirler (Bayram, 2005: 133).

İşgörenler kendilerini örgütlerine karşı sorumlu hissederler ve bu nedenle kendilerini çalıştıkları örgütte kalmak zorunda hissederler. Normatif bağlılık temel olarak bu düşünce üzerine kurulmuştur. Normatif bağlılık ailevi, kültürel ve örgütsel sosyalleşmenin bir neticesi olarak örgütsel kuralların yerleşmesine dayanmaktadır. Bu nedenle bireysel ve örgütsel çıktılarda duygusal bağlılıkta olduğu gibi olumlu etkileri vardır (Wasti, 2002: 526). Diğer bir deyişle bu bağlılık ; işgörenlerin içinde buldukları toplumun kültüründen ve ahlaki değerlerinden kaynaklanan örgütlerine ilişkin sorumluluklarını içerir (Aydoğan ve Bıyık, 2018).

Normatif bağlılığa sahip kişilerin gösterdiği tutumlardan bazıları (Çetin, 2004: 98):

Bu işyerinde kalmak için hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.

Yararıma olacaksa bile şimdilik bu örgütten ayrılmayı düşünmüyorum.

Bu işyerinden ayrılırsam suçluluk hissederim.

Yetiştığım çevredeki kurallar çalıştığım örgüte sadakatli olmamı gerektirir.

Özutku ve diğerleri (2008: 206) Türk Silahlı Kuvvetleri'ne ait 8. Ana Bakım Merkezi Komutanlığı'nda yer alan Ana Tamir Fabrika Müdürlüğü'nde çalışmalarını gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda, lider- örgüt üyesi etkileşim seviyesiyle örgüte devamlılık bağlılığı ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı buna karşılık normatif bağlılıkla düşük düzeyde olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Duygusal bağlılıkta, örgütte kalma düşüncesi kişinin isteğine; devamlılık bağlılığında ihtiyaca ve normatif bağlılıkta sorumluluğa dayandırılmıştır (Pelit, Boylu ve Güçer, 2007: 90).

2.4. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Çalışanların örgütlerine karşı bağlılık hissetmesi, işgörenlerin iş verimini yükselterek örgüt için olumlu sonuçlar doğurur. Bu nedenle bir örgütün, çalışanlarının işyerlerine bağlılığını arttıracak veya azaltacak değişkenlerin farkında olması çok önemlidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen birden çok faktör vardır. Bunlar (Çetin, 2004: 99):

Yaş, tecrübe ve cinsiyet,

Adil olma, sadakat, iş tatmini,

Görev belirliliği, rol çatışması,

Sorumlu olduğu işin ehemmiyeti, alınan destek,

Kendini örgütün bir parçası olarak hissetme,

İşgören güvenliği,

Medeni hal, maaş haricindeki olanaklar,

Mesai saatleri, ödüllendirmeler, günlük rutin,

Terfi fırsatları, maaş, diğer çalışanlar,

Liderin yaklaşımları, piyasadaki iş imkanları, çalışanlara gösterilen alakadır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri literatürdeki yaygın kullanım doğrultusunda üçe ayırabiliriz. Bunlar kişisel, örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerdir (İnce ve Gül, 2005: 59).

2.4.1. Kişisel Faktörler

Genellikle örgütsel literatürde kişisel faktörler ile örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde ilişkili olduğu kabul edilmiştir. Kişisel faktörler örgütün amaç ve değerlerinin içselleştirilip, örgütte uzun yıllar işe yaraması için çok önemlidir. Kişisel faktörlerin içine bireysel özellikler, psikolojik sözleşme ve iş beklentileri girmektedir (İnce ve Gül, 2005: 59).

İş Beklentileri: Görev tanımı iyi yapılmış, sınırları iyi çizilmiş ve açık bir dille belirlenmiş örgütsel beklentilerle bireyin kendi beklentileri birbiriyle uydukları zaman, bu durum örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyecektir. Özellikle kurumsallaşmamış aile işletmelerinde, çalışanların rol tanımlarının tam belli olmaması sıkça rastlanan problemler arasındadır. Bazı durumlar da patronun dahi birçok işi yapmak zorunda kaldığı görülmektedir. Aile işletmelerindeki bu rol belirsizlikleri örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir.

Psikolojik Sözleşme: Örgütlerde idareciler, işgörenler ve diğer bireylerin daima uyma zorunluluklarının olduğu ve kendilerinden beklenen davranışlarla alakalı yazısız kurallar bütünüdür.

Kişisel Özellikler: Değişik bireysel özellikler, örgüt bağlılığı üzerinde farklı sonuçlar meydana getirmektedir. Cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, meslekteki çalışma süresi gibi birçok bireysel özelliğin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu bilinmektedir. Özellikle, yüksek eğitim düzeyine sahip kişilerin işletmeye olan örgütsel bağlılıkları, eğitim seviyesi düşük olanlara nazaran daha az olmaktadır.

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, çalışma ve iş hayatına dair değer yargılarını içine almaktadır. Örgütsel bağlılık, bu faktörlerle doğrudan alakalıdır. Örgütsel bağlılığa etki eden etmenler; işin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik, ücret düzeyi, nezaret, örgütsel kültür, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, takım çalışması ve rol belirsizliğidir (Gül ve İnce, 2005: 70).

İşin Niteliği ve Önemi: Düşük statülü işlerde çalışan işgörenler için medeni durum, eğitim durumu gibi kişisel etmenler örgüt bağlılığını daha çok etki ederken, yüksek statülü örgüt üyeleri için örgütsel özellikler örgüt bağlılığına daha çok etki etmektedir. Özellikle yüksek statülü çalışanların, uluslararası konjonktürde, bilgisini geliştireceği ve çevresini genişletebileceği fırsatları sunan işletmelere olan örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Yönetim ve Liderlik: Yönetim tarzı, işgörenler aracılığıyla hedefleri gerçekleştirmeye çalışan liderin iş yapma tarzı olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle yönetim tarzı, yöneticinin işgörenlerle etkili iletişim kurma ve onları harekete geçirmek için kullandığı yöntemi belirlemektedir (Gözen, 2007: 62). Örgütlerde yöneticilerin benimsedikleri yönetim ve liderlik tarzı örgütün hedef ve değerlerine bağlılığı arttırmaktadır. Tepe yönetimine duyulan memnuniyet bağlılığı etkilemektedir. Bunun yanında örgütsel bağlılık ile liderlik arasındaki ilişki incelendiğinde araştırmalarda liderliğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuştur (Kılıç, 2008: 87). Yönetim ve liderlik tarzı, çalışanların karar alma sürecine katılmasını ve gerektiğinde inisiyatif almasını sağlama açısından örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Esnek ve demokratik liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu etkilerken, otokratik ve baskıcı yönetim tarzı ise çalışanların katılımını engelleyerek bağlılık duygusunu olumsuz yönde etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 72).

Rekabetin üst seviyeye ulaştığı günümüzde şirketlerin amaçları yalnızca satış yapmak, imalat yapmak değil aynı zamanda iş gücü yüksek bireyleri şirketlerine çekmek, çalışanların verimliliklerini işlerine tam yansıtır şekilde örgütlerinde kalmasını sağlamak, örgütlerine örgüt amaçları doğrultusunda en üst düzeyde katkı sağlamak olmuştur. Bu sebeple örgütün hedef ve amaçlarını doğrudan etkileyen liderlik modelleri oldukça önemlidir (Demiryumruk Dikici, 2020: 4185).

Ücret Düzeyi: Ücret açısından istediğini alan çalışan örgütte sürekli olarak kalmayı ister ve bunun yanında örgütte daha verimli çalışır (Kılıç, 2008: 86). Ücret düzeyinin çalışanın beklediği seviyede veya üstünde olması özellikle çalışanın devamlılık bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Böylece çalışanın işletmeden aldığı ücret kendisini tatmin ettiğinden işten ayrılma maliyetine katlanmayacaktır.

Nezaret: İşin nezaret edilme şekli işgörenlerin sorumluluk algılamalarına etki etmektedir. Otoriter bir liderlik tarzı benimseyen, çalışanların karar alma sürecine

katılımını sağlayamayan ve çalışanlara sürekli eleştirel yaklaşan yöneticiler, çalışanların sorumluluğu üzerlerine almaları için gerekli ortamı oluşturamazlar (Varoğlu, 1993: 50). Kurumsallaşmamış aile işletmelerinde, işletme sahiplerinin aileden olmayan profesyonel yöneticileri kendi iş alanları ile ilgili konularda karar alma sürecine çoğu zaman dâhil etmemeleri söz konusudur. Bu durumda yüksek kapasiteye sahip olmasına rağmen işletme sahiplerinin yanlış nezaretlerinden dolayı günü kurtarmak düşüncesiyle hareket eden birçok profesyonel yönetici aile işletmelerinde bulunmaktadır.

Örgütsel Kültür: Örgütsel kültürü güçlü olan işletmelerin çalışanlarında motivasyon, örgüt bağlılığı ve performans yükselişi olduğu, bunun yanı sıra örgütten veya işten ayrılma isteklerinin azaldığı ortaya konulmuştur (Erdem ve İşbaşı, 2001: 36). Kolektivist kültürden gelen çalışanların, yöneticiler, patronlar veya diğer çalışanlar nedeniyle, organizasyona olan bağlılıkları, bireyselci kültürden gelen çalışanların iş ve tazminatlarından dolayı organizasyona olan bağlılıklarına göre daha fazladır (Tekin, 2002: 71). Aile işletmelerinde, akrabalıktan süregelen beraberliğin getirdiği kuvvetin olması ve “biz” bilincinin kısa sürede gelişmesinden dolayı güçlü bir kültürel yapı bulunmaktadır.

Örgütsel Adalet: İşgörenler emekleri karşılığında örgütlerin adaletli çıktılar sağladığını gördüklerinde, örgüte daha çok bağlanırlar (Demircan, 2003: 110). Aile işletmelerinde, akrabalık ilişkisine göre liyakat gözetilmeksizin işler dağıtılır ve aileden olan işgörenlerin işten çıkartılma korkuları yoktur. Bu sebeple de kimi aile bireylerietkin bir çalışma sergilemezler, işe geç gelme veya hiç gelmeme davranışını gösterirler. Bu durum maaş ve yükselme sisteminde adaletin sağlanmasına engel olmaktadır (Acar, 2006: 73). Eşitsizliğin olduğu bu tarz uygulamalar çalışanların örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir.

Örgütsel Ödüller: İşgörenin örgütten sağladığı ödüller (personel servisi sağlanması, öğlen yemeklerinin çalışanların da istekleri doğrultusunda seçilmesi ve güzel olması, sağlık sigortası, avans, prim, terfi ve maaş artışı vb.) arttığında ve yatırımlar çoğaldığında buna bağlı olarak da çalışanın örgütsel bağlılığı artacaktır (Kılıç, 2008: 89).

Örgütlerdeki takım çalışması ve işletmenin bulunduğu sektörün durumu da örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerdendir. Bireyselliğin ön planda olduğu

işlerde ve işgücü devir oranının yüksek olduğu sektörlerde çalışanların örgütsel bağlılıkları genellikle düşük düzeyde olmaktadır.

2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Profesyonellik: Profesyonel bireylerin çalıştıkları örgütler, bireylerin mesleki gelişimlerine katkı sağlıyorsa, bu durumda işgörenlerin mesleki bağlılıkları olumsuz yönde etkilenirken örgütlerine olan bağlılıkları olumlu etkilenmektedir (İnce ve Gül, 2005: 84-85). Aile işletmelerinde mal sahibi patronun, işletmenin tamamını ilgilendiren kararlar tek başına alması, yani diğer yöneticileri karar alma sürecine katmaması ya da sadece güven duyduğu aile üyeleriyle beraber karar alması veya son kararı kendinin vermesi önemli bir sorun teşkil etmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 180). Bu durum özellikle aile dışından olup da işletmede üst kademe profesyonel yönetici olarak bulunan çalışanların örgütsel bağlılığını olumsuz etkilemektedir.

Yeni İş Bulma Olanakları: Gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranlarının yüksek olması, bu konuyu çok daha önemli hale getirmektedir. Diğer bir deyişle, alternatif iş imkânlarının az olduğu ülkelerde birey örgütte çalışmayı istemediği bir durumda bile olsa iş bulamayacağına inandığı için örgütte kalmaya devam edebilmektedir. Alternatif iş fırsatlarının az olmasının, işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarını artırdığı yönünde fikir birliği vardır (Kılıç, 2008: 90).

İşletmenin yer aldığı sektör, ülkenin mali durumu ve işsizlik oranı da örgütsel bağlılığa etki eden diğer önemli örgüt dışı faktörler arasındadır. İnsanlarının refah seviyesinin yüksek ve işsizlik oranının düşük olduğu ülkelerde, çalışanların özellikle örgüte olan devamlılık bağlılığının düşük olduğu görülmektedir. Çünkü çalışanların örgüte olan devamlılık bağlılıkları ile alternatif imkânlara sahip olması arasında ters ilişki vardır. Yani çalışanların alternatif imkânları arttıkça örgüte olan devamlılık bağlılıkları azalmaktadır.

2.4.4. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Yöneticiler, örgütlerine bağlılıkları yüksek olan çalışanlara sahip olmak isterler. Bunun sebebi, işletmenin amaçlarına ulaşması sürecinde karşılaşılan güçlüklerin ancak örgütün hedeflerine inanmış çalışanlarla aşabileceklerini düşünmeleridir (Tekin, 2002: 73). Örgüt bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işletmenin

amaçları ve değerleriyle kendilerini özdeşleştirirler ve bu değeri benimserler (Telman ve Ünsal, 2004: 241).

İşgörenin örgütsel bağlılık seviyeleri, örgüte farklı şekillerde yansiyarak olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabilirler. Düşük bağlılık seviyesinin faydalı tarafları olacağı gibi, yüksek bağlılık seviyesinin de sakıncalı tarafları vardır. Düşük bağlılık seviyesinin olumsuz yanları, iş devamsızlığına yol açması, geç gelme, işe özen göstermeme gibi durumlara neden olması sayılabilir. Düşük bağlılık derecesinin yararlı yanı ise, çatışma ve belirsizlik durumlarında, düşük bağlılık derecesi olan işgörenin yeni ve farklı fikirler ileri sürebilmeleridir. Diğer taraftan, yüksek bağlılık düzeyine sahip ve örgütünü bütünüyle benimseyen bir işgören, yenilik ve yaratıcılıktan uzaklaşma, değişime karşı koyma gibi unsurlara yol açabilmektedir. Örgütsel bağlılığın, performans, devam durumu, işe geç gelme, stres ve örgütten ayrılma gibi davranışlarıyla olan ilişkileri üzerine birçok araştırma yapılmıştır (İnce ve Gül, 2005: 94).

2.4.4.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Konuya ilişkin literatür çerçevesinde örgütsel bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkiyi net bir biçimde ortaya çıkarmak zordur. Yapılan bazı araştırmalara göre bağlılık ile bireysel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ifade edilirken bazı araştırmalarda ise değişkenler arasında bir ilişki olmadığı veya negatif bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Kılıç, 2008: 92).

Allen ve Meyer (1990)'a göre örgüte duygusal olarak bağlanan kişiler, örgütte bulunmaktan memnuniyet duydukları ve örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsediklerinden dolayı bu amaca ve değerlere ulaşmasında örgüt yararına çaba sarfedecekler, dolayısıyla iş verimlilikleri yüksek olacaktır. Örgütlerine rasyonel olarak bağlananlar ise, işten çıkmanın maliyetlerinden çekindikleri için kendilerini örgütte kalmak zorunda hissederler. Bu yüzden, yapmak zorunda oldukları işler dışında herhangi bir iş yapmazlar. Dolayısıyla, performansları yüksek olmayacaktır (Tekin, 2002: 76).

2.4.4.2. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma- Devamsızlık

Örgütsel bağlılık ile devamsızlık ve işe geç kalma arasında kuvvetli ve negatif bir ilişki bulunmuştur. Bazı araştırmacıların özetlediği verilerde; örgütsel bağlılığın

hem devamsızlık hem de işe geç kalma ile alakalı olduğu ve bu sonucun örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, örgütün değerleriyle uyumlu davranışlar içerisinde (işe geç gelmeme, zamanında raporlama vb.) bulunacağı teorisini desteklediği belirtilmektedir (Tekin, 2002: 75).

Devamsızlığın, örgüt açısından iş verimini ve üretkenliği negatif etkilediği, tekrarlanışındaki sıklık ve süre duruma göre yüksek maliyetlere neden olduğu söylenebilir. Mathis ve Jackson (2000: 92) tarafından yapılan araştırmada devamsızlık, iradeli veya istekli olarak yapılan devamsızlık ve çalışanın elinde olmayan nedenlerden dolayı kaynaklanan irade dışı veya zorunlu devamsızlık olarak iki kısma ayrılmış ve iradeli olarak yapılan devamsızlık ile örgüt bağlılığı arasında negatif bir ilişki ortaya çıkmıştır (Kılıç, 2008: 93).

2.4.4.3. Örgütsel Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı- İşten Ayrılma Niyeti

Örgüt bağlılığının en önemli davranışsal sonuçlarından birisini iş gücü devir oranı veya bir diğer deyişle işgörenin işi bırakma niyeti oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık ile iş gücü devir oranı arasındaki ilişki zıt yönlüdür. İşgörenlerin bağlılıkları düşük ise iş gücü devir oranı yüksek, bağlılıkları yüksek ise iş gücü devir oranı veya işi bırakma eğilimleri düşük olacaktır (İnce ve Gül, 2005: 96-97).

Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky (2002: 32) duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinin işgücü devri ile olumsuz bir ilişki içinde olduğunu ancak duygusal bağlılık ile işi bırakma eğilimi arasında daha kuvvetli ve olumsuz bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanların örgütsel bağlılığını önemli ölçüde etkileyen örgütsel güven faktörünün, aile işletmelerinde yüksek olması çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir (Küçük, 2005: 209).

2.4.5. Örgütsel Bağlılık ve Stres

Çalışma yaşamında, işgörenler üzerinde strese yol açan pek çok psiko-sosyal etmen mevcuttur. Özellikle de işletmelerdeki rol çatışması ve görev belirsizliği strese neden olmaktadır.

Mathieu ve Zajac (1990: 181) çalışanların örgütsel bağlılığı yükseldikçe stresten etkilenme oranları düşmektedir. Bu tür kişilerin, örgütsel hassasiyetleri fazla olduğundan problemlerden, örgütsel tehlike ve tehditlerden daha çok etkilenirler.

Aile işletmelerinde liderlerin en çok dikkat etmesi gereken konulardan biri de aile içersinde yaşanan problemlerin, profesyonel kuralların geçerli olduğu işletme ortamına taşınmamasıdır. Kurumsallaşmamış aile işletmelerinde aile içi çekişmelerden dolayı birbirlerine zıt giden yöneticilerin sürekli gereksiz çatışma içerisine girmeleri söz konusudur. Bu durum hem işletmenin faaliyetlerinin verimini olumsuz etkilemekte hem de yöneticilerde ve etrafındaki çalışanlarda olumsuz stresin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Özellikle, bu tarz kısır döngü içerisindeki çekişmelerden bunalan aile dışındaki profesyonel yöneticiler iş'ten ayrılmayı bile düşünmektedirler. Bazen aile içinde yaşanan sürekli çekişmelerden dolayı sıkılan aile üyelerinden biri de işletmede olan ortaklığına son verebilmektedir.

İşletmede çalışan kişilerin, işletmeye olan bağlılıklarının sağlanılmasında yönetici ve liderlere büyük iş düşmektedir. Örgütsel bağlılığın sağlanılmasında yönetici ve liderlerin alması gereken yönetsel önlemler şunlar olabilir (Gül ve İnce, 2005: 99-100):

Liderler çalışanlara karşı adaetli olmalı ve hiçbir çalışanın hakkının yenilmesine izin vermemelidirler. Zira yapılan araştırmalar göstermektedir ki yetersiz, adil olmayan ve hatalı uygulamalar işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını düşürmektedir.

İşgörenlerin beklentileri göz önünde bulundurularak, bunları gerçekleştirmeye yönelik gerekenlerin yapılması,

Örgütle, çalışanların amaçları arasında ahengin gerçekleştirilmesi,

Mutlaka başarılı çalışanları ödüllendiren bir ödül sisteminin tesis edilmesi

Çalışanların performans değerlendirmeleri zamanında yapılmalı ve çalışanlara bildirilmeli,

Görev ve rol tanımlarının, çatışmaya neden olmadan örgütlerine bağlılık duygusu oluşturacak şekilde anlaşılabilir ve net biçimde ortaya konulması,

Çalışanların önemli kararlarda fikirlerinin alınması, onlara da söz hakkı tanınması,

Her bir çalışana birey olarak değer verildiği hissini kazandırılması,

Çalışanlara yaptıkları işin örgütleri için çok önemli ve faydalı olduğu bilincinin kazandırılması,

Çalışanların güçlendirilmesi,

Çalışanların bilgi ve kabiliyetlerinin geliştirilmesi ve bilgi ve kabiliyetlerine uygun olan yerlerde çalıştırılması,

Samimi bir iş ortamının tesis edilmesi,

Kültürel faaliyetlerin organize edilmesi,

Paylaşılan bir örgüt ikliminin geliştirilmesi ve yerleştirilmesi,

Görev ve sorumluluğa denk yetkilerin verilmesi,

Çalışanlara görevlerin yerine getirilmesinde gerekli özerkliğin verilmesi
gerekmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizine ait bulgular ve yorumlar bulunmaktadır.

3.1. Katılımcıların Yöneticilerin Liderlik Tarzına İlişkin Çalışanların Algıları Ölçeğine ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Tablo 1: Katılımcıların Yöneticilerin Liderlik Tarzına İlişkin Çalışanların Algıları Ölçeğine ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizleri

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Demokratik Liderlik	0,912	10
Otokratik Liderlik	0,765	10
Serbest Bırakıcı Liderlik	0,899	10
Yöneticilerin Liderlik Tarzına İlişkin Çalışanların Algıları	0,932	30
Duygusal Bağlılık	0,741	6
Devam Bağlılığı	0,756	6
Normatif Bağlılık	0,707	6
Genel Örgütsel Bağlılık	0,831	18

Katılımcıların; 30 maddeden oluşan yöneticilerin liderlik tarzına ilişkin çalışanların algıları ölçeğine ait bakış açılarına ait güvenilirlik katsayısı incelendiğinde, ölçeğin geneline ait güvenilirlik düzeyinin çok yüksek olduğu belirlenmiştir (Cronbach's Alpha= 0.932>0.900). Demokratik liderlik alt boyutuna ait güvenilirlik düzeyinin çok yüksek olduğu belirlenmiştir (Cronbach's Alpha= 0.912>0.900).Otokratik liderlik alt boyutuna ait güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir (Cronbach's Alpha= 0.765>0.700).Serbest bırakıcı liderlik alt boyutuna ait güvenilirlik düzeyinin çok yüksek olduğu belirlenmiştir (Cronbach's Alpha= 0.899>0.800).

18 maddeden meydana gelen örgütsel bağlılık ölçeğine ait güvenilirlik katsayısı incelendiğinde, ölçeğin geneline ait güvenilirlik düzeyinin çok yüksek olduğu belirlenmiştir (Cronbach's Alpha= 0.831>0.800). Duygusal bağlılık alt boyutuna ait güvenilirlik düzeyinin çok yüksek olduğu belirlenmiştir (Cronbach's Alpha=

0.741>0.700). Devam bağıllık alt boyutuna ait güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir (Cronbach's Alpha= 0.756>0.700). Normatif bağıllık alt boyutuna ait güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir (Cronbach's Alpha= 0.707>0.700).

3.2. Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Kişisel Özellikleri

Tablo 2: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Sayı	Yüzde(%)
Erkek	202	78,0
Kadın	57	22,0
Toplam	259	100,0

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımlarını incelendiğinde, %78,0'nın erkek, %22,0'nın kadın olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş	Sayı	Yüzde(%)
25 yaş ve altı	45	17,4
26-36 yaş	64	24,7
37-47 yaş	88	34,0
48-58 yaş	46	17,8
59 yaş ve üstü	16	6,2
Toplam	259	100,0

Katılımcıların yaşlarına göre dağılımlarını incelendiğinde, %17,4'ünün 25 yaş ve altı, %24,7'sinin 26-36, %34,0'ının 37-47, %17,8'inin 48-58, %6,2'sinin 59 yaş ve üstü olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde (%)
İlköğretim	85	32,8
Ortaöğretim	96	37,1
Ön lisans	32	12,4
Lisans ve lisansüstü	46	17,8
Toplam	259	100,0

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımlarını incelendiğinde, %32,8'inin ilköğretim, %37,1'inin ortaöğretim, %12,4'ünün ön lisans, %17,8'inin lisans ve lisansüstü olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni Durum	Sayı	Yüzde(%)
Evli	189	73,0
Bekâr	70	27,0
Toplam	259	100,0

Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımlarını incelendiğinde, %73,0'ının evli, %27,0'ının erkek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6: Katılımcıların Firmadaki Pozisyonuna Göre Dağılımları

Firmadaki Pozisyon	Sayı	Yüzde (%)
Müdür veya şef	24	9,3
İşçi-saha personeli	158	61,0
Memur- büro personeli	43	16,6
Diğer	34	13,1
Toplam	259	100,0

Katılımcıların firmadaki pozisyonuna göre dağılımlarını incelendiğinde, %9,3'ünün müdür veya şef, %61,0'ının işçi-saha personeli, %16,6'sının memur-büro, %13,1'inin diğer olduğu belirlenmiştir.

Tablo 7: Katılımcıların Firmadaki Çalışma Süresine Göre Dağılımları

Firmadaki Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde (%)
1 yıldan az	31	12,0
1-3 yıl arası	55	21,2
4-6 yıl arası	49	18,9
7-9 yıl arası	72	27,8
10 yıl ve üzeri	52	20,1
Toplam	259	100,0

Katılımcıların firmadaki çalışma süresine göre dağılımlarını incelendiğinde, %12,0'ının 1 yıldan az, %21,2'sinin 1-3 yıl arası, %18,9'unun 4-6 yıl arası, %27,8'inin 7-9 yıl arası, %20,1'inin 10 yıl ve üzeri olduğu belirlenmiştir.

Tablo 8: Katılımcıların İş Deneyimine Göre Dağılımları

İş Deneyimi	Sayı	Yüzde (%)
1 yıldan az	15	5,8
1-5 yıl arası	47	18,1
6-10 yıl arası	60	23,2
11-15 yıl arası	58	22,4
16 yıl ve üzeri	79	30,5
Toplam	259	100,0

Katılımcıların iş deneyimine göre dağılımlarını incelendiğinde, %5,8'inin 1 yıldan az, %18,1'inin 1-5 yıl arası, %23,2'sinin 6-10 yıl arası, %22,4'ünün 11-15 yıl arası, %30,5'inin 16 yıl ve üzeri olduğu belirlenmiştir.

3.3. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları Ölçeğine Ait Analiz Sonuçları

Araştırmanın bu bölümde yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları ölçeğine ait, betimsel istatistikleri, demografik özelliklere göre farklılıklarının belirlenmesine ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 9:Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları Ölçeğine Ait Bakış Açılarında İlişkin Verilerin Dağılımına Ait Normallik Testi Sonuçları

Ölçek	Statistic	Sd	P	\bar{x}	Medyan	Çarpıklık	Basıklık
Demokratik Liderlik	0,114	259	0,000	3,39	3,60	-0,651	0,059
Otokratik Liderlik	0,123	259	0,000	3,52	3,60	-0,766	1,108
Serbest Bırakıcı Liderlik	0,077	259	0,001	3,28	3,20	-0,391	0,275
Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları	0,080	259	0,000	3,40	3,46	-0,741	0,825

Verilerin hangi dağılımdan geldiğini belirlemek için; aritmetik ortalama, medyan, çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiş olup, aritmetik ortalama ve medyanın eşit ya da yakın olması, çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 2 sınırları içinde bulunmasından verilerin dağılımının normallikten geldiği belirlenmiştir. (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 10: Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Bakış Açılarında İlişkin Betimsel Bulgular

Ölçek	\bar{x}	Ss
Demokratik Liderlik	3,39	0,87
Otokratik Liderlik	3,53	0,62
Serbest Bırakıcı Liderlik	3,28	0,83
Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları	3,40	0,65

Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algılarına ait bakış açıları incelendiğinde, katılımcıların yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algılarına ait bakış açıları genel düzeylerinin orta seviyede ($\bar{x}= 3,40$) olduğu belirlenmiştir. Demokratik liderlik alt boyut düzeyinin yüksek seviyede ($\bar{x}= 3,39$) olduğu belirlenmiştir. Otokratik liderlik alt boyut düzeyinin yüksek seviyede ($\bar{x}= 3,53$) olduğu

belirlenmiştir. Serbest bırakıcı liderlik alt boyut düzeyinin orta seviyede ($\bar{x}= 3,28$) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 11: Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algılarının Cinsiyet Gruplarına Göre Farklılaşmasının Belirlenmesine Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	T	P
Demokratik Liderlik	Erkek	202	3,33	0,90	-2,170	0,031*
	Kadın	57	3,61	0,73		
Otokratik Liderlik	Erkek	202	3,52	0,65	0,517	0,606
	Kadın	57	3,56	0,53		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Erkek	202	3,22	0,84	-2,388	0,019*
	Kadın	57	3,50	0,78		
Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları	Erkek	202	3,36	0,67	-2,326	0,022*
	Kadın	57	3,56	0,56		

*p<0,05

H₁: Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algılarının cinsiyet gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.

Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algılarının cinsiyet gruplarına göre farklılıklarının anlamlılık gösterip göstermediğini belirlenmesi için yapılan t-testi sonucuna göre; yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algılarının cinsiyet gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiğinden (t= -2,326; p=0,022; p<0.05) **H₁** hipotezi ölçek geneli özneline kabul edilmiştir. Cinsiyeti kadın olan ($\bar{x}=3,56$) yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları cinsiyeti erkek olanlara ($\bar{x}=3,36$) göre daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Demokratik liderlik alt boyut algılarının cinsiyet gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiğinden (t= -2,170; p=0,031; p<0.05) **H₁** hipotezi bu boyut özneline kabul edilmiştir. Cinsiyeti kadın olan ($\bar{x}=3,61$) demokratik liderlik algıları cinsiyeti erkek olanlara ($\bar{x}=3,33$) göre daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Serbest bırakıcı liderlik alt boyut algılarının cinsiyet gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiğinden (t= -2,388; p=0,019; p<0.05) **H₁** hipotezi bu boyut özneline kabul edilmiştir. Cinsiyeti kadın olan ($\bar{x}=3,50$) serbest bırakıcı liderlik

algıları cinsiyeti erkek olanlara ($\bar{x}=3,22$) göre daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir.

Tablo 12: Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algılarının Medeni Durum Gruplarına Göre Farklılığın T-testi Sonuçları

Medeni Durum		N	\bar{X}	ss	T	p
Demokratik Liderlik	Evli	189	3,40	0,91	0,148	0,882
	Bekâr	70	3,38	0,78		
Otokratik Liderlik	Evli	189	3,56	0,62	1,546	0,125
	Bekâr	70	3,43	0,64		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Evli	189	3,28	0,85	0,004	0,997
	Bekâr	70	3,28	0,79		
Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları	Evli	189	3,41	0,66	0,575	0,566
	Bekâr	70	3,36	0,64		

H₂: Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algılarının medeni durum gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.

Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algılarının medeni durum gruplarına göre farklılıklarının anlamlılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan t-testi sonucuna göre; yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algılarının medeni durum gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlılık göstermediğinden ($p>0.05$) **H₂** hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 13: Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algılarının Yaş Gruplarına Göre Farklılığın Anova Analizi Sonuçları

	Yaş	N	\bar{X}	ss	F	p
Demokratik Liderlik	25 yaş ve altı	45	3,51	0,69	0,986	0,416
	26-36 yaş	64	3,43	0,82		
	37-47 yaş	88	3,33	0,90		
	48-58 yaş	46	3,27	0,97		
	59 yaş ve üstü	16	3,67	1,10		
Otokratik Liderlik	25 yaş ve altı	45	3,55	0,52	0,975	0,422
	26-36 yaş	64	3,49	0,54		
	37-47 yaş	88	3,59	0,62		
	48-58 yaş	46	3,52	0,81		
	59 yaş ve üstü	16	3,28	0,61		
Serbest Bırakıcı Liderlik	25 yaş ve altı	45	3,29	0,79	0,478	0,752
	26-36 yaş	64	3,38	0,75		
	37-47 yaş	88	3,20	0,81		
	48-58 yaş	46	3,30	0,98		
	59 yaş ve üstü	16	3,19	0,97		
Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları	25 yaş ve altı	45	3,45	0,57	0,190	0,944
	26-36 yaş	64	3,43	0,60		
	37-47 yaş	88	3,38	0,65		
	48-58 yaş	46	3,36	0,73		
	59 yaş ve üstü	16	3,38	0,83		

H₃: Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algılarının yaş gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.

Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algılarının yaş gruplarına göre farklılıklarının anlamlılık gösterip göstermediğini belirlenmesi için yapılan anova testine göre; yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algılarının yaş gruplarına göre farkının istatistiksel açıdan anlamlılık göstermediğinden ($p>0.05$) **H₃** hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 14: Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algılarının Eğitim Durumuna Göre Farklılığın Anova Analizi Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	ss	F	p
Demokratik Liderlik	İlköğretim	85	3,27	0,93	1,464	0,225
	Ortaöğretim	96	3,41	0,80		
	Ön lisans	32	3,40	1,05		
	Lisans ve lisansüstü	46	3,60	0,77		
Otokratik Liderlik	İlköğretim	85	3,48	0,69	0,297	0,828
	Ortaöğretim	96	3,54	0,63		
	Ön lisans	32	3,60	0,50		
	Lisans ve lisansüstü	46	3,53	0,57		
Serbest Bırakıcı Liderlik	İlköğretim	85	3,18	0,85	1,568	0,198
	Ortaöğretim	96	3,23	0,73		
	Ön lisans	32	3,44	0,97		
	Lisans ve lisansüstü	46	3,45	0,89		
Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları	İlköğretim	85	3,31	0,68	1,316	0,270
	Ortaöğretim	96	3,39	0,61		
	Ön lisans	32	3,48	0,72		
	Lisans ve lisansüstü	46	3,53	0,61		

H₄: Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algılarının eğitim durumu gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.

Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algılarının eğitim durumu gruplarına göre farklılıklarının anlamlılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan anova testine göre; yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algılarının eğitim durumu gruplarına göre farkının istatistiksel açıdan anlamlılık göstermediğinden ($p > 0.05$) **H₄** hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 15: Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algılarının Firmadaki Pozisyon Farklılığına Göre Anova Analizi Sonuçları

	Firmadaki Pozisyon	N	\bar{X}	ss	F	p	Scheffe
Demokratik Liderlik	Müdür veya şef	24	3,58	1,00	1,676	0,173	
	İşçi-saha personeli	158	3,32	0,85			
	Memur- büro personeli	43	3,61	0,78			
	Diğer	34	3,33	0,98			
Otokratik Liderlik	Müdür veya şef	24	3,55	0,59	1,201	0,310	
	İşçi-saha personeli	158	3,55	0,66			
	Memur- büro personeli	43	3,57	0,51			
	Diğer	34	3,34	0,62			
Serbest Bırakıcı Liderlik	Müdür veya şef ⁽¹⁾	24	3,55	0,94	2,772	0,042*	(1-4) (3-4)
	İşçi-saha personeli ⁽²⁾	158	3,24	0,81			
	Memur- büro personeli ⁽³⁾	43	3,48	0,80			
	Diğer ⁽⁴⁾	34	3,04	0,85			
Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları	Müdür veya şef	24	3,56	0,75	2,169	0,092	
	İşçi-saha personeli	158	3,37	0,63			
	Memur- büro personeli	43	3,56	0,60			
	Diğer	34	3,24	0,70			

*p<0,05

H₅: Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algılarının firmadaki pozisyon gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.

Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algılarının firmadaki pozisyon gruplarına göre farklılıklarının anlamlılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan anova testine göre; yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları alt boyutlarından serbest bırakıcı liderlik algılarının firmadaki pozisyon gruplarına göre farkının istatistiksel açıdan anlamlılığı kabul edildiğinden (F=2,772, p=0.042, p<0.05) **H₅** hipotezi bu boyut özelinde kabul edilmiştir. Firmadaki pozisyonu diğer (\bar{X} =3,05) olanların serbest bırakıcı liderlik algıları firmadaki pozisyonu müdür veya şef (\bar{X} =3,55) ve memur – büro personeli (\bar{X} =3,48) olanlara göre daha azdır. Gruplar arasındaki farkın kaynağı post-hoc testlerinden scheffe testi ile belirlenmiştir.

Tablo 16: Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algılarının Firmadaki Çalışma Süresine Göre Farklılığın Anova Analizi Sonuçları

	Firmadaki Çalışma Süresi	n	\bar{X}	ss	F	p
Demokratik Liderlik	1 yıldan az	31	3,48	0,88	1,775	0,134
	1-3 yıl arası	55	3,40	0,95		
	4-6 yıl arası	49	3,25	0,71		
	7-9 yıl arası	72	3,28	0,90		
	10 yıl ve üzeri	52	3,64	0,86		
Otokratik Liderlik	1 yıldan az	31	3,55	0,64	0,281	0,890
	1-3 yıl arası	55	3,56	0,59		
	4-6 yıl arası	49	3,50	0,55		
	7-9 yıl arası	72	3,47	0,76		
	10 yıl ve üzeri	52	3,57	0,51		
Serbest Bırakıcı Liderlik	1 yıldan az	31	3,13	0,99	1,808	0,128
	1-3 yıl arası	55	3,37	0,85		
	4-6 yıl arası	49	3,16	0,68		
	7-9 yıl arası	72	3,20	0,88		
	10 yıl ve üzeri	52	3,51	0,75		
Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları	1 yıldan az	31	3,39	0,62	1,558	0,186
	1-3 yıl arası	55	3,44	0,67		
	4-6 yıl arası	49	3,30	0,53		
	7-9 yıl arası	72	3,32	0,75		
	10 yıl ve üzeri	52	3,57	0,58		

H₆: Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algılarının firmadaki çalışma süresi gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.

Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algılarının firmadaki çalışma süresi gruplarına göre farklılıklarının anlamlılık gösterip göstermediğini belirlenmesi için yapılan anova testine göre; yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algılarının firmadaki çalışma süresi gruplarına göre farkının istatistiksel açıdan anlamlılık göstermediğinden ($p > 0.05$) **H₆** hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 17: Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algılarının İş Deneyimine Göre Farklılığın Anova Analizi Sonuçları

	İş Deneyimi	n	\bar{X}	ss	F	p	Scheffe
Demokratik Liderlik	1 yıldan az ⁽¹⁾	15	3,85	0,64	3,436	0,009**	(1-3) (2-3) (4-3)
	1-5 yıl arası ⁽²⁾	47	3,55	0,81			
	6-10 yıl arası ⁽³⁾	60	3,15	0,74			
	11-15 yıl arası ⁽⁴⁾	58	3,55	0,80			
	16 yıl ve üzeri ⁽⁵⁾	79	3,29	1,03			
Otokratik Liderlik	1 yıldan az	15	3,48	0,45	0,093	0,985	
	1-5 yıl arası	47	3,56	0,60			
	6-10 yıl arası	60	3,51	0,62			
	11-15 yıl arası	58	3,50	0,55			
	16 yıl ve üzeri	79	3,55	0,72			
Serbest Bırakıcı Liderlik	1 yıldan az ⁽¹⁾	15	3,70	0,65	2,575	0,038*	(1-3) (4-5)
	1-5 yıl arası ⁽²⁾	47	3,26	0,86			
	6-10 yıl arası ⁽³⁾	60	3,19	0,69			
	11-15 yıl arası ⁽⁴⁾	58	3,48	0,77			
	16 yıl ve üzeri ⁽⁵⁾	79	3,14	0,95			
Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları	1 yıldan az	15	3,68	0,51	1,958	0,101	
	1-5 yıl arası	47	3,45	0,62			
	6-10 yıl arası	60	3,28	0,58			
	11-15 yıl arası	58	3,51	0,64			
	16 yıl ve üzeri	79	3,32	0,73			

*p<0,05 **p<0,01

H₇: Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algılarının iş deneyimi gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.

Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algılarının iş deneyimi gruplarına göre farklılıklarının anlamlılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan anova testine göre; yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları alt boyutlarından demokratik liderlik algıları iş deneyimi gruplarına göre farkının istatistiksel açıdan anlamlılığı kabul edildiğinden (F=3,436, p=0,09, p<0,01) **H₇** hipotezi bu boyut özneline kabuledilmiştir. İş deneyimi 6-10 yıl arası (\bar{X} =3,15) olanların demokratik liderlik algıları 1 yıldan az (\bar{X} =3,85), 1-5 yıl arası (\bar{X} =3,55), 11-15 yıl arası (\bar{X} =3,55) ve 16 yıl ve üzeri (\bar{X} =3,29) olanlara göre daha azdır. Gruplar arasındaki farkın kaynağı post-hoc testlerinden scheffe testi ile belirlenmiştir. Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları alt boyutlarından serbest bırakıcı liderlik algıları iş deneyimi

gruplarına göre farkının istatistiksel açıdan anlamlılığı kabul edildiğinden ($F=2,575$, $p=0.038$, $p<0.01$) H_7 hipotezi bu boyut özneline kabul edilmiştir. İş deneyimi 1 yıldan az ($\bar{X}=3,70$) olanların serbest bırakıcı liderlik algıları iş deneyimi 6-10 yıl arası ($\bar{X}=3,19$) olanlara göre daha fazladır. Ayrıca iş deneyimi 11-15 yıl arası ($\bar{X}=3,48$) olanların serbest bırakıcı liderlik algıları iş deneyimi 16 yıl ve üzeri ($\bar{X}=3,14$) olanlara göre daha fazladır. Gruplar arasındaki farkın kaynağı post-hoc testlerinden scheffe testi ile belirlenmiştir.

3.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Analiz Sonuçları

Araştırmanın bu bölümde örgütsel bağlılık ölçeğine ait, betimsel istatistikleri, demografik özelliklere göre farklılıklarının belirlenmesine ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 18: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Bakış Açılarına İlişkin Verilerin Dağılımına Ait Normallik Testi Sonuçları

Ölçek	Statistic	Sd	p	\bar{x}	Medyan	Çarpıklık	Basıklık
Duygusal Bağlılık	0,215	259	0,000	3,02	3,00	0,325	0,452
Devam Bağlılığı	0,073	259	0,002	3,30	3,33	-0,166	0,269
Normatif Bağlılık	0,112	259	0,000	3,22	3,16	-0,393	0,187
Genel Örgütsel Bağlılık	0,077	259	0,001	3,18	3,22	-0,516	0,554

Verilerin hangi dağılımdan geldiğini belirlemek için; aritmetik ortalama, medyan, çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiş olup, aritmetik ortalama ve medyanın eşit ya da yakın olması, çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 1 sınırları içinde bulunmasından verilerin dağılımının normallikten geldiği belirlenmiştir. (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 19: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Bakış Açılarına İlişkin Betimsel Bulgular

Ölçek	\bar{x}	Ss
Duygusal Bağlılık	3,02	0,77
Devam Bağlılığı	3,31	0,77
Normatif Bağlılık	3,22	0,77
Genel Örgütsel Bağlılık	3,18	0,62

Örgütsel bağlılığa ait bakış açıları incelendiğinde, katılımcıların örgütsel bağlılığa ait bakış açıları genel düzeylerinin orta seviyede ($\bar{x}= 3,18$) olduğu

belirlenmiştir. Duygusal bağlılık alt boyut düzeyinin orta seviyede ($\bar{x}= 3,02$) olduğu belirlenmiştir. Devam bağlılığı alt boyut düzeyinin orta seviyede ($\bar{x}= 3,31$) olduğu belirlenmiştir. Normatif bağlılık alt boyut düzeyinin orta seviyede ($\bar{x}= 3,22$) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 20: Örgütsel Bağlılık Algılarının Cinsiyet Gruplarına Göre Farklılığın T-testi

	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	T	P
Duygusal Bağlılık	Kadın	202	3,06	0,76	1,369	0,175
	Erkek	57	2,90	0,79		
Devam Bağlılığı	Kadın	202	3,30	0,76	-0,092	0,927
	Erkek	57	3,32	0,84		
Normatif Bağlılık	Kadın	202	3,25	0,74	0,847	0,400
	Erkek	57	3,14	0,85		
Genel Örgütsel Bağlılık	Kadın	202	3,20	0,61	0,897	0,372
	Erkek	57	3,12	0,64		

H₈: Örgütsel bağlılık algılarının cinsiyet gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.

Örgütsel bağlılık algılarının cinsiyet gruplarına göre farklılıklarının anlamlılık gösterip göstermediğini belirlenmesi için yapılan t-testi sonucuna göre; örgütsel bağlılık algılarının cinsiyet gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlılık göstermediğinden ($p>0.05$) **H₈** hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 21: Örgütsel Bağlılık Algılarının Medeni Duruma Göre Farklılığın T-testi

	Medeni Durum	n	\bar{X}	ss	T	P
Duygusal Bağlılık	Evli	189	3,07	0,80	1,864	0,064
	Bekâr	70	2,89	0,67		
Devam Bağlılığı	Evli	189	3,30	0,77	-0,300	0,765
	Bekâr	70	3,33	0,79		
Normatif Bağlılık	Evli	189	3,24	0,77	0,719	0,474
	Bekâr	70	3,17	0,76		
Genel Örgütsel Bağlılık	Evli	189	3,20	0,63	0,918	0,360
	Bekâr	70	3,13	0,58		

H₉: Örgütsel bağlılık algılarının medeni durum gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.

Örgütsel bağlılık algılarının medeni durum gruplarına göre farklılıklarının anlamlılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan t-testi sonucuna göre; örgütsel bağlılık algılarının medeni durum gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlılık göstermediğinden ($p > 0.05$) **H₉** hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 22: Örgütsel Bağlılık Algılarının Yaşa Göre Farklılığın Anova Analizi

	Yaş	n	\bar{X}	ss	F	P
Duygusal Bağlılık	25 yaş ve altı	45	2,90	0,60	1,661	0,160
	26-36 yaş	64	2,97	0,73		
	37-47 yaş	88	3,14	0,75		
	48-58 yaş	46	3,10	0,81		
	59 yaş ve üstü	16	2,71	1,16		
Devam Bağlılığı	25 yaş ve altı	45	3,33	0,82	1,497	0,204
	26-36 yaş	64	3,23	0,71		
	37-47 yaş	88	3,31	0,68		
	48-58 yaş	46	3,49	0,83		
	59 yaş ve üstü	16	2,98	1,10		
Normatif Bağlılık	25 yaş ve altı	45	3,18	0,73	1,174	0,323
	26-36 yaş	64	3,24	0,76		
	37-47 yaş	88	3,24	0,76		
	48-58 yaş	46	3,32	0,80		
	59 yaş ve üstü	16	2,85	0,84		
Genel Örgütsel Bağlılık	25 yaş ve altı	45	3,14	0,52	1,890	0,113
	26-36 yaş	64	3,15	0,59		
	37-47 yaş	88	3,23	0,61		
	48-58 yaş	46	3,30	0,66		
	59 yaş ve üstü	16	2,85	0,81		

H₁₀: Örgütsel bağlılık algılarının yaş gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.

Örgütsel bağlılık algılarının yaş gruplarına göre farklılıklarının anlamlılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan anova testine göre; örgütsel bağlılık algılarının yaş gruplarına göre farkının istatistiksel açıdan anlamlılık göstermediğinden ($p > 0.05$) **H₁₀** hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 23: Örgütsel Bağlılık Algılarının Eğitim Durumuna Göre Farklılığın Anova Analizi

	Eğitim Durumu	n	\bar{X}	ss	F	P
Duygusal Bağlılık	İlköğretim	85	2,92	0,81	0,875	0,455
	Ortaöğretim	96	3,05	0,80		
	Ön lisans	32	3,15	0,73		
	Lisans ve lisansüstü	46	3,08	0,64		
Devam Bağlılığı	İlköğretim	85	3,17	0,79	1,443	0,231
	Ortaöğretim	96	3,35	0,69		
	Ön lisans	32	3,42	0,87		
	Lisans ve lisansüstü	46	3,39	0,83		
Normatif Bağlılık	İlköğretim	85	3,08	0,80	1,710	0,165
	Ortaöğretim	96	3,34	0,69		
	Ön lisans	32	3,28	0,95		
	Lisans ve lisansüstü	46	3,20	0,71		
Genel Örgütsel Bağlılık	İlköğretim	85	3,06	0,70	1,837	0,141
	Ortaöğretim	96	3,24	0,59		
	Ön lisans	32	3,28	0,60		
	Lisans ve lisansüstü	46	3,22	0,51		

H₁₁: Örgütsel bağlılık algılarının eğitim durumu gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.

Örgütsel bağlılık algılarının eğitim durumu gruplarına göre farklılıklarının anlamlılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan anova testine göre; örgütsel bağlılık algılarının eğitim durumu gruplarına göre farkının istatistiksel açıdan anlamlılık göstermediğinden ($p>0.05$) **H₁₁** hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 24: Örgütsel Bağlılık Algılarının Firmadaki Pozisyona Göre Farklılığın Anova Analizi

	Firmadaki Pozisyon	n	\bar{X}	ss	F	p	Scheffe
Duygusal Bağlılık	Müdür veya şef	24	2,94	0,69	2,459	0,063	
	İşçi-saha personeli	158	3,08	0,73			
	Memur- büro personeli	43	3,11	0,78			
	Diğer	34	2,71	0,91			
Devam Bağlılığı	Müdür veya şef	24	3,26	0,83	0,814	0,487	
	İşçi-saha personeli	158	3,32	0,71			
	Memur- büro personeli	43	3,41	0,84			
	Diğer	34	3,14	0,91			
Normatif Bağlılık	Müdür veya şef ⁽¹⁾	24	3,40	0,84	3,143	0,026*	(1-4) (2-4) (3-4)
	İşçi-saha personeli ⁽²⁾	158	3,21	0,72			
	Memur- büro personeli ⁽³⁾	43	3,41	0,81			
	Diğer ⁽⁴⁾	34	2,92	0,81			
Genel Örgütsel Bağlılık	Müdür veya şef ⁽¹⁾	24	3,20	0,62	2,749	0,043*	(2-4) (3-4)
	İşçi-saha personeli ⁽²⁾	158	3,20	0,60			
	Memur- büro personeli ⁽³⁾	43	3,31	0,63			
	Diğer ⁽⁴⁾	34	2,92	0,63			

*p<0,05

H₁₂: Örgütsel bağlılık algılarının firmadaki pozisyon gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.

Örgütsel bağlılık algılarının firmadaki pozisyon gruplarına göre farklılıklarının anlamlılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan anova testine göre; örgütsel bağlılık algılarının cinsiyet gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiğinden (t= 2,749; p=0,043; p<0.05) **H₁₂** hipotezi kabul edilmiştir. Firmadaki pozisyonu diğer (\bar{X} =2,92) olanların normatif bağlılık algıları firmadaki pozisyonu işçi – saha personeli (\bar{X} =3,20) ve memur – büro personeli (\bar{X} =3,31) olanlara göre daha azdır. Gruplar arasındaki farkın kaynağı post-hoc testlerinden scheffe testi ile belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık algılarının firmadaki pozisyon gruplarına göre farkının istatistiksel açıdan anlamlılığı kabul edildiğinden (F=3,143, p=0.026, p<0.05) **H₁₂** hipotezini boyut özneline kabul edilmiştir. Firmadaki pozisyonu diğer (\bar{X} =2,92) olanların normatif bağlılık algıları

firmadaki pozisyonu müdür veya şef ($\bar{X}=3,40$), işçi – saha personeli ($\bar{X}=3,21$) ve memur – büro personeli ($\bar{X}=3,41$) olanlara göre daha azdır. Gruplar arasındaki farkın kaynağı post-hoc testlerinden scheffe testi ile belirlenmiştir.

Tablo 25: Örgütsel Bağlılık Algılarının Firmadaki Çalışma Süresi Farklılığına Göre Anova Analizi

	Firmadaki Çalışma Süresi	n	\bar{X}	ss	F	p	Scheffe
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	31	2,89	0,50	1,543	0,190	
	1-3 yıl arası	55	2,85	0,57			
	4-6 yıl arası	49	3,03	0,79			
	7-9 yıl arası	72	3,12	0,88			
	10 yıl ve üzeri	52	3,14	0,87			
Devam Bağlılığı	1 yıldan az	31	3,36	0,87	1,204	0,310	
	1-3 yıl arası	55	3,34	0,77			
	4-6 yıl arası	49	3,20	0,68			
	7-9 yıl arası	72	3,21	0,79			
	10 yıl ve üzeri	52	3,47	0,77			
Normatif Bağlılık	1 yıldan az ⁽¹⁾	31	2,96	0,82	3,222	0,013*	(1-2) (1-5) (3-2) (3-5)
	1-3 yıl arası ⁽²⁾	55	3,37	0,69			
	4-6 yıl arası ⁽³⁾	49	3,06	0,75			
	7-9 yıl arası ⁽⁴⁾	72	3,17	0,79			
	10 yıl ve üzeri ⁽⁵⁾	52	3,45	0,74			
Genel Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	31	3,07	0,53	1,506	0,201	
	1-3 yıl arası	55	3,19	0,53			
	4-6 yıl arası	49	3,10	0,60			
	7-9 yıl arası	72	3,17	0,71			
	10 yıl ve üzeri	52	3,35	0,61			

*p<0,05

H₁₃: Örgütsel bağlılık algılarının firmadaki çalışma süresi gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.

Örgütsel bağlılık algılarının firmadaki çalışma süresi gruplarına göre farklılıklarının anlamlılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan anova testine göre; örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık algılarının firmadaki çalışma süresi gruplarına göre farkının istatistiksel açıdan anlamlılığı kabul edildiğinden (F=3,222, p=0.013, p<0.05) **H₁₃** hipotezini boyut özneline kabul edilmiştir. Firmadaki çalışma süresi 1 yıldan az ($\bar{X}=2,96$) ve 4-6 yıl arası ($\bar{X}=3,06$) olanların normatif bağlılık algıları firmadaki çalışma süresi 10 yıl ve üzeri ($\bar{X}=3,45$) ve

1-3 yıl arası ($\bar{X}=3,37$) olanlara göre daha azdır. Gruplar arasındaki farkın kaynağı post-hoc testlerinden scheffe testi ile belirlenmiştir.

Tablo 26: Örgütsel Bağlılık Algılarının İş Deneyimi Farklılığına Göre Anova Analizi

	İş Deneyimi	n	\bar{X}	ss	F	P
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	15	3,00	0,62	0,824	0,511
	1-5 yıl arası	47	2,91	0,68		
	6-10 yıl arası	60	2,95	0,66		
	11-15 yıl arası	58	3,05	0,68		
	16 yıl ve üzeri	79	3,13	0,96		
Devam Bağlılığı	1 yıldan az	15	3,34	0,87	0,291	0,884
	1-5 yıl arası	47	3,30	0,84		
	6-10 yıl arası	60	3,22	0,73		
	11-15 yıl arası	58	3,34	0,57		
	16 yıl ve üzeri	79	3,34	0,88		
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	15	3,11	1,00	0,886	0,473
	1-5 yıl arası	47	3,29	0,77		
	6-10 yıl arası	60	3,08	0,69		
	11-15 yıl arası	58	3,31	0,64		
	16 yıl ve üzeri	79	3,25	0,86		
Genel Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	15	3,15	0,58	0,696	0,595
	1-5 yıl arası	47	3,17	0,61		
	6-10 yıl arası	60	3,08	0,54		
	11-15 yıl arası	58	3,24	0,50		
	16 yıl ve üzeri	79	3,24	0,75		

H₁₄: Örgütsel bağlılık algılarının iş deneyimi gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.

Örgütsel bağlılık algılarının iş deneyimi gruplarına göre farklılıklarının anlamlılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan anova testine göre; örgütsel bağlılık algılarının iş deneyimi gruplarına göre farkının istatistiksel açıdan anlamlılık göstermediğinden ($p>0.05$) **H₁₄** hipotezi reddedilmiştir.

3.5. Korelasyon ve Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 27: Katılımcıların Yöneticilerin Liderlik Tarzına İlişkin Çalışanların Algıları Ve Örgütsel Alt Boyutlarının Birbirleri Arasındaki İlişki

Değişkenler	Serbest					
	Demokratik liderlik	Otokratik liderlik	Bırakıcı Liderlik	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Demokratik liderlik	r	1	0,455**	0,715**	0,276**	0,310**
	p		0,000	0,000	0,000	0,000
Otokratik liderlik	r		1	0,391**	0,184**	0,289**
	p			0,000	0,003	0,000
Serbest Bırakıcı Liderlik	r			1	0,222**	0,344**
	p				0,000	0,000
Duygusal Bağlılık	r				1	0,427**
	p					0,000
Devam Bağlılığı	r					1
	p					0,000
Normatif Bağlılık	r					
	p					1

H₁₅:Katılımcıların yöneticilerin liderlik tarzına ilişkin çalışanların algıları ölçeğine ve örgütsel bağlılık ölçeğine ait alt boyutlarının birbirleri arasında anlamlı ilişki vardır.

Değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için pearson korelasyon analizi yapılmış olup, yapılan korelasyon analizi sonucuna göre demokratik liderlik ile otokratik liderlik arasında pozitif yönlü orta seviyede bir ilişki olduğu (**p=0,000; r=0,455**), serbest bırakıcı liderlik arasında pozitif yönlü yüksek seviyede bir ilişki olduğu (**p=0,000; r=0,715**), duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü düşük seviyede bir ilişki olduğu (**p=0,000; r=0,276**), devam bağlılığı arasında pozitif yönlü düşük seviyede bir ilişki olduğu (**p=0,000; r=0,224**) ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü düşük seviyede bir ilişki olduğu (**p=0,000; r=0,310**) belirlendiğinden H₁₅ hipotezi kabul edilmiştir.Bu sonuç eğer demokratik liderlik düzeyinde bir artış olursa katılımcıların otokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinde de artış olacağı anlamına gelmektedir. Otokratik liderlik ile serbest bırakıcı liderlik arasında pozitif yönlü düşük seviyede bir ilişki olduğu (**p=0,000; r=0,391**), duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü çok düşük seviyede bir ilişki olduğu (**p=0,000; r=0,184**), devam bağlılığı arasında pozitif yönlü düşük seviyede bir ilişki olduğu (**p=0,000; r=0,329**) ve normatif bağlılık arasında

pozitif yönlü düşük seviyede bir ilişki olduğu ($p=0,000$; $r=0,289$) belirlendiğinden H_{15} hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç eğer otokratik liderlik düzeyinde bir artış olursa katılımcıların serbest bırakıcı liderlik, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinde de artış olacağı anlamına gelmektedir. Serbest bırakıcı liderlik ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü düşük seviyede bir ilişki olduğu ($p=0,000$; $r=0,301$), devam bağlılığı arasında pozitif yönlü düşük seviyede bir ilişki olduğu ($p=0,000$; $r=0,222$) ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü düşük seviyede bir ilişki olduğu ($p=0,000$; $r=0,344$) belirlendiğinden H_{15} hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç eğer serbest bırakıcı liderlik düzeyinde bir artış olursa katılımcıların duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinde de artış olacağı anlamına gelmektedir. Duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü düşük seviyede bir ilişki olduğu ($p=0,000$; $r=0,399$) ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü orta seviyede bir ilişki olduğu ($p=0,000$; $r=0,427$) belirlendiğinden H_{15} hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç eğer duygusal bağlılık düzeyinde bir artış olursa katılımcıların devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinde de artış olacağı anlamına gelmektedir. Devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü orta seviyede bir ilişki olduğu ($p=0,000$; $r=0,560$) belirlendiğinden H_{15} hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç eğer devam bağlılığı düzeyinde bir artış olursa katılımcıların normatif bağlılık düzeylerinde de artış olacağı anlamına gelmektedir.

Tablo 28: Katılımcıların Liderlik Tarzı Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılığa Göre Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	t	p	VIF	F	F anlamlılık
Sabit	1,720	0,212	8,124	0,000			
Demokratik Liderlik	0,061	0,060	1,029	0,305	2,214	18,316	0,000**
Otokratik Liderlik	0,207	0,063	3,267	0,001	1,276		
Serbest Bırakıcı Liderlik	0,160	0,060	2,648	0,009	2,071		
R=0,421							
Düzeltilmiş $R^2=0,168$							
Durbin Watson= 1,920							
Bağımsız: Demokratik liderlik, otokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik							
Bağımlı: Örgütsel bağlılık							

Regresyon analizi varsayımları incelendiğinde yordayıcı (bağımsız değişken) değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlı ($F(3,258)=18,316$ $p=0,000$ $p<0.01$) olduğu belirlenirken, çoklu bağıntı probleminin tespiti için VIF değerlerinin 10'un altında olması gerekliliği ve otokorelasyon durumunun olmaması için durbin Watson değerinin 2'ye yakın olması gerekliliği şartlarını sağladığı belirlenmiştir.

Otokratik liderlik ($t=3,267$ $p=0,001$ $p<0.01$) örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu %99 güven düzeyinde belirlenmiştir. Serbest bırakıcı liderlik ($t=2,648$ $p=0,009$ $p<0.01$) örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu %99 güven düzeyinde belirlenmiştir.

Otokratik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik değişkeninin örgütsel bağlılığın 0,168'ini açıkladığı belirlenmiştir ($R^2=0,168$). Örgütsel bağlılığın %83,2'ünü modele dâhil edilmeyen değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Demokratik liderlik ($p>0.05$) örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir.

Regresyon analizi sonucuna regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

Örgütsel Bağlılık = $1,720+0,207*Otokratik$ Liderlik+ $0,160*Serbest$ Bırakıcı Liderlik

Otokratik liderlik düzeyinde bir birimlik artışın örgütsel bağlılıkta 0,207'lik bir artışa neden olacağı beklenmektedir. Serbest bırakıcı liderlik düzeyinde bir birimlik artışın örgütsel bağlılıkta 0,160'lik bir artışa neden olacağı belirlenmiştir.

Tablo 29: Katılımcıların Örgütsel Liderlik Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Göre Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	t	p	VIF	F	F anlamlılık
Sabit	1,849	0,276	6,701	0,000			
Demokratik Liderlik	0,104	0,078	1,181	0,239	2,214	9,494	0,000**
Otokratik Liderlik	0,057	0,083	0,849	0,397	1,276		
Serbest Bırakıcı Liderlik	0,204	0,079	2,382	0,018	2,071		

R=0,317
Düzeltilmiş R²=0,090
Durbin Watson= 1,810
Bağımsız: Demokratik liderlik, otokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik
Bağımlı: Duygusal bağlılık

Regresyon analizi varsayımları incelendiğinde yordayıcı (bağımsız değişken) değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlı ($F(3,258)=9,494$; $p=0,000$ $p<0.01$) olduğu belirlenirken, çoklu bağıntı probleminin tespiti için VIF değerlerinin 10'un altında olması gerekliliği ve otokorelasyon durumunun olmaması için durbin Watson değerinin 2'ye yakın olması gerekliliği şartlarını sağladığı belirlenmiştir.

Serbest Bırakıcı liderlik ($t=2,382$ $p=0,018$ $p<0.05$) duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu %95güven düzeyinde belirlenmiştir.

Serbest Bırakıcı liderliğin tek başına duygusal bağlılığın 0,090'nını açıkladığı belirlenmiştir ($R^2=0,090$). Duygusal bağlılığın %91'ini modele dâhil edilmeyen değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Demokratik liderlik ve otokratik liderliğin ($p>0.05$) duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir.

Regresyon analizi sonucuna regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

$$\text{Duygusal Bağlılık} = 1,849 + 0,204 * \text{Serbest Bırakıcı Liderlik}$$

Serbest bırakıcı liderlik düzeyinde bir birimlik artışın duygusal bağlılıkta 0,204'lük bir artışa neden olacağı belirlenmiştir.

Tablo 30: Katılımcıların Örgütsel Liderlik Alt Boyutlarının Devam Bağlılığına Göre Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	t	p	VIF	F	F anlamlılık
Sabit	1,719	0,275	6,259	0,000			
Demokratik Liderlik	0,034	0,077	0,387	0,699	2,214	11,464	0,000**
Otokratik Liderlik	0,279	0,082	4,199	0,000	1,276		
Serbest Bırakıcı Liderlik	0,088	0,078	1,046	0,297	2,071		

R=0,345
Düzeltilmiş R²=0,108
Durbin Watson= 2,067
Bağımsız: Demokratik liderlik, otokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik
Bağımlı: Devam bağlılık

Regresyon analizi varsayımları incelendiğinde yordayıcı (bağımsız değişken) değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlı (F(3,258)=11,464; p=0,000; p<0.01) olduğu belirlenirken, çoklu bağıntı probleminin tespiti için VIF değerlerinin 10'un altında olması gerekliliği ve otokorelasyon durumunun olmaması için durbin Watson değerinin 2'ye yakın olması gerekliliği şartlarını sağladığı belirlenmiştir.

Otokratik liderlik (t=4,199 p=0,000 p<0.01)devam bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu %99 güven düzeyinde belirlenmiştir.

Otokratik liderliğin tek başına devam bağlılığın 0,108'ini açıkladığı belirlenmiştir (R²=0,108).Devam bağlılığın %89,2'si modele dâhil edilmeyen değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Demokratik liderlik ve serbest bırakıcı liderliğin (p>0.05) devam bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir.

Regresyon analizi sonucuna regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

$$\text{Devam Bağlılık} = 1,719 + 0,279 * \text{Otokratik Liderlik}$$

Otokratik liderlik düzeyinde bir birimlik artışın devam bağlılıkta 0,279'luk bir artışa neden olacağı belirlenmiştir.

Tablo 31: Katılımcıların Örgütsel Liderlik Alt Boyutlarının Normatif Bağlılığa Göre Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	t	p	VIF	F	F anlamlılık
Sabit	1,594	0,269	5,931	0,000			
Demokratik Liderlik	0,071	0,076	0,824	0,411	2,214	14,858	0,000**
Otokratik Liderlik	0,167	0,080	2,561	0,011	1,276		
Serbest Bırakıcı Liderlik	0,228	0,077	2,746	0,006	2,071		

R=0,386
Düzeltilmiş R²=0,139
Durbin Watson= 1,823
Bağımsız: Demokratik liderlik, otokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik
Bağımlı: Normatif bağlılık

Regresyon analizi varsayımları incelendiğinde yordayıcı (bağımsız değişken) değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlı (F(3,258)=14,858; p=0,000; p<0.01) olduğu belirlenirken, çoklu bağıntı probleminin tespiti için VIF değerlerinin 10'un altında olması gerekliliği ve otokorelasyon durumunun olmaması için durbin Watson değerinin 2'ye yakın olması gerekliliği şartlarını sağladığı belirlenmiştir.

Otokratik liderlik (t=2,561; p=0,011; p<0.05) ve serbest bırakıcı liderliğin (t=2,746; p=0,006; p<0.01) normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sırası ile %95 ve %99 güven düzeyinde belirlenmiştir.

Otokratik liderlik ve serbest bırakıcı liderliğin normatif bağlılığın 0,139'unu açıkladığı belirlenmiştir (R²=0,139). Normatif bağlılığın %86,1'ini modele dâhil edilmeyen değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Demokratik liderliğin (p>0.05) normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir.

Regresyon analizi sonucuna regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

Normatif Bağlılık =1,594+0,167*Otokratik Liderlik+0,228*Serbest Bırakıcı Liderlik

Otokratik liderlik düzeyinde bir birimlik artışın normatif bağlılıkta 0,167'lik bir artışa, serbest bırakıcı liderlik düzeyinde bir birimlik artışın normatif bağlılıkta 0,228'lik bir artışa neden olacağı belirlenmiştir.

Tablo 32: Hipotez Tablosu

NO	HİPOTEZLER	KABUL/RED
H ₁	Katılımcıların yöneticilerin liderlik tarzlarını algılamada cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H ₂	Katılımcıların yöneticilerin liderlik tarzlarını algılamada medeni durum açısından anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H ₃	Katılımcıların yöneticilerin liderlik tarzlarını algılamada yaş grupları açısından anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H ₄	Katılımcıların yöneticilerin liderlik tarzlarını algılamada eğitim durumu açısından anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H ₅	Katılımcıların yöneticilerin liderlik tarzlarını algılamada firmadaki pozisyon açısından anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H ₆	Katılımcıların yöneticilerin liderlik tarzlarını algılamada firmadaki çalışma süresi açısından anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H ₇	Katılımcıların yöneticilerin liderlik tarzlarını algılamada iş deneyimi grupları açısından anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H ₈	Katılımcıların örgütsel bağlılık algılarının cinsiyet gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.	RED
H ₉	Katılımcıların örgütsel bağlılık algılarının medeni durum gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.	RED
H ₁₀	Katılımcıların örgütsel bağlılık algılarının yaş gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.	RED
H ₁₁	Katılımcıların örgütsel bağlılık algılarının eğitim durumu gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.	RED
H ₁₂	Katılımcıların örgütsel bağlılık algılarının firmadaki pozisyon gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.	KABUL
H ₁₃	Katılımcıların örgütsel bağlılık algılarının firmadaki çalışma süresi gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.	KABUL
H ₁₄	Katılımcıların örgütsel bağlılık algılarının iş deneyimi gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.	RED
H ₁₅	Katılımcıların yöneticilerin liderlik tarzına ilişkin çalışanların algıları ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeğine ait alt boyutlarının birbirleri arasında ilişki vardır.	KABUL
H ₁₆	Katılımcıların yöneticilerine dair serbest bırakıcı liderlik algılarının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H ₁₇	Katılımcıların yöneticilerine dair demokratik liderlik algılarının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H ₁₈	Katılımcıların yöneticilerine dair otoriter liderlik algılarının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	RED

H ₁₉	Katılımcıların yöneticilerine dair serbest bırakıcı liderlik algılarının, çalışanların devam bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H ₂₀	Katılımcıların yöneticilerine dair demokratik liderlik algılarının, çalışanların devam bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H ₂₁	Katılımcıların yöneticilerine dair otoriter liderlik algılarının, çalışanların devam bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H ₂₂	Katılımcıların yöneticilerine dair serbest bırakıcı liderlik algılarının, çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H ₂₃	Katılımcıların yöneticilerine dair demokratik liderlik algılarının, çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H ₂₄	Katılımcıların yöneticilerine dair otoriter liderlik algılarının, çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL

SONUÇ

Çalışmada Karabük ilindeki demir-çelik işletmelerinden 5 tanesinde toplam 259 çalışanın katılımıyla, yöneticilerin benimsediği liderlik tarzının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında çalışanlara 2 adet ölçek birlikte uygulanmıştır. Çalışanlara öncelikle ilk kısımda demografik bilgilerinde yer aldığı Clark (1998) tarafından geliştirilmiş “Liderlik Tarzı Ölçeği” ve peşi sıra da Meyer ve Allen (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık ölçeği yazılı olarak uygulanmıştır. Çalışanlardan toplanan veriler istatistiki analiz programına yüklenmiştir.

İlk olarak çalışmaya katılan katılımcıların ölçekte yer alan 7 adet demografik soruya verdikleri cevaplara göre yöneticilerin demokratik, otoriter ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarından hangisini benimsediklerine dair çalışanların algıları araştırılmak istenmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre; medeni durum, yaş, eğitim durumu, firmadaki çalışma süresi değişkenleri ile yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna karşılık cinsiyet, firmadaki pozisyon ve iş deneyimi değişkenleriyle yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları arasındaki ilişki ise anlamlı çıkmıştır. Dolayısıyla çalışanların liderlerinin hangi liderlik tarzını benimsediklerini algıladıklarına dair görüşlerinin cinsiyete, medeni duruma, yaş grubuna, eğitim durumuna, firmadaki pozisyona, firmadaki çalışma süresine, iş deneyimine göre değişip değişmediğini belirlemek üzere oluşturulan toplam 7 hipotezden 3 tanesi kabul edilmiştir.

Kabul edilen hipotezlerden ilki H1(Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algılarının cinsiyet gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.) hipotezidir. Elde ettiğimiz sonuçlara göre kadınların demokratik ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarına ait çalışan algıları erkeklere oranla daha yüksek çıkmıştır. Buradan kadınların yöneticilerini erkekler çalışanlara göre daha demokratik bulduğu sonucuna ulaşabiliriz.

Kabul edilen hipotezlerden ikincisi ise H5 (yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algılarının firmadaki pozisyon gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.) hipotezidir. Elde ettiğimiz sonuçlara göre firmadaki pozisyonu diğer olanların serbest bırakıcı liderlik algıları firmadaki pozisyonu müdür veya şef ve memur – büro personeli olanlara göre daha azdır. Yani firmadaki pozisyonu daha yüksek olan çalışanlar yöneticilerini diğer düşük pozisyonlarda çalışanlara oranla daha serbestiyetçi

bulmuşlardır. Buradan yöneticilerin yüksek pozisyonlarda çalışan müdür, şef, memur gibi çalışanlarını işlerinde daha özgür bıraktığı, bu çalışanların kendi kararlarını oluşturmalarına izin verdikleri sonucuna ulaşabiliriz.

Kabul edilen hipotezlerden üçüncüsü ise H7 (Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algılarının iş deneyimi gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.) hipotezidir. Elde ettiğimiz sonuçlara göre iş deneyimi 6-10 yıl arası olanların demokratik liderlik algıları iş deneyimi 1 yıldan az, 1-5 yıl arası, 11-15 yıl arası ve 16 yıl ve üzeri olanlara göre daha azdır. İş deneyimi 1 yıldan az olanların serbest bırakıcı liderlik algıları iş deneyimi 6-10 yıl arası olanlara göre daha fazladır. Ayrıca iş deneyimi 11-15 yıl arası olanların serbest bırakıcı liderlik algıları iş deneyimi 16 yıl ve üzeri olanlara göre daha fazladır. Buradan firmada çalışmaya yeni başlayanların diğer deneyimli çalışanlara nazaran liderlerini daha demokratik ve serbestiyetçi buldukları gibi bir çıkarımda bulunabiliriz.

İkinci olarak çalışanların örgütsel bağlılıkları devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık alt boyutlarıyla birlikte çalışmaya katılan katılımcıların ölçekte yer alan 7 adet demografik soruya verdikleri cevaplara göre analiz edilmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre çalışanların örgütsel bağlılık algıları ile cinsiyet, medeni durum, yaş grubu, eğitim durumu ve iş deneyimi değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Buna karşılık çalışanların örgütsel bağlılık algıları ile firmadaki pozisyonları ve firmadaki çalışma süreleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Dolayısıyla çalışanların örgütsel bağlılık algılarına dair görüşlerinin cinsiyete, medeni duruma, yaş grubuna, eğitim durumuna, firmadaki pozisyona, firmadaki çalışma süresine, iş deneyimine göre değişip değişmediğini belirlemek üzere oluşturulan toplam 7 hipotezden 2 tanesi kabul edilmiştir.

Kabul edilen hipotezlerden ilki H12 (Örgütsel bağlılık algılarının firmadaki pozisyon gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.) hipotezidir. Elde ettiğimiz sonuçlara göre firmadaki pozisyonu diğer olanların normatif bağlılık algıları firmadaki pozisyonu işçi – saha personeli ve memur – büro personeli olanlara göre daha azdır. Ayrıca firmadaki pozisyonu diğer olanların normatif bağlılık algıları firmadaki pozisyonu müdür veya şef , işçi – saha personeli ve memur – büro personeli olanlara göre daha azdır. Literatür incelendiğinde normatif bağlılık, çalışanın minnettarlık duygusuyla örgütte kalmasıyla ilgili örgütsel bağlılık türüdür. İşverene yani lidere karşı duyulan

minnet duygusu liderin çalışana iyi davranmalarından ve ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alınmalarından kaynaklıdır (Bayram,2005; 133). Bizim araştırmamızda bunu destekler niteliktedir. Araştırmamızda firmada yüksek pozisyonlarda çalışanların normatif bağlılıkları diğerlerine oranla fazla çıkmıştır. Bu da bize gösterir ki bulunduğu pozisyondan memnun olan çalışanlar liderlerine karşı minnet duygusu içindedir, kendilerini liderlerine karşı borçlu hissederler ve dolayısıyla normatif bağlılıkları yüksektir.

Kabul edilen diğer hipotez ise H13 (Örgütsel bağlılık algılarının firmadaki çalışma süresi gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.) hipotezidir. Ulaştığımız sonuçlara göre firmadaki çalışma süresi 1 yıldan az ve 4-6 yıl arası olanların normatif bağlılık algıları firmadaki çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olanlara göre daha azdır. Yukarıda da bahsedildiği gibi normatif bağlılık daha çok çalışanın işverene duyduğu minnet duygusu ve çalışanın yetiştiği toplumsal kurallar, normlarla ilgili bağlılık türüdür (Wasti, 2002; 526). Yani çalışan yetiştiği sosyal çevrenin, kültürün kurallarından etkilenerek örgütten ayrılmasını etik olarak doğru bulmaz. Bu da bizim bulgumuzu destekler niteliktedir. Firmada çalışma süresi arttıkça çalışanın minnettarlığı artacağından ve toplumdaki uzun süredir çalıştığın, tabiri caizse sana ekmek veren firmayı mı bırakacaksın baskısı çalışanın normatif bağlılık algısını çalıştığı süreyle doğru orantılı olarak arttırmıştır şeklinde açıklayabiliriz.

Çalışmamızın bir sonraki aşamasında ise katılımcıların yöneticilerinin liderlik tarzlarını nasıl algıladıkları ile örgütsel bağlılıkları ve bu örgütsel bağlılıklarının normatif, duygusal ve devam bağlılığı olmak üzere ayrı ayrı 3 alt boyutuyla ilişkisinin incelenmesi için korelasyon analizleri yapılmıştır. İlk olarak liderlik tarzına ilişkin çalışan algıları ölçeğiyle örgütsel bağlılık ölçeğinin 3 alt boyutu pearson korelasyon analiziyle incelenmiş ve H15 (Katılımcıların yöneticilerin liderlik tarzına ilişkin çalışanların algıları ölçeğine ve örgütsel bağlılık ölçeğine ait alt boyutlarının birbirleri arasında ilişki vardır.) hipotezinin kabulü sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, demokratik liderlik düzeyinde bir artış olursa katılımcıların otokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinde de artış olacağı bulunmuştur. Ayrıca eğer otokratik liderlik düzeyinde bir artış olursa katılımcıların serbest bırakıcı liderlik, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinde de artış olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra eğer serbest bırakıcı liderlik düzeyinde bir artış olursa katılımcıların duygusal bağlılık,

devam bağıllığı ve normatif bağıllık düzeylerinde de artış olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Özetle buradan demokratik, otoriter ve serbest bırakıcı liderliğin üçünün birden örgütsel bağıllığın tüm alt boyutlarını doğrudan etkilediği sonucunu çıkartabiliriz.

Çalışmamızın son aşamasında ise katılımcıların yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin algıları ile örgütsel bağıllıkları ve tek tek örgütsel bağıllık alt boyutlarıyla arasındaki ilişki regresyon analiziyle araştırılmıştır. Regresyon analizinde, bağımsız değişken olarak yöneticilerin liderlik tarzlarına (demokratik, otoriter ve serbest bırakıcı liderlik tarzı) ilişkin çalışan algıları, bağımlı değişken olarak ise örgütsel bağıllık (duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık) alınmıştır. Elde ettiğimiz bulgulara göre;

- ✓ Otokratik liderliğin örgütsel bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu %99 güven düzeyinde belirlenmiştir. Serbest bırakıcı liderliğin, örgütsel bağıllık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu %99 güven düzeyinde belirlenmiştir.
- ✓ Serbest Bırakıcı liderliğin duygusal bağıllık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu %95 güven düzeyinde belirlenmiştir.
- ✓ Demokratik liderlik ve otokratik liderliğin duygusal bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir.
- ✓ Otokratik liderliğin devam bağıllığı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu %95 güven düzeyinde belirlenmiştir.
- ✓ Demokratik liderlik ve serbest bırakıcı liderliğin devam bağıllığı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir.
- ✓ Otokratik liderlik ve serbest bırakıcı liderliğin normatif bağıllık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu sırası ile %95 ve %99 güven düzeyinde belirlenmiştir.
- ✓ Demokratik liderliğin normatif bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir.

Yaptığımız analiz çalışmaları sonucunda otoriter liderlik tarzının örgütsel bağıllık alt boyutlarından devam bağıllığını ve normatif bağıllığı etkilediği sonucuna ulaştık.

Literatürü incelediğimizde; otoriter liderlik tarzının deprem, yangın gibi afetler sırasında çabuk karar vermenin gerekli olduğu durumlarda uygun olduğu veya bunun yanı sıra eğitim seviyesi düşük ve motivasyonu yüksek olmayan çalışanların olduğu firmalarda daha doğru ve verimli kararlar verebilmek için uygun olduğu (Durmaz, 2005; 15) karşımıza çıkar. Bizim çalışmamızda otoriter liderlik algısının çalışanın örgütsel bağlılığını artırmasını ise anket yaptığımız firmalardaki bireylerin yaklaşık %70' inin ortaöğretim ve öncesi kurumlardan mezun olmaları yani aslında eğitim durumlarının yetersiz olmalarından dolayı karar alma sürecinde kendilerini yeterli görmemelerine ve bu nedenle de karar almaktan çok karar veren ve kararları uygulattıran bir lider tarafından yönetilmek istemelerine bağlayabiliriz. Ayrıca normatif bağlılık daha çok çalışanların yetiştiği toplumsal kurallarla, normlarla ilgilidir. Araştırma evrenini oluşturan Karabük küçük bir şehir olmasından dolayı çevredekilerle etkileşimin, akrabalık ilişkilerinin yoğun olarak yürütüldüğü bir şehirdir ve aileden de gelen büyüklere karşı çıkılmaz, başkaları ne der gibi aslında her zaman ve çok da doğru olmayan düşüncelerin de hakim olduğu bir yapıdadır. Çalışmamızda çalışanların otoriter liderlik algılarının yüksek olmasını ve otoriter liderlik tarzıyla devam bağlılığı ve normatif bağlılığın ilişkili çıkmasını bu yerleşmiş toplumsal anlayışa bağlayabiliriz.

Özutku ve diğerleri (2008: 206) Türk Silahlı Kuvvetleri'ne ait 8. Ana Bakım Merkezi Komutanlığı'nda yer alan Ana Tamir Fabrika Müdürlüğü'nde çalışmalarını gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda, lider-üye etkileşim düzeyi ile örgüte devamlılık bağlılığı ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı buna karşılık normatif bağlılıkla düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Burada lider-üye etkileşim düzeyinin yüksek olduğu liderlik tarzı demokratik liderlik tarzı veya serbest bırakıcı liderlik tarzı olarak düşünülebilir.

Bu çalışmada da aynı şekilde demokratik ve serbest bırakıcı liderliğin devam bağlılığı üzerinde etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Fakat bunun yanında bizim çalışmamızda serbest bırakıcı liderliğin bahsedilen çalışmanın aksine duygusal ve normatif bağlılığı etkilediği sonucu elde edilmiştir. Bunu literatüre incelerken edindiğimiz liderin yapılandırıcı ve anlayış gösterici özelliklerinden her birinin duygusal bağlılıkla olumlu ilişki içinde olduğu (İnce ve Gül, 2005; 88) bilgisinden yola çıkarak açıklayabiliriz. Serbest bırakıcı liderlik tarzında liderler yetkiye sahip çıkmazlar, yetkilerini çalışanlarla paylaşırlar, çalışanlarına karşı hep yapıcı ve

anlayışlıdırlar. Liderlerinin kendilerine yetki verdiğini ve kendilerine güvendiğini gören çalışanlarda da doğal olarak duygusal ve normatif bağlılık kendiliğinden oluşacaktır.

Örgütsel bağlılık türlerini incelediğimizde örgüte katkı sağlayacak ve örgüte asıl başarıyı getirecek bağlılık türlerinin devam bağlılığından çok duygusal ve normatif bağlılık olduğu sonucuna ulaşabiliriz. Yaptığımız araştırma sonucu elde ettiğimiz veriler ve bu verilerden yola çıkarak yaptığımız analizler bizi otokratik liderliğin devam bağlılığını, serbest bırakıcı liderliğin duygusal ve normatif bağlılığı arttırdığı sonucunu ulaştırmıştır. Tüm bunları özetlediğimizde ise örgütsel bağlılığı arttırmak isteyen bir işletmeye otoriter liderlik tarzının yerine serbest bırakıcı liderlik tarzının benimsenmesi gerektiğini önerebiliriz. Örgütlerin otoriter liderlik tarzını benimsemesi çalışanların devam bağlılığını artırır. Fakat devam bağlılığı çalışanları ve dolayısıyla işletmeyi tam olarak başarıya ulaştıramaz. Devam bağlılığına sahip çalışanların bulunduğu bir örgütte çalışmaya devam eden kişiler işini en iyi yapanlar değildir. Örgütler bu durumu çoğunlukla işten çıkarma veya başka örgütlerle birleştiklerinde fark ederler. Böyle bir durumda örgütü ilk bırakanlar, daha kaliteli, vasıflı elemanlar ve farklı yerlerde iş bulma şansı daha yüksek olan işgörenlerdir. Bunun sonucunda da şirkette “kapana sıkışmış” çalışanlar kalmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 96). Devam bağımlılığı kişinin örgütte kalmaya mecbur olduğu, yani gönüllülüğün esas olmadığı bağlılık türüdür. Bu bağlılıkta birey, daha iyi bir iş bulamayacağını düşündüğü için örgütte kalmaya devam eder. Tüm bunların sonucunda da şunu söyleyebiliriz ki otoriter liderler, çalışanların örgütlerine bağlılıklarını gönüllülük esasına dayanarak sağlayamazlar ve dolayısıyla da işletmeler isteksiz, mecbur bırakılmış çalışanlarla başarıya ulaşamazlar. Bu sebeple işletmeler çağımızın da gerektirdiği şekilde sadece zorunda olduğu için değil, ürettiği ürün veya hizmetin en iyi olması için içsel güdülenen çalışanlara ve bunu sağlayacak liderlere muhtaçtır. Bu da ancak yenilikçi, entellektüel, çalışanlarını dinleyen ve onların serbestçe kararlar alabilmesine fırsat tanıyan liderlerle mümkün olabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, S:1 .
- Akbaba, A., Gözey, E. (2020). Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Müdür Yardımcılarının Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. (Evaluation of School Principals' Leadership Characteristics according to Deputy Principals' Ideas). *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 141-155. <http://dergipark//academiadergi.com>
- Allen N.J. , Meyer J.P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Antonakis, J., Cianciolo, T. A., Sternberg, J. R. (2004), *The Nature of Leadership*. California, USA: Sage Publications.
- Arıkan, S. (2001). *Liderlik, yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ataman, G.(2009). *İşletme Yönetimi*. İstanbul:Türmen Kitabevi.
- Aydoğan, E., & Bıyık, Y. (2018). Örgütsel bağlılık. E. Aydoğan (Ed.), İçinde: *Örgütsel Davranış Odaklı Yönetimsel Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aysel, L. (2006). "Liderlik ve Duygusal Zeka", Yüksek Lisans Tezi, *Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli*.
- Baltaş, A. (2003). *Ekip Çalışması ve Liderlik*, 5. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi Yayınları.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. 3rd Edition, New York:The Free Press.
- Barbuto, J.E. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11, 26-40.
- Bauer, T. N., Erdoğan, B., Liden, R. C., Wayne, S. J., (2006). "A Longitudinal Study of the Moderating Role of Extraversion: Leader-Member Exchange, Performance and Turnover during New Executive Development", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 91, No. 2, ss. 298-310.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, 59.
- Baysal, A.C., Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 7-15.
- Baytok, A. (2006). "Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün oluşturulmasında Liderin Rolü" , Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Bennis W. (1999). Managing the Dream: Leadership in the 21st Century. *Antioch Review*, 49/1, 1-2.
- Black, J.S., Porter, L. (2000). *Management: meeting new challenges*, New Jersey: Prentice Hall Inc.

- Blake, R., Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Block, L. (2003). The Leadership-Culture Connection: An Exploratory Investigation, *The Leadership & Organization Development Journal*, 24(6).
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. (2003) A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks. *Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre, Centre for Leadership Studies, University of Exeter, June 2003*.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*, New York: Harper and Row.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim* (7. Baskı), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cinel, M., O. (2008). “Karizmatik liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık unsurları üzerindeki etkileri ve bir araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli*.
- Clark, D. (1998). www.nwlink.com/~donclark/leader/survstyl.html
- Cogliser, C. C. ve Brigham, K. H. (2004). The Intersection of Leadership and Entrepreneurship: Mutual Lessons to be Learned. *The Leadership Quarterly*, 15, 771-799.
- Cook, C.W, Hunsaker, P.L., & Coffey, R.E. (1997). *Management and Organizational Behavior*. 2.Baskı. Chicago: Irwin.
- Çetin M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çetin, M., Ö. (2006). *Örgütsel bağlılık ve kültür*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çoroğlu, Ç. (2003). *İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi*. İstanbul:Alfa Basım Yayın.
- Çöl, G. (2004). İnsan Kaynaklarında Örgütsel Bağlılık Kavramı Ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, 6(2).
- Daft, R.L. (2003). *Understanding Management*. South-Western: College Pub.
- Dalgın T. (2008). “Liderlik davranışlarının işgörenler tarafından algılanması ve işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığına etkileri” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla*.
- Dede, N.P. (2019), Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Lidere Güvenin Aracı Rolü Üzerine Bir Araştırma, *BMIJ*, (2019), 7(4): 1923-1943 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i4.1250>
- Demircan, N. (2003). “Örgütsel güvenin bir ara değişken olarak örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir uygulama”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze*.
- Demiryumruk Dikici, B. (2020). Günümüzün dijitalleşen işletmelerinde yeni liderlik ve motivasyon modelleri üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(26), 4185-4207. DOI: 10.26466/opus.699386
- Doyle, M. E., & Smith, M. K. (2001). *Classical leadership*. The Encyclopedia of Informal Education. Retrieved from http://www.infed.org/leadership/traditional_leadership.htm

- Durmaz, T. (2005). "Sağlık kuruluşlarında yönetici davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisi: Bir üniversite hastanesi uygulaması". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi, *Milli Eğitim Dergisi*, 162(32)
- Erçetin, Ş. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Erdem, F., İşbaşı, J. Ö. (2001). Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları (Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F son sınıf öğrencileri fakülte kültürünü nasıl algılıyor?). *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 1 (1): 33-57*.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (16. Baskı) .İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (8. Basım), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2005).*İşletmelerde stratejik yönetim ve işletme politikası* (7. Basım), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Erdem, O. Dikici, M. (2009). Liderlik Ve Kurum Kültürü Etkileşimi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29).
- Eriş, H., Küçüközkan, Y., & Arslan, B. (2017). Organisational commitment level of subcontracted labourers working at public hospitals: Case of Sanliurfa. *Management Issues in Healthcare System*, 3, 22-35.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*, 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayın.
- Farabi (2004). *İdeal Devlet*. (Çev. Arslan, A.), Ankara: Vadi Yayınları.
- Feldman, C.D., Arnold, J.H. (1983). *Managing Individual and Group Behaviour in Organizations*. New York: McGraw Hill Comp, 18.
- Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M.; Donnelly, J. H. ve Konopaske, R. (2003). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Eleventh Edition. New York: McGraw Hill/Irwin.
- Goleman, D. (2002). *Lideri lider yapan nedir?*, Harvard Business Review, (Çev: Nurettin El Hüseyini), İstanbul: Mess Yayınları.
- Gordon J. R. (1998). *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*, Prentice Hall, Sixth Edition, New Jersey.
- Gözen, E.,D. (2007). "İş tatmini ve örgütsel bağlılık: Sigorta şirketleri üzerine bir uygulama". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*.
- Güçlü, H. (2006).*Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Harmsa, P., Wooda, D., Landay, K., Lester, P.B. and Lesterc, G. V. (2018). "Autocratic Leaders And Authoritarian Followers Revisited: A Review And Agenda for The Future". *The Leadership Quarterly*, Volume: 29, No: 1, 105-122.

- Hughes, R., Ginnett, R., Curphy, G. (2008). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. McGraw-Hill Companies, Incorporated.
- İnce, M., Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- İraz, R., Şimşek G. (2004). Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi. *Selçuk Üniversitesi İİBF. Sosyal ve Ekonomi Araştırmalar Dergisi, S:7, Konya*.
- İşcan, Ö.F. (2002). “Küresel işletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. *Atatürk Üniversitesi, Erzurum*.
- Kahya, C. (2013). “Dönüştürücü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü” .Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Atatürk Üniversitesi, Erzurum*.
- Karpuzoğlu, E. (2004). *Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Kaşmer, T. (2009). “Korku kültürünün yönetim, çalışanlar ve işletme üzerindeki etkilerinin analizi”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla*.
- Katz, R. L. (1955). “Skills of an Effective Administrator”. *Harvard Business Review, January-February, 33(1); 33-42*.
- Kılıç, G. (2006). “Eğitim kuramlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerine etkileri”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri*.
- Kılıç, G. (2008). “Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği* . İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş .
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği* (13. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş .
- Küçük, Or. (2005). *Girişimcilik Ve Küçük İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınları, Ankara.
- Lussier, R.R., Achua, C.F. (2004). *Leadership Theory, Application and Skill Development*. South-Western Publication
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*, Seventh Edition, McGraw-Hill, Inc. (LiteratürYayıncılık, İstanbul).
- Mabey, C., Finch-Lees, T. (2008). *Management and Leadership Development*. London:Sage Publications Ltd.
- Madsen, M. T. (2001). *Leadership and Management Theories Revisited*. The Danish Management Barometer, No. 4.
- Marotto, M., Victor, B., Roos, D.R.J. (2001). *Leadership as collective virtuosity*, Switzerland: İmagination Lab Foundation.
- Martens, R. (1997). *Coaches Guide to Sport Psychology*, İllinois: Leisure Press.

- Masood S.A., Dani, S.S., Burns, N.D. ve Backhouse, C.J. (2006). Dönüşümsel liderlik ve örgüt kültürü, durumsal güç perspektifi. *Makine Mühendisleri Enstitüsü Dergisi*, S:220, 941-949.
- Mathieu, J.E., Zajac, D. (1990). Örgütsel bağlılığın öncülleri, korelasyonları ve sonuçları hakkında bir inceleme ve meta-analiz. *Psikolojik Bülten*, 108, 171-194.
- Mathis, L.R. , JACKSON, H.J. (2000). *Human Resources Management*. (Ninth Edition), USA: South Western College Publishing.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78, 538-551
- Meyer, J.,P., Allen, N.,J. (1991). A Three-Components Conceptualization Of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1).
- Meyer, J.,P., Allen, N., J. (1997). *Commitment In The Workplace: Theory, Research, And Application* Thousand Oaks, Sage Publications, California.
- Meyer, J., P., Stanley, D., J., Herscovithch, L., Topolnytsky, D., N. (2002). Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates And Consequences, *Journal Of Vocational Behavior*, 61.
- Moorhead, G., Griffin, R. W. (2004). *Organizational Behavior*, Seventh Edition. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Mucuk, İ. (2003). *Modern işletmecilik* (14. Basım), İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Nahavandi, A. (2000). *The Art and Science of Leadership*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Newstrom, J.W & Davis, K. (1997). *Organizational Behavior : Human Behavior At Work (10th Edition)*. USA: McGraw- Hill.
- Northcraft, G.B. ve Neale, M.A. (1990). *Örgütsel davranış: bir yönetim zorluğu* . Chicago: Dryden Press.
- Northhouse, P.G. (2007). *Leadership-Theory and Practice*, Sage Publications.
- Odom, L. , Green, M.T. (2003). Law and the ethics of transformational leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(1/2), pp. 62-69.
- Öğretici, R. (2006). "Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya*.
- Önen, L. , Tüzün B. (2005). *İş dünyasında Geleceğin Yönetimi*. İstanbul:Epsilon Yayınevi.
- Özutku, H., Ağca, V., Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşimi Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 22(2).

- Pelit, E., Boylu, Y., Güçer, E. (2007). Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Fakültesi Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Dergisi*, Sayı:1.
- Rainey, H.G.(2009). *Understanding and Managing Public Organizations (Fourth edition)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Saylı, H., Tüfekçi, A. (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü. *Erciyes Üniversitesi İİBF.*, Sayı:30, 193-210.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business- A skill building approach*. (2nd Ed). United States of America: John Wiley&Sons, Inc.
- Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 257–283.
- Sıgri, Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer Ve Ailen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2).
- Sosik, J. (1997). Effects of Transformational Leadership and Anonymity on Idea Generation in Computer Mediated Groups. *Group and Organizational Management*, Vol.22, No.4, December, 460-488.
- Steers, R.,M. (2002). Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment C. R. Cooper (Ed).Fundamentals Of Organizational Behavior. Sage Publications, London.
- Stoner, J, Freeman, E. (1995). *Management*, New York: Prentice-Hall.
- Szilagyi, A.D.ve Wallace, M. (1990) *Organizational Behavior and Performance*. Illinois: Scott Foresman/Little Brown.
- Şahin, A., Temizel, H., Örselli, E. (2004). Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma, 3. *Ulusal Bilgi Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Osman Gazi Üniversitesi Yayın No: 108*.
- Şimşek, M., Ş. (2005).*Yönetim ve organizasyon*(8. Baskı), Konya: Günay Ofset.
- Şimşek, M., Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2003). *Davranış bilimine giriş ve örgütlerde davranış* (3. Baskı), Konya: Adım Matbaacılık.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tabachnick, B.G., Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (sixth ed.) Pearson, Boston.
- Taşkıran, E. (2005). “Otel işletmelerinde liderlik ve yöneticilerin liderlik yönelimleri: İstanbul’daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu*.
- Tekarslan, E. Ve Baysal C. (1996); *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*, 2.Basım, Avcıol Basım Yayımları, İstanbul.

- Tekin, A. (2002). "İşletmelerde örgütsel bağlılık ve bir karşılaştırma (Türkiye-Pakistan Örneği)" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.*
- Telman, N., Ünsal, P. (2004). *Çalışan memnuniyeti*. İstanbul:Epsilon Yayıncılık.
- Terzi, A., Kurt, T. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi, *Milli Eğitim Üç Aylık Sosyal Bilimler Dergisi*, 33(166).
- Tevrüz, S., Artan, İ., Bozkurt, T. (1999). *Davranışlarımızdan Seçmeler*. İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş.
- Tucker, M., McCarty, A. ve Benton, D.A. (2002). *The Human Challenge*. New York: Prentice Hall.
- Varoğlu, D. (1993). "Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri". Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.*
- Vroom, V.H., Yetton, P.W.(1973) *Leadership and Decision-Making*. *Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.*
- Wasti, A. (2002). Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış: Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, *Editör: Zeynep Aycan, Ankara:Türk Psikologlar Derneği Yayınları.*
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*, (Çev: Vedat Üner),. İstanbul: Rota Yayınevi.
- Wexley, K.N., Yukl, G. (1977). *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. USA: Irwin-Dorsey Ltd.
- Yukl, G. (1999). *Leadership in organizations*. Prentice Hall Inc. Englewood Clitia, New York.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations (5th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi* (1.Baskı).Ankara: Gazi Kitapevi.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Nobel Yayınları.

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcıların Yöneticilerin Liderlik Tarzına İlişkin Çalışanların Algıları Ölçeğine ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizleri	62
Tablo 2: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	63
Tablo 3: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları.....	63
Tablo 4: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.....	63
Tablo 5: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları.....	63
Tablo 6: Katılımcıların Firmadaki Pozisyonuna Göre Dağılımları	64
Tablo 7: Katılımcıların Firmadaki Çalışma Süresine Göre Dağılımları.....	64
Tablo 8: Katılımcıların İş Deneyimine Göre Dağılımları.....	64
Tablo 9: Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları Ölçeğine Ait Bakış Açılarına İlişkin Verilerin Dağılımına Ait Normallik Testi Sonuçları.....	65
Tablo 10: Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Bakış Açılarına İlişkin Betimsel Bulgular	65
Tablo 11: Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algılarının Cinsiyet Gruplarına Göre Farklılaşmasının Belirlenmesine Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	66
Tablo 12: Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algılarının Medeni Durum Gruplarına Göre Farklılığın T-testi Sonuçları	67
Tablo 13: Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algılarının Yaş Gruplarına Göre Farklılığın Anova Analizi Sonuçları.....	68
Tablo 14: Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algılarının Eğitim Durumuna Göre Farklılığın Anova Analizi Sonuçları.....	69
Tablo 15: Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algılarının Firmadaki Pozisyon Farklılığına Göre Anova Analizi Sonuçları	70
Tablo 16: Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algılarının Firmadaki Çalışma Süresine Göre Farklılığın Anova Analizi Sonuçları.....	71
Tablo 17: Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algılarının İş Deneyimine Göre Farklılığın Anova Analizi Sonuçları.....	72
Tablo 18: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Bakış Açılarına İlişkin Verilerin Dağılımına Ait Normallik Testi Sonuçları.....	73

Tablo 19: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Bakış Açıklarına İlişkin Betimsel Bulgular	73
Tablo 20: Örgütsel Bağlılık Algılarının Cinsiyet Gruplarına Göre Farklılığın T-testi	74
Tablo 21: Örgütsel Bağlılık Algılarının Medeni Duruma Göre Farklılığın T-testi	74
Tablo 22: Örgütsel Bağlılık Algılarının Yaşa Göre Farklılığın Anova Analizi.....	75
Tablo 23: Örgütsel Bağlılık Algılarının Eğitim Durumuna Göre Farklılığın Anova Analizi.....	76
Tablo 24: Örgütsel Bağlılık Algılarının Firmadaki Pozisyona Göre Farklılığın Anova Analizi.....	77
Tablo 25: Örgütsel Bağlılık Algılarının Firmadaki Çalışma Süresi Farklılığına Göre Anova Analizi	78
Tablo 26: Örgütsel Bağlılık Algılarının İş Deneyimi Farklılığına Göre Anova Analizi.....	79
Tablo 27: Katılımcıların Yöneticilerin Liderlik Tarzına İlişkin Çalışanların Algıları Ve Örgütsel Alt Boyutlarının Birbirleri Arasındaki İlişki.....	80
Tablo 28: Katılımcıların Liderlik Tarzı Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılığa Göre Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	81
Tablo 29: Katılımcıların Örgütsel Liderlik Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Göre Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	83
Tablo 30: Katılımcıların Örgütsel Liderlik Alt Boyutlarının Devam Bağlılığa Göre Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	84
Tablo 31: Katılımcıların Örgütsel Liderlik Alt Boyutlarının Normatif Bağlılığa Göre Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	85
Tablo 32: Hipotez Tablosu.....	86

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Blake ve Mouton'un (1964) Yönetimsel Gridi.....	29
--	----

EKLER

EK 1. Liderlik Yöneticilerin Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları Ölçeği

Bu anket formu Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletmeAnabilim Dalı'nda yapmakta olduğum yüksek lisans tezimde kullanılmak üzere size arz edilmiştir. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise, yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları ölçülmek istenmiştir. Çalışma, tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK'in yönlendirmesi doğrultusunda yapılmıştır.

Değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Muhammet KAYA

Yüksek Lisans Öğrencisi

I. Demografik Bilgiler

A. Yaş () 25 ve Altı () 26-36 () 37-47
() 48-58 () 59 ve Yukarısı

B. Cinsiyet () Erkek () Kadın

C. Eğitim Durumu () İlköğretim () Ortaöğretim
() Önlisans () Lisans ve Lisansüstü

D. Medeni Durumu () Evli () Bekar

E. Firmadaki Pozisyonu () Müdür () Şef
() İşçi-Saha Personeli () Memur-Büro Personeli () Diğer

F. Firmada Çalışma Süresi () 1 yıldan az () 1-3 yıl arası
() 4-6 yıl arası () 7-9 yıl arası
() 10 yıl ve üzeri

G. Toplam iş deneyiminiz () 1 yıldan az () 1-3 yıl arası
() 6-10 yıl arası () 11-15 yıl arası () 16 yıl ve üzeri

II. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Alguları

Bu bölümdeki ifadelere cevap verirken lütfen hiç bir soruyu atlamayınız, her soru için verilmiş beş seçenekten birini işaretleyiniz. Seçenekler şöyledir:

(1) Hiçbir zaman, (2) Nadiren, (3) Ara Sıra, (4) Genellikle, (5) Her zaman

Lütfen aşağıdaki soruların cevaplarını yan taraftaki kutulara (x) ile belirtiniz.	Hiçbir zaman (1)	Nadiren (2)	Ara sıra (3)	Genellikle (4)	Her zaman (5)
1. Yöneticilerimiz işyerinde neyin yapılacağı ve nasıl yapılacağı konusundaki karar alma sürecine bir veya birden fazla çalışanın dahil olmasına çalışır.					
2. Yöneticilerimiz çalışanların fikirlerini ve gelecekteki plan ve projelerini sorar.					
3. Yöneticilerimiz, bir şeyler yanlış gittiğinde ve projenin devamı için yeni bir strateji yaratmaya ihtiyacı olduğunda ya da uygulanan programdaki işlemler için, çalışanların önerilerini almak için toplantı yapar.					
4. Yöneticilerimiz çalışanların projeleri sahiplenebileceği bir ortam yaratmaya çalışır					
5. Yöneticilerimiz çalışanların, sektörün geleceğine ilişkin görüşlerini alır ve bu görüşleri uygun durumlarda kullanır					
6. Çalışanların yöneticileri rehberliğinde, önceliklerini oluşturmalarına izin verilir.					
7. Yöneticilerimiz çalışanların farklı rol beklentileri olduğu zaman, farklılıkları çözmek için onlarla çalışır.					
8. Yöneticilerimiz astlarının yetiştirilmesinde liderlik gücünü kullanmaktan hoşlanır.					
9. Yöneticilerimiz çalışanların amaçları belirlenirse, kendi kendilerini yönetebileceğine inanır.					
10. Yöneticilerimiz çalışanların, örgütsel problemlerin çözümü için yaratıcılıklarını ve yeteneklerini nasıl kullanacaklarını bildiklerine inanır.					
11. İşyerinde, son kararlar alınırken yöneticilerimiz otoriteyi daima elinde tutar.					
12. Yöneticilerimiz çalışanların yaptıkları önerileri dikkate almaz ve onlar için zaman ayırmaz.					
13. Yöneticilerimiz bize ne yapacağımızı ve nasıl yapacağımızı anlatır.					
14. Yöneticilerimiz birisi yanlış yaptığında, aynı şeyi tekrar yapmaması gerektiğini söyler ve not alır.					
15. Yeni işe başlayanların, herhangi bir karar alma sürecinde yer almaları için öncelikle yöneticiden					

izin almaları gerekir.					
16. Bir şeyler yanlış gittiğinde, yöneticilerimiz çalışanlara prosedürün doğru çalışmadığını anlatır ve yeni bir prosedür düzenler.					
17. Yöneticilerimiz performanslarını doğru tespit etmek için, çalışanları yakından izler.					
18. Yöneticilerimiz liderlik pozisyonunun kapsadığı yönetsel güçten hoşlanır.					
19. Yöneticilerimiz örgütsel amaçlara ulaşmak için, çalışanları cezalandırılmakla korkutur.					
20. Yöneticilerimiz çalışanların güvenliği önemsediklerini düşünür.					
21. Büyük kararlar alırken yöneticilerimiz, biz çalışanlarla oylama yapar.					
22. İşyerinde önemli karar alınması için, çoğunluğun ya da her bireyin onayı gerekmektedir.					
23. Yöneticilerimiz bilgi almak için, e-posta, sesli mesaj vb. gönderir ve sıklıkla toplantı düzenler. Çalışanlar bilgi alma beklentisi içindedir.					
24. Yöneticilerimiz çalışanlarına ne yapmaya ihtiyaçları olduğunu ve nasıl yapmaları gerektiğiyle ilgili karar almalarına izin verir.					
25. Yöneticilerimiz çalışanların, işleriyle ilgili kendisinden daha fazla bilgiye sahip olduklarını düşünür, bu yüzden de çalışanların işlerini yaparken kararlar verip uygulamalarına izin verir.					
26. Yöneticilerimiz yeni prosedür ya da işlemleri gerçekleştirmek için çalışanlara görev yetkisi verir.					
27. Her birey belirtilen işlerden sorumludur.					
28. Yöneticilerimiz liderlik gücünü astlarıyla paylaşmaktan hoşlanır.					
29. Yöneticilerimiz çalışanların kendi örgütsel amaçları için, doğru kararlar alabileceğine inanır.					
30. Yöneticilerimiz çalışanların kendi başlarına liderlik yapabileceklerine inanır.					

EK 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Lütfen aşağıdaki soruların cevaplarını yan taraftaki kutulara (x) ile belirtiniz.	Hiçbir zaman (1)	Nadiren (2)	Ara sıra (3)	Genellikle (4)	Her zaman (5)
1. Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım.					
2. Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.					
3. Kurumuma karşı güçlü bir 'aitlik' duygusu hissetmiyorum					
4. Bu kuruma karşı 'duygusal bağlılık' hissetmiyorum.					
5. Bu kurumda kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum.					
6. Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.					
7. Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de.					
8. Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu.					
9. Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.					
10. Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.					
11. Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12. Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarının azlığıdır.					
13. Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.					
14. Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum					
15. Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.					
16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
17. Bu kurumu şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.					
18. Bu kuruma çok şey borçluyum.					

ÖZGEÇMİŞ

22 Ekim 1986 tarihinde Karabük' te doğdu. Liseyi Karabük Demir Çelik Lisesi'nde okudu. Üniversite eğitimini Balıkesir Üniversitesi İnşaat ve Anadolu Üniversitesi İktisat bölümünde tamamladı.

Mobilya ve beyaz eşya üzerine mağaza işletmeciliği, bunun yanında inşaat üzerine ticaretle iştiğal etmektedir.

Evli ve bir çocuk babasıdır.