

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel
Bağlılığa Etkisi: Konya Sanayi Örneği**

MELİKE DOĞRAMACI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Dr. Öğr. Üyesi SELÇUK KARAYEL

KONYA-2019

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel
Bağlılığa Etkisi: Konya Sanayi Örneği**

MELİKE DOĞRAMACI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Dr. Öğr. Üyesi SELÇUK KARAYEL

KONYA-2019



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	MELİKE DOĞRAMACI		
	Numarası	158111072037		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	<input checked="" type="checkbox"/>	
		Doktora	<input type="checkbox"/>	
Tezin Adı	Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya Sanayi Örneği			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

MELİKE DOĞRAMACI



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	MELİKE DOĞRAMACI		
	Numarası	158111072037		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	<input checked="" type="checkbox"/>	
		Doktora	<input type="checkbox"/>	
	Tez Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi SELÇUK KARAYEL		
Tezin Adı	Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya Sanayi Örneği			

Her sistemin değişime hızla uyum sağladığı rekabet ortamının bir sonucu olarak üretim teknolojileri temelli birçok yenilik taklit edilebilir hale gelmiştir. Bu noktada örgütler taklit edilmeyen insan kaynağına odaklanmıştır. Çalışanı ile uzun yıllar çalışmaya devam etmek isteyen örgütler, örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması ile ilgili içeriklere oldukça önem vermektedir.

Bu çalışmanın amacı algılanan liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesidir. Bu amaçla Konya Ticaret Odası'na bağlı sermayesi 1.000.000 ile 5.000.000 TL arasında olan sanayi işletmelerine anket uygulanmıştır. Algılanan liderlik tarzı olarak Burns ve Bass'ın liderlik süreçlerine kazandırdığı dönüşümcü ve etkileşimci liderlik belirlenmiştir. Bass'ın (1985) oluşturmuş olduğu Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği' nin alt liderlik türleri olan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarını ölçen ölçekler kullanılmıştır. Bu liderlik tarzları astlarına ve motivasyon unsurlarına önem veren liderlik tarzları olmak ile birlikte dönüşümcü lider daha çok yenilik ve değişim odaklı iken etkileşimci lider mevcut yapıyı koruyan veya iyileştirme taraflı bir yaklaşım sergilemektedir. Ayrıca etkileşimci lider örgüt amaçlarının ve bireysel hedeflerin gerçekleşmesi için ödül ve ceza mekanizmalarını kullanarak motivasyonu sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık ve boyutlarında Allen ve Meyer'in duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık sınıflandırması

dikkate alınmış ölçek olarak Allen ve Meyer'in (1993) örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucuna göre dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişki, etkileşimci liderlik ile devamlılık bağlılığı arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Normatif bağlılık ile hem etkileşimci hem de dönüşümcü liderlik algısı arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelendiğinde algılanan dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etki yaptığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Lider, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Örgütsel Bağlılık

 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ KONYA SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
---	--	--

ABSTRACT

Author's	Name and Surname	MELİKE DOĞRAMACI		
	Student Number	158111072037		
	Department	Business Administration		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)	<input checked="" type="checkbox"/>	
		Doctoral Degree (Ph.D.)	<input type="checkbox"/>	
	Supervisor			
Title of the Thesis/Dissertation	The Effect Of Transformational and Transactional Leadership With Organizational Commitment: Example of Konya Industry			

As a result of the competitive environment in which each system is rapidly adapting to change, many innovations based on production technologies have become imitable. At this point, organizations have focused on human resources that cannot be imitated. Organizations that want to continue working with their employees for long years attach great importance to the content related to the high level of organizational commitment.

The aim of this study is to investigate the relationship between perceived leadership style and organizational commitment. For this purpose, a questionnaire was applied to industrial enterprises affiliated to Konya Chamber of Commerce with capital between 1.000.000 and 5.000.000 TL. The perceived leadership style was determined as the transformational and interactionist leadership that Burns and Bass brought to the leadership processes. Multi-Factor Leadership Questionnaire, which was formed by Bass (1985), was used to measure the sub-leadership types of

interactionist and transformational leadership styles. These leadership styles are leadership styles that give importance to subordinates and motivation elements and while transformational leader is more focused on innovation and change, the interactive leader takes a biased approach to protecting or improving the existing structure. In addition, the leader of the interactionist organization provides motivation by using reward and punishment mechanisms for the realization of the goals and individual goals. Allen and Meyer's emotional commitment, continuity commitment and normative commitment classification were taken into consideration in organizational commitment and dimensions and Allen and Meyer's (1993) organizational commitment scale was used as the scale. According to the results of the research, there is a strong relationship between transformational leadership and emotional commitment and a strong relationship between interactional leadership and continuity commitment. It was concluded that there is a positive relationship between normative commitment and both perception of interactionist and transformational leadership.

When the effects of these leadership styles on organizational commitment are examined, it was concluded that perceived transformational leadership and interactional leadership style had a positive effect on organizational commitment.

Key Words: Leader, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Organizational Commitment



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	Melike Doğramacı
	Numarası	158111072037
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme
	Programı	Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Selçuk KARAYEL
	Tezin Adı	Dönüşümü ve Etkilesimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Başarıya Etkisi: Konya Sanayi Örneği

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan "Dönüşümü ve Etkilesimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Başarıya Etkisi: Konya Sanayi Örneği" başlıklı bu çalışma 01.07.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sıra No	Danışman ve Üyeler		
	Unvanı	Adı ve Soyadı	İmza
1	Doc. Dr.	Yunus Emre ÖZTÜRK	
2	Dr. Öğr. Üyesi	Aydan YÜCELER	
3	Dr. Öğr. Üyesi	Selçuk KARAYEL	

İÇİNDEKİLER

Teşekkür.....	V
Tablolar Listesi	VI
Şekiller Listesi	VIII
Giriş.....	1

1.BÖLÜM LİDERLİK

1.1. Liderliğin Tanımı	3
1.2. Yönetici ve Lider Farkı	5
1.3. Evrensel Liderlik Teorileri.....	8
1.3.1. Özellikler Teorisi	9
1.3.2. Davranışsal Yaklaşım	12
1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	12
1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	14
1.3.2.3. Robert Blake ve Jane Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	16
1.3.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri	17
1.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri.....	18
1.3.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	19
1.3.3.2. Robert House ve Martin Evans Yol Amaç Teorisi	20
1.3.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı	22
1.3.3.4. Vroom - Yetton Durumsal Liderlik Teorisi	24
1.3.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi.....	26
1.3.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları	27
1.3.4.1. Karizmatik Liderlik.....	28
1.3.4.2. Hizmetkâr Liderlik.....	30
1.3.4.3. Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutları	30
1.3.4.4. Etkileşimci Liderlik ve Alt Boyutları.....	36
1.3.4.5. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki Farklar	38

2.BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı	40
2.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	43
2.2.1. Tutumsal Bağlılık.....	43
2.2.1.1. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	44
2.2.1.2. Etzioni'nin Sınıflandırması	44
2.2.1.3. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	45
2.2.1.4. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	45
2.2.1.5. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	46
2.2.1.5.1. Duygusal Bağlılık	46
2.2.1.5.2. Devamlılık Bağlılığı.....	47
2.2.1.5.3. Normatif Bağlılık	48
2.2.2. Davranışsal Bağlılık.....	50
2.2.2.1. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	50
2.2.2.2. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	50
2.2.3. Çoklu Boyut Bağlılık Yaklaşımı.....	51
2.2.4. Mowday, Porter ve Steers' in Yaklaşımı	52

2.3. Bağlılık Seviyeleri.....	52
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar.....	53
2.4.1. Kişisel Faktörler.....	54
2.4.1.1. Yaş.....	54
2.4.1.2. Cinsiyet.....	55
2.4.1.3. Medeni Durum.....	56
2.4.1.4. Eğitim Seviyesi.....	56
2.4.1.5. Çalışma Süresi.....	57
2.4.2. Örgütsel Faktörler.....	57
2.4.2.1. İşin Niteliği.....	57
2.4.2.2. Ücret.....	58
2.4.2.3. Çalışma Koşulları.....	59
2.4.2.4. Liderin Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi.....	60

3.BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: KONYA SANAYİ ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	63
3.2. Araştırmanın Önemi.....	64
3.3. Araştırmanın Problemi.....	65
3.4. Araştırmanın Ölçeği.....	66
3.4. Araştırma Evreni ve Örneklem Kümesi.....	67
3.5. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	68
3.6. Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	68
3.7. Araştırmanın Hipotezleri.....	69
3.8. Araştırma Hipotezlerinin İncelenmesi.....	71
3.8.1. Araştırmanın Yöntemi.....	71
3.8.2. Geçerlilik, Güvenilirlik ve Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	73
3.8.3. Demografik Değişkenlere İlişkin Dağılımlar ve Farkların İncelenmesi.....	76
3.9. Bulguların Değerlendirilmesi.....	89
Tartışma.....	93
Kaynakça.....	98
Özgeçmiş.....	114

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleştirilme süresi boyunca her fikrimi anlayış ile dinleyen, araştırma içeriğine benim kadar ilgi gösteren, değerli bilgileri ile çözümler sunan, emeğini ve zamanını esirgemeyen danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Selçuk KARAYEL' e katkılarından dolayı çok teşekkür ediyorum.

Yaşamım ve eğitim hayatım boyunca her adımında sevgilerine, desteklerine olan sonsuz inancımınla yürüdüğüm başta babam Erol ÖZYÖN' e, severek öğrenmeyi öğrendiğim ilk öğretmenim annem Zeliha ÖZYÖN' e, yaşadığım her duyguya ortak olup benimle üzülen, sevinen, heyecanlanan; başarıları ile gurur duyduğum kardeşlerim Sümeyye ÖZYÖN ve Muhammed Furkan ÖZYÖN' e, yüksek lisansa başladığım ilk andan itibaren anlayışı ve desteğiyle hep yanımda olan eşim Osman DOĞRAMACI' ya beraber tamamladığımız bu süreçte yanımda oldukları, bana güç verdikleri ve kattıkları her değer için çok teşekkür ediyorum.

Tablolar Listesi

Tablo 1. 1. Liderlik Tanımları	3
Tablo 1. 2. Kotter'in Yönetici Lider Karşılaştırması.....	7
Tablo 1. 3. Lider ve Yönetici Farklılıkları.....	8
Tablo 1. 4. Liderin Özellikler Yaklaşımı Çerçevesinde Yapılan Çalışmalar ve Bulunan Liderlik Özellikleri.....	11
Tablo 1. 5. Likert'in Sistem 4 Modeli	16
Tablo 1. 6. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri.....	18
Tablo 1. 7. Karizmatik Liderlik Yaklaşımları.....	29
Tablo 1. 8. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki Farklar.....	38
Tablo 2. 1. Örgütsel Bağlılık Tanımları.....	42
Tablo 2. 2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	43
Tablo 2. 3. Örgütsel Bağlılık Seviyeleri	52
Tablo 3. 1. $\alpha= 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri.....	67
Tablo 3. 2. Araştırmanın Hipotezleri	70
Tablo 3. 3. Cronbach Alpha Katsayı Değerleri	71
Tablo 3. 4. Verilerin Normal Dağılıma Uygunluğunun İncelenmesinin Test Sonuçları	72
Tablo 3. 5. Eğitim Durumuna İlişkin Varyansların Homojenliğinin İncelenmesi Test Sonuçları	72
Tablo 3. 6. Çalışma Yılına İlişkin Varyansların Homojenliğinin İncelenmesi Test Sonuçları	73
Tablo 3. 7. Yönetici Olarak Çalışma Yılına İlişkin Varyansların Homojenliğinin İncelenmesi Test Sonuçları.....	73
Tablo 3. 8. Çalışılan Departmana İlişkin Homojenliğinin İncelenmesi Test Sonuçları	73
Tablo 3. 9. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	74
Tablo 3. 10. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	74
Tablo 3. 11. Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	75
Tablo 3. 12. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	76

Tablo 3. 13. Demografik Değişkenlere İlişkin Dağılımlar	77
Tablo 3. 14. Cinsiyete Göre Farkların İncelenmesi	78
Tablo 3. 15. Eğitim Durumuna Göre Farkların İncelenmesi	79
Tablo 3. 16. Çalışma Yılına Göre Farkların İncelenmesi	80
Tablo 3. 17. Yönetici Olarak Çalışma Yılına Göre Farkların İncelenmesi	81
Tablo 3. 18. Duygusal Bağlılığın Yönetici Olarak Çalışma Yılına Göre Farklarının İncelenmesi	82
Tablo 3. 19. Normatif Bağlılığın Yönetici Olarak Çalışma Yılına Göre Farklarının İncelenmesi	83
Tablo 3. 20. Çalışılan Departmana Göre Farkların İncelenmesi	84
Tablo 3. 21. Duygusal Bağlılığın Çalışılan Departmana Göre Farklarının İncelenmesi	85
Tablo 3. 22. İlişkilerin İncelenmesi	87
Tablo 3. 23. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi	91

Şekiller Listesi

Şekil 1. 1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	14
Şekil 1. 3. Blake ve Mounon'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	17
Şekil 1. 5. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	20
Şekil 1. 6. Yol Amaç Teorisi'ne Göre Liderlik Davranışı.....	22
Şekil 1. 7. Reddin Temel Liderlik Tarzları.....	23
Şekil 1. 9. Hersey ve Blanchard'ın Liderin Davranış Tipleri İle İzleyenlerin Olgunluk Tipleri Arasındaki İlişki.....	26
Şekil 2. 1. Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Modeli.....	49
Şekil 3. 1. Araştırma Modeli.....	69

GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte rekabetin hızla arttığı küresel bir pazarda ürün ve hizmetlerini sınırlar ötesine ulaştırmayı amaçlayan şirketler için rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejiler, teknoloji, hız, inovasyon gibi değişim veya yenilik gerektiren tüm kavramlar sürekli güncel kalmıştır. İşletmeler sürekliliği sağlamak için yönetimden insan kaynaklarına bütün fonksiyonlarında yeniliğe açık teknoloji ile paralel ilerleyen bir yapı oluşturmalıdır. Günümüzde yeni üretim teknolojilerini, pazarlama stratejilerini, yönetimde güncel bir yaklaşımı şirket bünyesine hızla uygulayabilecek bir sistemi ve parçalarını oluşturmamış örgütlerin rakipleri karşısında yaşamını devam etmesi güçleşecektir. Çünkü işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlaması için rakibinin kullandığı teknolojiyi kullanması bile yeterli olmayacaktır. Başarılı işletmeler bir adım sonrasını görebilecek bir şekilde müşterinin ihtiyacına ivedilikle cevap verebilecek piyasadaki ürün ve hizmetlerin kalitesinin arttığı yeni bir fonksiyon, tasarım veya maliyet kaynaklı bir değişimin olabileceği ve bu döngünün sürekli olacağı bir yapıya sahiptirler. Böylesine rekabetin şiddetinin hissedildiği pazarda yenilik ve teknolojik gelişmeler zorunlu ve taklit edilmesi kolay bir hale gelmiştir. İşletmeler bu koşullarda devamlılığı sağlaması için taklit edilmesi imkansız olan insana odaklanmıştır. Klasik yönetim anlayışı ile insanı mekanik bir faktör olarak gören yaklaşımın tam tersine günümüz yönetim yaklaşımı çalışanların örgütle ilişkilerine, liderlerin çalışanları ile iletişimine, motivasyonu sağlayacak etkenler ve bunun gibi temelinde insan olan çalışmalar yapılarak psikoloji, sosyoloji gibi disiplinler birlikte çalışmalarına daha da ağırlık verilmiştir. Yönetimin gelişim sürecinde modern sonrası çağdaş ve güncel kavramlar yeni görüş ve yaklaşımlar adı altında incelediğimiz örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, örgütsel yalnızlık gibi kavramlar da bu çalışmaların bir sonucu olarak işletmelerin performanslarıyla ilişkilendirdiğimiz ve performansı etkileyen konusu insan olan uygulamalardır. Bu yapmış oldukları çalışmaların amacı bireyin verimliliğini artırmak etkin çalışanlarının şirkete bağlılığını sağlamaktır. Bu çalışmada yönetim alanında güncel sayılabilecek bu uygulamalardan örgütsel bağlılık ve yaklaşımın uygulayıcısı olan liderin ve algılanan liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerine etkisi sanayi

işletmelerinde incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde lider ve liderlik kavramlarının tanımlarına, liderlik teorilerine, araştırmanın içeriğini oluşturan dönüşümcü ve etkileşimci lider tarzlarının alt boyutlarına ve farklılıklarına değinilmiştir. İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı ve sınıflandırmaları, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan faktörler incelenmiştir. nc bölümde ise araştırmanın amacı, yöntemi, sınırlılıkları ve problemleri; dönüşümcü ve etkileşimci liderin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik analiz, bulguların değerlendirilmesi ve sonuçlar yer almaktadır.



1.BÖLÜM

LİDERLİK

1.1. Liderliğin Tanımı

Sosyal bilimlerde tanım olarak incelediğimiz birçok kavram kesin ve net çizgilerle tanımlanamamakla birlikte genel kabul görmüş ortak anlamlar yüklenmiş şekliyle ifade edilmektedir. Genel anlamıyla ifade edilen bu kavramlardan olan lider ve liderlik kavramlarını da bir amaç, bir inanç, fikir veya görüşler etrafında kitleleri birleştiren kişiler lider, bu süreci de liderlik olarak niteleyebiliriz. Liderlik ile ilgili yapılan tanımlarda ve tarihi süreç içerisinde incelenmeye çalışılan araştırmalarda bir çok tanım yapılmıştır. Tanımlarda ortak bir yargı olmakla birlikte; yaşanan dönemin sosyo ekonomik şartlarına, yaşanan bölgede hakim olan devlet-birey anlayışına, toplum olarak insanları bir araya getiren kişilerden beklentilere, liderin başarılarına göre, performans düzeyinin yükselmesi, verimlilik ve etkinliğin artması gibi birçok değişkene bağlı sınıflandırma ve değerlendirmeye göre lider kavramları şekillenmiş bu nedenle de bir çok tanım ortaya çıkmıştır. Stogdill'e (1974) göre, yaklaşık olarak lider ve liderliği tanımlamak isteyen insan sayısınca liderlik kavramının tanımı vardır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 123). Liderliğin ifade edilmesine ilişkin bazı tanımlar Tablo 1' de verilmiştir.

Tablo 1. 1. Liderlik Tanımları

Bass (1990)	Yapıyı harekete geçirici, amaçlara ulaşma aracı olarak liderlik; grup sürecinin önemli bir noktası, ikna şekli, başkalarının itaat etmesini sağlayan bir sanat, etkileme gibi farklı unsurların birleşimidir.
Stodgill (1950-1974)	Liderlik bir grup üyesinin diğer grup üyelerinin yeterliliklerini ve güdülenmelerini artırmasıyla ortaya çıkarak hedefe ulaşmada grubu etkileme sürecidir. Lider ise değişimi sağlayan ve etkilenmekten ziyade etkileyen kişidir.

Gibson ve arkadaşları;	Zorlayıcı güç kullanmadan amaçlara ulaşmak için bir kişinin diğerlerini etkileme sürecidir.
House ve Javidan (2004)	Liderlik, örgütün başarısı ve etkinliği için diğer çalışanları güdüleme ve etkileme yeteneğidir.
Davis (1988)	Liderlik, hedeflerin gerçekleştirilmesi için diğer kişileri çaba göstermeye ikna edebilme yeteneğidir.
Bennis (2001)	Liderler güven duygusunu vererek insan ilişkilerinde başarılı olan insanlardır. Meslekleri dahil yaptıkları tüm işleri en iyi şekilde yaparlar.
Katz ve Kahn (1977)	Liderlik, örgüt ile ilgili bir konuda çalışanları etkileyerek iş görenlerin kendi istekleri ile harekete geçirmektir.
Werner (1993)	Liderlik örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için grupları etkileme sürecidir. Lider ise örgüt çalışanlarının yönetimden memnun kalması için çalışanları yönlendiren, deneyimlerini paylaşan kişidir.
Drucker (1974)	Liderlik, bireyin vizyonunu daha geniş bir bakış açısı ile geliştirmesi, performans standardını yükseltmesi ve kişiliğini normal ölçütlerin ötesinde büyütmesidir.
Eren (2001)	Liderlik, yalnız ve güçsüz insanları bir amaç doğrultusunda bir araya getiren ve harekete geçiren yetenek ve bilgilerin toplamıdır.
Koçel (2015)	Lider diğer insanlara ilham vererek ve etkileyerek onları bir amaç yönünde davranmalarını sağlayan kişidir. Liderlik ise liderin yaptığı işlerin sürecidir.

(Bass, 1990: 19-20; Stodgill, 1974: 33-34 ; Gibson, 2000: 272 ; House ve Javidan, 2004: 15 , akt: Alga, 2017: 98; Tunçer, 2011: 60-62 ; Katz ve Kahn, 1977:371, akt: Parlar ve Çelebi, 2017: 420 ; Şencan vd., 2015: 243; Önen ve Kanayran, 2015: 45; Serinkan, 2012: 151; Koçel, 2015: 668).

Yapılan tanımlarda ortak düşünce insanları gönüllü bir şekilde belirlenen bireysel, toplumsal veya örgütsel bir amaç etrafında toplayan, zorlayıcı bir güç kullanmadan insanları yönlendirebilme ve etkileyebilme faaliyetler süreci liderlik olarak, bu süreci gerçekleştirilebilme yeteneğine sahip olan kişi ise lider olarak tanımlanmaktadır.

Lider ve liderlik kavramlarının tıpkı yönetim kavramı gibi insanlık tarihi kadar eskiye dayandığını söylemek mümkündür. İnsanların var olduğu, bir amacı

gerçekleştirmek için görev dağılımı ve organize olduğu bir yapıda bahsettiğimiz yönetim kavramı gibi aynı şekilde savaşların olduğu stratejinin ilk olarak askeri alanda kullanıldığını düşündüğümüz bu gelişim sürecinde liderlik de bu tanımlar kadar eski tarihlere dayanır. Ünlü komutanların liderlik özellikleri bu alanlarda yapılan çalışmalarda incelenmektedir. Nitekim, Yunan filozofu Platon, “Devlet” adlı eserinde, ideal devletin ideal liderinin vasıflarını sıralarken, lideri, “hükümetin en önemli unsuru” olarak belirtmektedir. Aristo ise, “Politika” adlı eserinde “gençleri liderlik için eğitmek” gerektiğinden bahsetmektedir (Machiavelli, 1997: 34-37, akt: Bulut ve Uygun, 2010: 30). Liderlik kavramını sosyal bilimlere konu olan diğer kavramlar gibi tanımının veya kavramın doğuş tarihini belirtmek mümkün olmamakla birlikte, bilimsel olarak 1900’lü yılların başlarında incelenmeye başlanmıştır. Bu süreç liderlerin sahip olması gereken özelliklerin üzerine yoğunlaşan büyük adam teorisi ile birlikte başlayıp sonrasında diğer teoriler geliştirilmiştir.

Askeri alandan siyasi yapıya birçok alanda kullanılan lider-liderlik kavramlarına yüklenen ortak anlam kişileri ya da geniş kitleleri amaç veya amaçların gerçekleşmesi için gerekli faaliyetleri oluşturan ve yön veren kişiler ve bu bütünlüğü sağlaması süreci, hatta bazı tanımlara göre sanattır (Kırmaz, 2010: 208). Çalışmamızın konusunu oluşturan liderlik kavramı ise liderin örgüt için önemi ve örgüt içerisindeki rolüdür. Bir amacı gerçekleştirmek için var olan örgütlerin vizyon, misyon, yönetim stratejileri ile çalışanları aynı amaç doğrultusunda ortak bir paydada birleştiren kişi veya süreçtir. Örgütlerde görev ve konum nedeniyle yöneticilik ile karıştırılsa da günümüz bakış açısıyla lider ve yöneticinin sahip olduğu farklı niteliklerin olduğu bilinmektedir.

1.2.Yönetici ve Lider Farkı

İlk insanların ve toplumların varoluşlarından itibaren başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmayı sağlayan planlama, örgütleme, yöneltme eşgüdümleme ve kontrol süreci insanlık tarihi kadar uzun bir geçmişe sahiptir. Yönetim kavramı olarak nitelendirilen bu süreç tüm fonksiyonları ile birlikte olmasa da yönetim kavramının bir fonksiyonu tarihi süreçte etkindir. Mısır piramitleri yapımından Hindistan’daki kast

istemine, Roma'nın büyük topraklara hükmedişinden Katolik kilisenin yönetim, işleyiş yapısı yönetimin tüm dönemlerde var olduğunu göstermektedir (Dinçer vd., 2014: 316). Tarihi süreçte her dönem var olduğu düşünülen yönetim değişen koşullar ve bakış açılarına göre şekillense de örgütler açısından bütünsel bir biçimde ele alındığında yönetim; örgüt amaçlarının etkili ve verimli bir şekilde gerçekleşmesini sağlayacak planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdümleme, denetleme fonksiyonlarının sistemli bir şekilde uygulanmasına yönelik faaliyetler bütünüdür (Sucu, 2017: 4). Yönetici ise bu faaliyetleri gerçekleştirirken kurallar koyan, uygulayan, emir alan ve emir veren örgütün performansının etkileyen iç ve dış unsurları dikkate alarak yönettiği örgüt ya da birimin amaçların gerçekleşmesinden sorumlu olan kişidir (Özgür, 2011: 216). Yönetici bu sorumluluğunu gerçekleştirirken bahsettiğimiz lider kavramları ile ilişkilendirecek olursak bu amaçları gerçekleştirmeye sevk eden yönlendiren örgüt açısından çalışanlarının üretimi, hizmet kalitesinin sürekliliğini ve rekabet üstünlüğü sağlayacak etkin ve verimli performans gösterecek bir sistemi oluşmasında rol oynayan kişi olacaktır. Bu yüzden ki farkları olmasına rağmen yönetim için yöneticinin varlığının zorunlu olduğu gibi günümüz rekabet dünyasında yönetim süreçlerinde gerekli olan bilgi ve becerilerinin içerisinde liderlik özelliklerinin de olması gerektiği savunulmaktadır. Yani artık sadece yönetim sürecine hakim bir yönetici değil sadece insanları yönlendirebilen bir lider değil yönetim süreçlerine hakim etkin bir lider olan yönetici lider veya lider yönetici diyebileceğimiz özelliklere sahip insanların olması gerektiğidir.

Yönetici ve lider arasındaki farklılıklar ilk kez Kotter'in 'A Force Change: How Leaders Differs From Management' kitabında incelenmiştir. Bu karşılaştırmaya göre farklı alanlarda lider yönetici karşılaştırılması yapılmıştır. Ayrıca sadece farklılıklar değil yönetici ve lider arasındaki benzerliklere de değinilmiştir (Dinçer vd., 2014: 327).

Tablo 1. 2. Kotter'in Yönetici Lider Karşılaştırması

Farklılık alanları	Yönetici	Lider
Gündemi Oluşturma	Planlama ve Bütçeleme İstenen sonuçlara ulaşmak için detaylı adımlar ve zaman tabloları düzenleme ve gereken kaynakları sağlama.	İzlenecek Yolu (Rotayı) Çizmek Vizyon belirleme ve bu vizyona erişmek için gerekli stratejiler geliştirme.
Gündemi Başarmak için İnsan Ağı Geliştirmek	Örgütlenme ve Yönelme Planın uygulanabilmesi için gerekli yapıyı oluşturma, çalışanları yeteneklerine uygun olarak belirlenen görevlere yönlendirme, çalışanlara rehberlik etmesi için politika ve prosedürler oluşturma, metotlar geliştirme.	İnsanları İdare Etme Söz ve eylemlerle insanları görevlerine yönlendirme ve bunu yaparken de vizyonu anlayabilmeleri ve başarabilmeleri için gerekli işbirliği ortamını yaratma.
Uygulama	Kontrol Etme ve Problem Çözme Sonuçlarla planların karşılaştırma, sapmaları belirleme ve problemlerin çözümü için yeniden planlama ve örgütlenme yapma.	Motive Etme ve İlham Verme Çalışanları politik, bürokratik ve kaynak sınırlamaları karşısında temel ihtiyaçlarını sağlayarak harekete geçirme.
Çıktılar (Sonuçlar)	İşletmenin çeşitli çıkar gruplarının beklediği sonuçları tutarlı bir şekilde ortaya koyabilme.	Etkili bir değişim ortaya çıkarma ve daha etkili değişimleri gerçekleştirebilme kapasitesine sahip olma.

(Gürbüz, 2011: 11)

Yönetici ve lider aynı amaca yönelik çalışsalar da örgüt içerisinde aynı amacı gerçekleştirmek için benzer alanlarda farklı yaklaşımlarla farklı roller üstlenmişlerdir.

Tablo 1. 3. Lider ve Yönetici Farklılıkları

Yönetici	Lider
Amacın gerçekleşmesi için örgütsel yapıyı ve süreyi biçimlendirirler.	Amacın gerçekleşmesi için; stratejik düşünerek hareket ederler.
Bir pozisyona sahip olmasında güç alır.	Sadece sahip olduğu pozisyon değil kişisel özelliklerinden güç alır.
Planlama yönlendirme ve karar verme gibi süreçlerde etkindir	Daha çok insanlara yönelik fonksiyonlarda etkindir.
Yöneticilik formal bir organizasyon içinde sistem ve yapı merkezli bir meslektir.	Formal yapının gerekli olmadığı insanları etkileyerek harekete geçirebilen birey merkezli bir iştir.
Belirli hedeflere ulaştırabilecek işlerin etkin bir şekilde yaptırılmasını sağlar.	Hem hedef hem de yapılacak işlerin belirlenmesini sağlar.
Belirli bir görev tanımı mevcuttur.	Belirli bir görev tanımı yoktur.
Yöneticilik sürecinin birçok aşamasında bilimsel bilgilere ihtiyaç vardır.	Lider insanları etkileyebilme ve hedeflere ulaşabilmede liderin sanatsal yanına ihtiyaç vardır.
Belirli hedeflere ulaşabilme daha çok belirgindir bu yüzden işleri doğru yaparlar.	Değişim ve dönüşüm yapabilme işi daha belirgindir bu nedenle doğru işleri yaparlar.
İşletmenin iç yapısına ve dinamiklerini yönelik analizler yapabilmektir.	İşletmenin dış çevresinin yapı ve dinamiklerini analiz edebilmektir.
Lider ve yönetici bir amacın gerçekleşmesi doğrultusunda insanları yönlendiren, yönlendirdikleri kişiler ile yakın ilişkileri olan, izleyiciler üzerinde bir etki bırakan ve bu eylemleri bir güçten alan kişilerdir.	

(Bennis, 2016:39, akt: Topçu, 2017 :75 ;Tiryaki, 2008: 7; Kırmaz, 2010: 210; Koçel, 2015: 672-674).

1.3. Evrensel Liderlik Teorileri

Liderin toplum ve çalışanlar üzerindeki etkisinin anlaşılması ve öneminin farkındalığı üzerine lider ile ilgili yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlarda liderin

sahip olduğu özellikler, davranışlar veya liderin ortaya çıktığı durum üzerinde durulmuş ve yaklaşımlar bu çerçevede şekillenmiştir. Bu bilimsel yaklaşımlarda amaç liderlik sürecinin açıklanmaya çalışılması, sürecin anlaşılması ve birbirlerinin liderliği tanımlama sürecinde eksik olduğu noktaları vurgulamak ve katkı yapmaktır (Aktan vd., 2014: 58). Yönetim, davranış bilimleri, liderliği incelerken ve analiz ederken faydalanılan diğer bilimlerin gelişmesiyle birlikte liderlik teorilerinin de bu bilimlerin teori ve yaklaşımları ile benzer kronolojik sıralama ile geliştiğini ve ilerlediğini görüyoruz. Klasik yönetim (1900-1930) anlayışının olduğu yıllarda örgüt ve savaşlarda yeni liderler geliştirmek için yapılan çalışmalar sonucunda liderin diğer insanlardan üstün olduğu lideri lider yapan farklı özellikleri olduğu anlayışı ortaya çıkmıştır.

Neo-klasik /davranışsal yönetim anlayışında liderin başarılı olmasının nedeninin liderin göstermiş olduğu davranışların onu daha etkin ve başarılı yaptığı anlayışı ile yaklaşım ve liderlilerin davranışları üzerine çalışmalar yapılmıştır (Koçel, 2015: 678).

1960'tan sonra durumsallık/ koşulsallık yaklaşımının hakim olduğu yönetim anlayışı liderlik yaklaşımına da yansımıştır. Bu dönemde liderlik teorilerinde liderin bir takım özellikler ve davranışlarla açıklanmadığı etkin liderin durum ve koşullara göre şekillendiği anlayış görülmektedir. Bu dönemden sonra hızla yaşanan değişim ve gelişmeler sonucunda farklı liderlik anlayışı, davranışı ve tarzları ortaya çıkmıştır. Yaşanan gelişmeler, yönetim düşüncesindeki değişimler ile liderlik anlayışları da şekillenmiştir.

1.3.1.Özellikler Teorisi

Liderlik ile ilgili geliştirilen ilk teori özellikler teorisidir. Özellikler teorisi liderin kişisel özellikleri üzerine çalışmalar yapan bir yaklaşımdır. Bu düşünce büyük adam teorisi olarak bilinen teorinin devamı niteliğindedir. Tarihteki başarılı liderlerin özelliklerini belirleme, bu özelliklere sahip kişileri lider seçme ve seçilen liderlerin özelliklerinin geliştirmesi düşüncesine dayanan görüş büyük adam (great man) teorisi olarak ifade edilmiştir. 1900'lü yılların başında daha kapsamlı ve sistemli araştırmalar yapıldıkça bu düşünce yerini özellikler teorine bırakmıştır (Aksel, 2012: 34; Şahin,

2012: 145). Özellikler teorisi sistematik bir şekilde 1. Dünya Savaşı sırasında subaylara duyulan ihtiyaç doğrultusunda; Amerika Birleşik Devletleri ordusunun bir grup psikoloğu yeni subayların seçim sürecinde görevlendirmesiyle ortaya çıkmıştır. Bu süreçte alfa zeka testi ve beraberinde birçok ölçüm yöntemleri ile işe alım süreci yeniden oluşturulmuş ve süreçlere göre seçimler yapılmıştır. Bu yöntemleri uygulayan birçok kuruluşun özellikler yaklaşımına katkıları ile bu yaklaşımın temelleri oluşturulmuştur (Işık, 2014: 14). Bu dönemde ve sonrasında yapılan çalışmalarda lideri diğer insanlardan ayıran özelliklerinin neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. İlk olarak 1.Dünya Savaşında ortaya çıkan bu kuramın ilk ve en önemli araştırmalardan biri Columbia Üniversitesinden Ordway Tead' in (1935) çalışmasıdır. Bu araştırma sonucunda lidere ait bir takım özellikler belirlenmiştir. Ralph M.Stodgill başarılı liderin özelliklerini bulmaya yönelik en kapsamlı araştırmaları yapmıştır. Stodgill 1904 ve 1948 yılları arasında lideri lider yapan özelliklerinin belirlenmesine yönelik 124'ten fazla araştırma yapmıştır. İlk çalışmasında liderliğin amaçları gerçekleştirirken göstermiş olduğu davranışlar sonucunda lideri bir rol bir statüye götürdüğünü bu statüye götüren özellikleri başkalarının ihtiyaçlarına duyarlı olma, görevin benimsenmesi gibi durumsal faktörler üzerinde dururken 1949 ile 1970 yılları arasında yapmış olduğu çalışmalarda hem kişilik hem de durumsal faktörlerin aynı öneme sahip olduğunu belirtmiştir. Bu dönemde yapmış olduğu 163 çalışmasını 1974 yılında kitabında incelediği görülmektedir. Bu alanda 1400 den fazla araştırma yapan Mann (1959) durumsal faktörlerin üzerinde durmayarak liderin kişilik özelliklerine yoğunlaşmıştır. Stodgill, Mann, Lord vd., Locke gibi bir çok araştırmacı bu alandan çalışmalar yaparak liderin özelliklerine dair birçok bulgular ortaya çıkarmıştır (Erkutlu, 2014: 33-36).

Tablo 1. 4. Liderin Özellikler Yaklaşımı Çerçevesinde Yapılan Çalışmalar ve Bulunan Liderlik Özellikleri

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader ve Alliger (1986)	Kirkpatrick ve Locke (1991)	Zaccaro, Kemp ve Bader (2004)
<ul style="list-style-type: none"> •Zekâ •Duyarlılık •Anlayış •(Kavrayış) •Sorumluluk •İnisiyatif •İsrarlı •Özgüven •Beşeri İlişkilerde Ustalık 	<ul style="list-style-type: none"> •Zekâ •Erkeklik •Uyumluluk •Başat (dominant) •Dışadönük •Tutuculuk 	<ul style="list-style-type: none"> •Başarı İsteği •İsrarlı •(Dirençlilik) •Anlayış •İnisiyatif •Özgüven •Sorumluluk •İşbirlikçi •Hoşgörülü •(tolerans) •Etkileme •Beşeri İlişkilerde Ustalık 	<ul style="list-style-type: none"> •Zekâ •Erkeklik •Başat (dominant) 	<ul style="list-style-type: none"> •Başarı Dürtüsü •Motivasyon •Dürüstlük •Özgüven •Bilişsel Yetenek •Meslek Bilgisi •Bütüncül bakış 	<ul style="list-style-type: none"> •Zihinsel yetenekler •Dışa dönüklük •Bilinçlilik •Duygusal tutarlılık •Şeffaflık •Uyumluluk •Motivasyon •Sosyal zeka •Öz-denetim •Duygusal zeka •Problem çözme yeteneği

(Northouse, 2001: 18, akt. Şahin, 2012: 148 ; Northouse 2013; akt Erkutlu, 2014: 36)

Stogdill, Mann gibi birçok araştırmacının yapmış oldukları çalışmaların sonucunda liderlerin sahip olduğu özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. Ortak noktalar olmasına karşı liderin sahip olduğu fiziksel özelliklerini tasvir edebilen, yine sahip olması gerektiği düşünülen bireysel özelliklerini tanımlayabilen bir lider tanımı ortaya çıkmamıştır. Çünkü bazı araştırmalarda başarılı liderlerin aynı özellikleri taşımadığı, belirlenen lider özelliklerini taşıyan insanların buldukları ortamda liderlik rol ve statüsünü üstlenmediklerini veya liderlik özelliklerinin beklenen lider gibi

kullanmadıkları için lider olarak değerlendirilmedikleri görülmüştür. Liderin ve liderliğin tanımlanmasında liderin yalnız sahip olduğu özelliklere bakılmaması; diğer değişkenlerin bu tanımlama sürecine dahil edilmesi gerektiği ve araştırılması üzerine durulmuştur. Bu değerlendirmeler sonucunda liderin astları ile olan ilişkileri ve liderin onlara karşı davranışları incelenmiş ve bir diğer liderlik yaklaşımı olan davranışsal yaklaşım ortaya çıkmıştır (Koçel, 2015: 678).

1.3.2.Davranışsal Yaklaşım

Liderlik üzerine yapılan çalışmalarda sadece lider odaklı yapılan özellik kuramı araştırmaları; lideri tanımlama sürecinde yetersiz kalmıştır. Bunun üzerine bu süreç izleyicileri dahil edilerek davranışsal yaklaşımın temel düşünce yapısı oluşturulmuştur. Bu yaklaşımda etkin ve başarılı liderin iletişim şekli, yetki devredip etmediği, karar süreçlerinde çalışanları bu sürece dahil edip etmediği, iş görenlere verdiği destek ve motivasyonuna yönelik yaptığı ödüllendirme gibi izleyiciler ile kurduğu ilişkiler dolayısıyla liderin davranışları dikkate alınmıştır. Liderin davranışları üzerine yapılan çalışmalarda genel olarak işe yönelik olma ve kişiye yönelik olma boyutları incelenmiştir. Davranışsal yaklaşım araştırmaları içerisinde inceleyeceğimiz Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları bu çalışma ile aynı yaklaşık aynı dönemde yapılan Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, her iki çalışmayı dikkate alarak oluşturulan Blake ve Mounon'un yönetim tarzı matriksi, Mc Gregor'un X ve Y yaklaşımı ve Likert'in sistem 4 modeli kuramın gelişmesine önemli katkılar yapmıştır (Erkutlu, 2014: 39; Koçel, 2015: 678-686)

1.3.2.1.Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

1945 yılında başlayan ve 1950' lere kadar süren Carroll Shartle yönetiminde Ohio State üniversitesine bağlı çalışan iş araştırmaları bürosu (bureau of business research) tarafından yapılan araştırmalarda liderlik rolleri, liderlik biçiminin izleyiciler üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yaklaşık 1800 çeşitli boyut geliştirilmiştir. 9 grupta sınıflandırdıkları liderlik davranışını askeri ve sivil personel üzerinde test

etmişlerdir. Bu test sonuçları anlam kaybına uğramadan 150 boyuta indirilmiştir. Lider davranışını tanımlama anketi (leader behavior description questionnaire) bu çalışma sonucunda oluşturulmuş ve farklı organizasyonlardaki küçük gruplarda bu anket uygulanmıştır (Tağraf ve Çalman, 2009: 137; Aksel, 2012: 36). Bu çalışmalardan çıkan sonuca göre liderlik davranışı kişiyi dikkate alma (consideration) ve yapıyı harekete geçirme/insiyatif (initiating structure) olmak üzere iki boyutta sınıflandırılmıştır. Kişiyi dikkate alma faktörü liderin ilişkilerinde astların üzerinde bir güven oluşturarak onların fikirlerine saygı duyma, iletişim kurabilmesi, insiyatif/işe ağırlık verme liderin yapılacak işlerin tamamlanması için planlamanın yapılması, çalışanları organize edilmesi iletişim ve ilgili sürenin belirlenmesine yönelik yaptığı davranışlardır. Lider kişiyi dikkate alan davranışlar sergiledikçe çalışanlar ile kurduğu iletişim artacak ve ast-üst ilişkisi olumlu yönde ilerleyeceği için personel devir hızı ve devamsızlık azalacaktır. Lider işe yönelik davranışları sonucunda işin tamamlanmasına odaklı davranışlar sergileyeceği için çalışanların performansı artacaktır (Koçel, 2015: 679). Şekil 1’de görüldüğü gibi liderin sadece bireylere yönelik davranışlar sergileyerek işe yönelik davranışlar düşük olursa amacın gerçekleşme süresinden uzaklaşılacaktır. Aksine bireye daha az önem veren işe yönelik davranışları yüksek olan liderin grup üyelerinin performans ve verimliliği etkilenecektir. Kısa vadede iş tamamlansa bile uzun vadede çalışanlar ile lider iletişimi ve sonuç olarak örgüt performansı olumsuz etkilenecektir. Bu yüzden yapılan işe veya sektöre göre liderler hem bireye yönelik hem de işe yönelik davranışlar belirli bir dengede tutabilecek davranışlar sergilemelidirler.

Yüksek Bireyi Önemseme	Düşük Yapıyı Harekete Geçirme Yüksek Bireyi Önemseme Lider, grup harmonisi ve sosyal ihtiyaçlarının tatmini için çabalar	Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme Yüksek Bireyi Önemseme Lider, işin verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi ve çalışma grubunun arkadaşlığının, uyumunun sürdürülmesi arasında bir denge kurmaya çabalar.
	Düşük Yapıyı Harekete Geçirme Düşük Bireyi Önemseme Lider, genellikle pasif bir rol üstlenir ve işin çalışanların kendi eliyle yapılmasına müsaade eder	Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme Düşük Bireyi Önemseme Lider, önceliğini ve dikkatini işin gerçekleştirilmesi yöneltir. Kişisel alaka ve kaygılar ikinci planda kalır
Düşük	Düşük Yapıyı Harekete Geçirme	Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme

Şekil 1. 1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

(Ayan, 2013: 27)

1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Michigan Üniversitesi Araştırma Merkezi'nden Rensis Likert başkanlığında gerçekleştirilen araştırmaları Ohio State Üniversitesi ile yaklaşık olarak aynı dönemde yapılmış ve benzer bulgular ortaya çıkmıştır. Liderlik davranışları iş merkezli davranış ve birey merkezli davranış olarak iki faktör etrafında toplanmıştır. İş merkezli davranış; liderin yasal güçlerini kullanarak izleyenlerin iş performansını değerlendirerek işlerin doğru şekilde yapılmasını ve tamamlanmasına yönelik yapmış olduğu davranışlardır. Birey merkezli davranışta lider; astların inisiyatif almalarını sağlayan, izleyicilerin gelişimine önem veren, çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini, mutlu olmalarını

sağlayacak davranışlar gösterir. Michigan üniversitesi çalışmalarını devam ettiren ve bir çok kurum üzerinde yapmış olduğu çalışmaları sonucunda Likert ‘Sistem Modeli’ veya ‘Likert Kuramı’ adı verilen örgütlerin yönetim sistemlerine bağlı olarak liderin davranışlarına dair bir model oluşturmuştur. Bu modelde dört yönetim sistemine bağlı lider ve davranışlarını dört grupta sınıflandırmıştır (Arıkan, 2001: 237; Aktan vd., 2014: 62; Duyan, 2012: 14).

Sınıflandırmada otoriter lider, iyiliksever otoriter lider (yardımsever-babacan), çalışanlarına danışan ve demokrat liderlerde sırasıyla astlarıyla bilgi alışverişi, karar süreçlerine katılım, motivasyon, astların gelişimine verilen önem ve yetki artmakta cezalandırma ve denetim azalmaktadır. Sistem1 de lider; karar mekanizmalarına çalışanlarını dahil etmez. Liderin astlarına güven duygusu çok azdır. Liderin başarısızlığa hoşgörüsü yoktur ve bu sistemde genel olarak cezalandırmaya dayalı bir yönetim tarzı vardır. Sistem 2 de lider biraz esnek, sistem 3 de daha hoşgörülü davranışlar sergilerken sistem 4 de lider tüm kararları izleyicileri ile birlikte alınır.

Tablo 1. 5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Sistemler	Sistemin Adı	Sistemin İşleyişi
Sistem 1	Otoriter Lider	Karar alıcı sadece liderdir. Emir ve talimatlara dayalı bir yönetim vardır. Astlar işleri ile ilgili sorunlarda liderleriyle yaşayacağı bir tartışma ortamında özgür hissetmezler.
Sistem 2	İyiliksever Otoriter Lider	Sistem 1'e göre biraz daha esnektir. Lider kararları alırken, problemleri çözerken astlarına nadiren danışır. Sistem 1 de olduğu gibi iş ile ilgili tartışma ortamında kendilerini özgür hissetmezler.
Sistem 3	Çalışanlara Danışan Lider	Astlar işleri ile ilgili sorunlarda liderleriyle yaşayacağı bir tartışmada özgür hissederek kendilerini ifade edecekleri bir ortam vardır. Lider, karar alırken genellikle çalışanlara danışır.
Sistem 4	Demokrat Lider	Astlar işleri ile ilgili sorunlarda liderleriyle yaşayacağı bir tartışmada tamamen özgür hissederler. Lider, çalışanlarına her zaman danışır ve problem çözümünde çalışanların birlikte karar alması söz konusudur

(Aktan, 2012: 271; Dalgın, 2015: 13)

1.3.2.3. Robert Blake ve Jane Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Davranışsal yaklaşımda yapılan diğer araştırmalarda olduğu gibi Blake ve Mouton'un çalışmalarında liderlerin davranışları iki boyutta sınıflandırılmıştır. üretime yönelik olma (concern for production) ve kişilerarası ilişkilere yönelik olma (concern for relationships) boyutları ile incelenmiştir (Koçel, 2015: 682). Araştırma sonucunda 5 tür liderlik davranışı ortaya çıkmıştır. Kişiye yüksek önem veren fakat üretime yönelik önem düşük olan 1,9'da lider astları ile olan ilişkilerine oldukça önem vermektedir. Bu davranışın tam tersi olarak üretime daha fazla ağırlık veren ama çalışanları ile ilişkilerine önem vermeyen bir liderlik davranışı söz konusudur. Sadece üretim odaklı çalışanları sadece işin tamamlanmasında bir unsur olarak gören bir bakış açısına sahiptir. Bu modelde ideal olanı 5,5 noktalarında görülen lider davranışı türüdür. Hem üretime hem de çalışanlarına aynı önemi göstererek üretim gerçekleşirken işlerini daha refah bir

Tablo 1. 6. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri

Teori X	Teori X'e Göre Yöneticinin Çalışan Algısı	Teori Y	Teori Y'e Göre Yöneticinin Çalışan Algısı
Motive unsurları tarihlere, sonuçlara, işin tamamlanmasına ve genelde cezalandırmaya dayalıdır.	Çalışanlar işlerini sevmez, çalışma istekleri yoktur. Bu yüzden çalışanları motive etmek, ödüllendirmek, kontrol etmek, cezalandırmak gerekir.	Yaratıcı bir şekilde çalışanlarını motive ederek çalışanlarına yön verirler.	İşlerini severek yapan, çalışma istekleri olan çalışanlar vardır. Çalışanları cezalandırmak ve kontrol etmek yerine çalışanın kendi kendisini yöneterek denetleyerek çalışacağı bir ortam olmalıdır.
Astlarından talepte bulunarak Sinirli ve soğuk yönetim sergiler ve genellikle emir vericidir. Bu yüzden iletişim tek yönlüdür.	Çalışanlar geleceği göremezler değişime, gelişmeye açık değildir. Çalışanlar, yönetmek değil yönetilmek isterler.	Değişmeye, gelişmeye açık bir görüş ekseninde yeni fikirleri hoşgörü ile kabul eden çift yönlü bir iletişim vardır.	Çalışanlar geleceğe dair işlerine yansıtılabildikleri yeni fikirleri vardır değişim ve gelişime açıktırlar. Doğru seçimler yapabilirler.
Karar süreçlerine çalışanlar dahil edilmezler, yetki ve sorumluluk astlara verilmez	Riski ve sorumluluğu liderler alır. Çalışanlar sorumluluk ve risk almazlar.	Arkadaş yanlısı bir karar süreci, sorumluluk verebilme ve yetki devri vardır.	Astlar da sorumluluk alabilecek bir yapıdadır. Uygun çalışma ortamı sağlandığında çalışanlar sorumluluk almayı öğrenirler.

(Aktan, 2011: 395; Şeker, 2014: 36, 37)

1.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Yönetim alanındaki gelişmeler ile birlikte liderliğe bakış açıları da değişmiştir. Üretime/işe veya kişiye/bireye verilen önem üzerine belirli davranışlar gösteren

liderlerin başarılı olacağı üzerine birçok araştırma yapılan davranışsal yaklaşım teori çalışmalarının ortak noktaları liderin hem iş hem de çalışanlarına yönelik davranışlar göstermesi gerektiğidir. Fakat durumsallık yaklaşımı görüşlerine göre farklı bir bakış açısı geliştirilmiştir. Liderin tek tip olmadığı ya da birtakım davranışlarla birlikte etkin olmayacağı anlayışı ortaya çıkmıştır. Lideri lider yapan farklı koşullarda göstereceği liderlik özellikleri veya davranışlardır. Bulunduğu ortamdaki durumun özelliğine göre, sektöre göre, örgütü etkileyen tüm unsurların durumuna göre davranışlar, özellikler sergilemelidir. Lider ile astlarının çok fazla iletişimine dayalı bir ortamda lider astlarına ağırlık verirken üretime dayalı bir süreçte aynı özeni astlarına yine gösterirken üretime daha da ağırlık vermesi gerekmektedir. Bu teoriye göre liderlik sürecini etkileyen bir çok faktör vardır. Lider bu faktörlere uygun bir şekilde sürecin devamını sağlamalıdır. Liderin amaçlarını gerçekleştirmesinde rol oynayan birçok değişkenin koşuluna göre davranması gereklidir. Bu teori ile ilgili geliştirilen modeller Fred Fiedler'in modeli, , Robert House ve Martin Evans'ın Yol Amaç Teorisi, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı, Vroom ve Yetton'un Durumsal Liderlik Teorisi, Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi modelleridir (Aksel, 2012: 43,59).

1.3.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fred Fiedler, liderin işe yönelik veya kişiye yönelik davranışlardan hangisini göstermesi gerektiğini; geliştirmiş olduğu modelde ortamın olumlu veya olumsuz olmasına göre ve modele dahil ettiği faktörler çerçevesinde incelemiştir. Fred Fiedler'in liderlik araştırmasında katılımcılara en az tercih edilen çalışma arkadaşı (Least preferred co-worker LPC) anketi ile birlikte kişinin iş veya dostluk merkezli olup olmadığını bulmak için 16 çift çelişen sıfat ve birlikte çalışmak istedikleri arkadaşlarını 1den 8 e kadar not vermesi istenmiştir. En az çalışma arkadaşı olumlu sıfatlar ile tanımlanmışsa dostluk merkezli olarak, olumsuz tanımlanmışsa iş merkezli olarak nitelendirilmiştir (Yüksek, 2005: 21) . Bu sonuçlara göre 2 tip liderlik ortaya çıkmıştır iş merkezli/işe güdülenmiş lider ve dostluk merkezli/ilişkiye güdülenmiş lider. İşe güdülenmiş lider emir verici ve işse odaklandığı için otokratik lider özelliklerini, ilişkiye güdülenmiş lider

ise demokrat liderin özelliklerini taşımaktadır. Durumsal yaklaşımın temelini oluşturan bakış açısıyla bu tür liderlerin hangi durumlarda başarılı olduğu araştırılmış ve liderin başarısında etkili lider üye ilişkileri, görev yapısı ve liderin mevkii gücü olmak üzere 3 önemli faktör ortaya çıkmıştır (Caner, 2012: 11-12). Lider-üye ilişkileri; liderin grup tarafından benimsenmesi, güven ve bağlılıklarını açıklayan bir faktördür. Lider üye etkileşimi iyi zayıf veya iyi kötü olarak değerlendirilebilir. İşin niteliği ;işin ayrıntılı bir şekilde planlanıp planlanmadığı ile ilgili bir boyuttur. Eğer iş önceden belirlenmiş yol ve yöntemlere sahip ise işin düzenlenmesi yüksek ise planlanmamış ise düşük olacaktır. Konum gücü; liderin sahip olduğu gücünün derecesi ile ilgilidir. Fiedlerin modeline göre en olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda işe yönelik (task oriented) liderlik davranışını, nispeten olumlu ve kısmen olumsuz durumlarda kişiye yönelik (person oriented) liderlik davranışı uygulanmalıdır (Tarım, 2010: 32).

		1	2	3	4	5	6	7	8
Yapısal faktörler	Lider ast ilişkileri	İyi En olumlu ortam ←				Zayıf En olumsuz ortam →			
	İşin niteliği	Rutin (planlanmış)		Karmaşık (planlanmamış)		Rutin (planlanmış)		Karmaşık (planlanmamış)	
	Liderin otoritesinin derecesi	fazla	Az	fazla	az	Fazla	az	Fazla	Az
		İşe yönelik	İşe yönelik	İşe yönelik	Kişiye yönelik	Kişiye yönelik	Kişiye yönelik	İşe yönelik	İşe yönelik

Şekil 1. 3. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

(Zel, 2006, akt: Erkutlu, 2014: 57; Tarım, 2010: 32)

1.3.3.2. Robert House ve Martin Evans Yol Amaç Teorisi

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen kuramda temel anlayış liderlerin çalışanlarını motive derken kullandığı araçlar üzerinedir. Çalışanın amaçları gerçekleştirilmede ödüllendirme gücü ile güdülenmelerini ve motivasyonu artırmak

teoride amaçtır. Yol amaçların gerçekleştirilmesini sağlayacak yöntemlerdir (Uysal, 2016: 937).

Bu model aynı zamanda araçsallık varsayımına dayanmaktadır. Yapılan birçok faaliyet bir amacın gerçekleştirilmesinde birer araçtır. Bunu astların davranışları ile ilişkilendirirsek eğer; astların davranışları yapacağı faaliyetlerin onu bir sonuca götürmesi ve amacın arzulanma derecesine bağlıdır. Burada lidere düşen görev örgütsel amaçların gerçekleşmesi için hangi davranışların yapılması gerektiğinin dolayısıyla hangi davranışların ödüllendireceğinin ifade edilmesidir. Astın bu ödüle erişilebilir olmasına inancı ne kadar yüksek ise ödül aracı da çalışanı o oranda güdülemiş olacaktır (Aksel, 2012: 51-52).

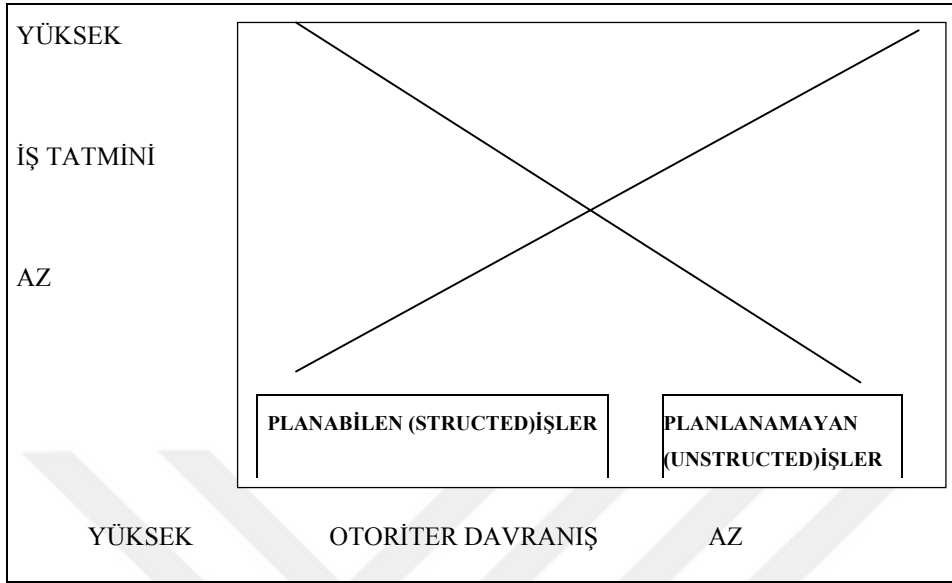
Bu modelde önerilen 4 tip liderlik davranışı vardır (Par, 2017: 44; Aksel, 2012: 53)

Otoriter liderlik (direktif) liderlik; yapılacak işin belirli kurallar haline getirilerek astlarına yol gösteren, kurallara göre davranışlar göstermelerini sağlayan liderdir.

Destekleyen liderlik; bu liderlik tarzında lider izleyicilerin isteklerini dikkate alan dostça yaklaşan davranışlar gösterir.

Katılımcı liderlik; lider astlarının fikirlerin, düşüncelerini alarak onları karar verme sürecinde dahil eder.

Başarı odaklı liderlik; amaçların gerçekleşmesini sağlamak için mükemmelliğe vurgu yapan, performansın artmasını sağlayan, rekabetçi hedefler koyarak yüksek standartlara ulaşabilme inancıyla davranan liderlerdir.



Şekil 1. 4. Yol Amaç Teorisi'ne Göre Liderlik Davranışı

(Koçel, 2015: 693)

Şekile göre liderler işin planlanıp planlanmadığına ve astların iş tatminine göre hareket etmelidir İşler belirli bir rutine sahip ve iş tatmini yüksek veya azlığına göre lider otoriter davranıştan uzaklaşarak diğer liderlik tarzlarında davranacaktır. Kişiler kendi kararlarını verecekleri bir şekilde davranış beklerler ise katılımcı liderlik tarzı, liderinin kendilerine bir yol göstererek kendilerini geliştirmek isteyen izleyiciler için yol gösterici liderlik davranışları sergilenmelidir. Liderin davranışlarını işin niteliği ve astların tatmin düzeyi etkileyecektir (Koçel, 2015: 693).

1.3.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

Ohio State üniversitesi çalışmaları, Michigan Üniversitesi ve yönetim ızgarasının modellerini temel alınarak geliştirilen bu modelin kaynağı davranışsal liderlik yaklaşımla oluşturulmuştur. Bu yaklaşımda diğer modellerdeki görev ve ilişki boyutuna liderlik yaklaşımlarına etkinlik kavramı eklenmiştir. Reddin yönetsel etkinlik kavramının oldukça önemli olduğuna vurgu yapmış ve yaklaşımında geliştirdiği liderlik tarzları bu kavram üzerine şekillenmiştir. Yönetsel etkinlik kavramı liderin çıktı ile

değerlendirilmesini sonucunda çıktı derecelendirilmesi olarak tanımlanmıştır (Reddin, 1971: 3, akt: Dalgın, 2015: 28).



Şekil 1. 5. Reddin Temel Liderlik Tarzları

(Mullins, 1989: 262, akt: Ömürgönülşelen ve Sevim, 2005: 95)

Reddin Daha önce yapılan çalışmalarda görülen görev ve ilişki boyutunu temel alınarak temelde 4 tane liderlik davranışı geliştirmiş ve buna da etkililik boyutunun eklenmesiyle 8 adet liderlik tarzı oluşturmuştur. 4 liderlik davranışları şekilde görüldüğü gibi ilgili lider, kopuk lider, bütünleşmiş lider ve adanmış liderdir. Reddin 'in Etkinlik boyutunun eklenmesiyle oluşan liderlik tarzları ise (Ömürgönülşelen ve Sevim, 2005: 95-96);

Etkisiz Kopuk Lider (Terkeden-Deserter): Kurallar ile hareket ederek ,hem öneri vermeyen hem de kendi fikirlerini paylaşmayan ,işbirliğine uzak en az çıktı ile yetinen liderlik tarzıdır.

Etkili Kopuk (Bürokrat-Bureaucrat): Özgüvenli davranışlar gösteren, ayrıntılara önem veren, komuta ve kurallar uyararak ussallık ve özdenetim düşüncesinde olan dürüst ve eşitlikçi davranan liderlerdir.

Etkisiz Adam (Otoriter-Autocrat): Hiyerarşik bir bakış açısıyla aşağıda bulunan kişilerin bir üst tabakadaki kişiler ile kuracağı iletişime inanamaz, iletişim sürecinde eleştirici ve tehdit edici bir üslup vardır, kararları kendisi verir.

Etkili Adam (Babacan otoriter-Benevolent Autocrat): Çalışkan ve girişimci yapısıyla ne amaçladığını ve isteklerine nasıl ulaşabileceğini bilir. Bu liderlik tarzında lider verimliliğe önem verir ve israftan kaçınır

Etkisiz ilgili (Görevci-Missionary): Bu liderler işleri kolaylaştıran nazik bir yaklaşım gösterirler fakat olumsuz sonuçların ortaya çıkacağı çekişmelerden kaçınırlar hem çıktı hem de denetime ilgilenmeyen pasif kişilerdir.

Etkili ilgili (Geliştirici-Developer): Çalışanlarının motivasyon ve yeteneklerini geliştirmelerine önem veren bu liderler; işbirliğine dayalı iletişime açık bir yapıdadır.

Etkisiz Bütünleştirici (Uzlaştırıcı -Compromiser): Kendini etkileyecek baskılara açık olan direnç göstermeden hemen teslim olan bu liderlik tarzındaki lider ;uzun vadede üretimi en üst düzeyde sağlamaktan çok baskıyı alt düzeye indirmeye odaklanırlar. Genelde kötü kararlar veren bu liderler görev ve ilişkiye yönelik davranışların yerini ve zamanını yanlış seçerler.

Etkili Bütünleştirici (Yürütmeçi-Executive): Yaratıcılık, katılımcılık ve ekip çalışmasıyla amaçlara bağlanmayı sağlar. Anlaşmazlık ve çelişkileri doğal ve yararlı olacağı düşüncesiyle hoş karşılarlar.

1.3.3.4. Vroom - Yetton Durumsal Liderlik Teorisi

1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından liderin karar verme sürecine ilişkin bir model geliştirilmiş ve karar ağacı modeli olarak adlandırılmıştır.

Bu modelde karar sürecine astların da dahil edilmesiyle astların kararları daha kolay kabul ederek amacın gerçekleşmesine daha çok ve hızlı ulaşılması sağlanacaktır. modelde kararın geç alınması, zaman kaybı gibi sorunlara yol açmaması için liderin astlara hangi zamanlarda, ne ölçüde ve nasıl katılacaklarına dair karar verme tarzları geliştirilmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2005: 32). Bu modelde karar verme sürecinde

sadece liderlik tarzları bileşen değildir Temel olarak 3 tane bileşenden oluşur. Alternatif karar verme ya da liderlik tarzları; Karar tarzlarının değerlendirilmesindeki temel kriterler ve optimal karar verme tarzlarını saptamaya yönelik durumsallık koşul ve kurallarıdır. İlk bileşende alınan karar tek bir ast veya birden fazla astla ilgili olmasına göre hangi liderlik tarzının olması gerektiği, ikinci bileşende Karar tarzlarının değerlendirilmesindeki temel kriterlerdir. Bu bileşen kararın kalitesine göre, astların kabul etme veya kabul etme süreçlerine göre, karar için ayrılan zamana göre şekillenmektedir. Bakıldığı zaman karar verme sürecindeki liderler, tarzlarındaki temel kriterler ve bu kriterlerin koşullara göre değişen ve gelişen alternatifler, çatışmalar gibi birçok koşuldandır dolayısıyla karar süreci etkilenmektedir ve Vroom-Yetton yaklaşımında süreçteki durum ve koşullar ,koşulları etkileyen bir etmen ayrıntılı olarak değerlendirilmiş ve ona göre tercih edilmesi gereken liderlik tarzı belirlenmiştir (Kılınç, 1989: 87-90).

Bu model ile geliştirilen liderlik tarzları (Kaygısız, 2013: 20; Nas, 2010: 58);

A1-Otoriter1: Lider kendi elde ettiği bilgileri kullanarak problemi çözer ve kararı verir.

A2-Otoriter2: Lider bilgileri astlarından alır. Bu bilgiler ile alacağı kararları tek başına alır. Alınan kararları bildirip bildirmemek lidere bağlıdır.

C1-Danışmalı1: Lider, çalışanları ile bireysel olarak görüşür. Onların problem ile ilgili bilgi ve düşüncelerini alır ardından kararı kendisi verir. Kararları paylaşıp paylaşmamak liderin tercihinin kalmıştır.

C2-Danışmalı2: Lider, problemi astlarla grup düzeyinde görüşür, onların düşünce ve önerilerini alır kararı kendisi verir. Astların karara etkisini paylaşmak lidere kalmıştır.

G2-Katılmalı: Astlar ile grup halinde görüşülür ve sorun paylaşılır. Grup ile birlikte alternatif seçenekler üzerine değerlendirme yapılır ve ortak bir karar alınır. Lider bu kararı kabul etme ve uygulama konusunda isteklidir kendi fikirlerini kabul ettirmek için etkileyici davranışlar sergilemez. liderin rolü sadece kurul başkanlığıdır.

Hersey ve Blanchard'ın modeline göre;

R1: Düşük düzeyde yeterliğe ve özgüvene sahip olan düşük olgunluktaki astlar vardır. Bu astlar yönlendirmeye ihtiyaç duydukları için ;yüksek görev-düşük ilişki davranış düzeyi olan astlarını destekleyici davranışları az gösteren ve talimatlar veren S1 yönlendirme /söyleyen liderlik tarzı uygundur.

R2: Orta düzey olgunluğa sahip astlar vardır. Çalışanların yetenek bakımından yetersiz olması, görev davranışını gerektirdiği için yüksek düzeyde görev ve motivasyonu sağlamak için yüksek ilişki davranışı olan S2 ikna etme/fikir satan liderlik tarzı uygundur.

R3: İş için gerekli yeteneğe sahip ama kullanmak için isteksiz olan astlar için destekleyici davranışlar göstererek yeteneklerini kullanmalarını sağlayan ve amaçların gerçekleşmesi yönünde yüksek ilişki-düşük görev düzeyinde teşvik etme/katılan liderlik tarzı davranışları uygundur.

R4: Özgüven, yetenek sahibi, istekli yüksek olgunluk düzeyindeki astlar için düşük ilişki-düşük düzeyde görev anlayışı ile grubuyla yapacaklarını paylaşan, sorumluluk alabilecekleri güven ortamını sağlayan, onlara destek vererek risk almaları için cesaret veren yetki veren lider tarzı davranışları uygundur.

1.3.4.Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Her birey ve her alan için değişimin kaçınılmaz olduğu günümüz dünyasında küreselleşme ile birlikte yeni bir pazarda rekabet eden örgütler için değişim ve gelişim ile yeniliklere uyum sağlamak zorunlu hale gelmiştir. Teknolojik gelişmeler, küreselleşme, bilimsel alanda yapılan yeni çalışmalar ve sonuçlarının etkisiyle bireylerin günlük yaşam şekillerinden devletlerin diğer ülkelerle kurmuş olduğu ilişkilere kadar her şey hızla değişmektedir. Bu değişim örgüt yapılarını bu alanda yapılan çalışmaları ve liderlik yaklaşımlarının görüşlerini de etkilemiştir. Özellikler kuramı ile başlayan liderlik süreci güncel bakış açıları ile farklı boyutlar kazanmıştır.

yeni gelişmeler sonrasında modern liderlik kuramları olarak adlandırılan bu dönemde; J.M. Burns ve B.M. Bass'ın 1978 yılından itibaren yapmış olduğu çalışmalar ile yeni liderlik kavramları ortaya çıkmıştır. Yeni liderlik yaklaşımları etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik ve hizmetkar liderliktir (Bektaş, 2016: 45).

1.3.4.1.Karizmatik Liderlik

Karizma kavramı antik Yunan'da ilahi lütuf anlamında kullanılmış olup bilimsel anlamda yapılan ilk çalışma Max Weber'e aittir. Weber'in organizasyonel sistemler içerisinde belirttiği 3 tip liderlik vardır. Bu liderlik tipleri Gelenek (kuralcı), rasyonel ile birlikte karizmatik liderliktir (Uysal vd., 2012: 32) . Karizma kavramı 1960 ve 1970 yıllarda Amerika'da önemli bir hale gelmiş ve Webster's sözlüğünde karizma; bir devlet adamı veya komutan için duyulan bağlılık, hayranlık gibi duyguları ortaya çıkaran bir liderlik sihri olarak ifade edilmiştir. O dönemlerden itibaren bu kavram her alandaki liderler için kullanılmaktadır (Adair, 2003: 262, akt: Demircioğlu, 2015: 53). Karizmatik liderlik tanımlanırken farklı bakış açıları ve yaklaşımlar olmuştur. Bir sınıflandırma ile bunu ifade edecek olursak eğer karizmatik lideri sosyolojik açıdan değerlendirip bir tanım yapılmış ve diğer yaklaşım da psikolojik odaklıdır.

Tablo 1. 7. Karizmatik Liderlik Yaklaşımları

Sosyolojik Temele Dayalı Karizmatik Liderlik Yaklaşımları	Psikolojik Temele Dayalı Karizmatik Liderlik Yaklaşımları
Max weber; Karasoy' un Max Weber ile ilgili yapmış olduğu çalışmasında Max Weber'in egemenliği meşrulaştıran içsel gerekçe otorite tiplerinden karizmatik otoriteyi; bir kişinin olağüstü niteliklere sahip olduğu düşüncesiyle duyulan bağlılık ve güven duygusuna dayanan otorite olarak ifade ettiği görülmektedir.	House'un karizmatik liderlik teorisi karizmatik olmayan lider ile karizmatik lideri ayırt edebilmek için bu liderlerin farklı kişisel özelliklerini belirlemeye dönüktür. Teoride karizmatik liderlerin; kendine özgüveni yüksek olan, açık ve net bir şekilde vizyonunu belirten, bir güç veya etkiye sahip olan kişilerdir.
Karizmatik liderlik konusunda en önemli teorilerden olan karizmaya atıf teorisidir. Bu teori Conger ve Kanungo tarafından 1987 ve 1988 yıllarında karizmanın atıfsal olduğu düşüncesi ile bir liderlik teorisi oluşturmuşlardır. Bu teoriye göre liderin bireylerde ortaya çıkardığı iyi etki sonucunda grup üyeleri bu lideri kabul ederek lidere atıfta bulunmasıdır. izleyiciler lidere ve vizyonuna karizma atfetmektedirler. Conger ve Kanungo'a göre izleyiciler tarafından lidere karizma atfını sağlayan liderin vizyon belirlemesi, grup üyelerinin ihtiyaçlarına duyarlı olma, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranış sergileme, bireysel olarak risk üstlenilemek, statükoyu devam ettirmemdir.	Psikolojik yaklaşımlardan diğeri olan Shamir'in benlik kuramı; liderin izleyicinin kendi benliğinin ortaya çıkarmasını veya artmasını sağlayacak bir ortamın oluşmasına ne kadar öneme verirse, grup üyelerinin o boyutta değerli hissedeceği ve liderleri bütünleşecektir. Bu kuram lider- ast ilişkisine motivasyonel yaklaşmıştır. Meindl, 1990 yılında liderin iletişimde bulunmadığı kişilerin de bu lidere karizma atfını yapabildiğini belirtmiştir. Buna göre bir lider herhangi bir izleyici ile bir etkileşimi olmasa bile sosyal sirayet yoluyla birbirlerini etkileyerek bir lidere karizma atfedilebilir.

(Karasoy, 2009: 498; Oktay ve Gül, 2003: 405; Arıkan vd., 2017:5; House, 1992:9 ; Shamir, House ve Arthur, 1993, akt: Aslan, 2009: 259).

Lideri tasvir ederken onu diğer insanlardan ayıran özellik ve davranışlar olduğu düşüncesi karizmatik liderliğin tanımlanmasında bir adım daha ileriye taşınmıştır. Öncelikle antik Yunanda başlayan ve sonraki süreçte ilahi bir güç, olağanüstü yeteneklere sahip olduğu düşünülen insanlar karizmatik lider olarak ifade edilmiştir. Karizmatik lider olarak nitelendiren lider özgüven, vizyon ve iletişimleriyle izleyiciler

üzerinde öyle bir etki bırakmaktadır ki onunla etkileşim kurmayan bir birey bir başkasının anlatımıyla onun karizmatik bir lider olduğunu düşünebilmektedir. Bu düşünceden hareketle karizmatik liderin insanlar üzerinde oldukça fazla bir etki bıraktığı görülmektedir.

1.3.4.2.Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkar liderlik kavramı ilk defa Robert Greenleff tarafından ortaya konulmuştur. Liderin kendi çıkarlarından ziyade astlarının ve örgütlerinin amaçlarını, gereksinimlerini için hizmet etmesidir (Ayan, 2013: 42). Greenleaf'ın hizmetkar lider tanımına göre bu liderliğin temelinde hizmet etme istekleri vardır. Hizmet etme istekleri doğal bir duygu iken liderlik bilinçli bir şekilde yapılan seçimlerdir. Hizmetkâr liderler astlarını duygusal destek sağlayarak kendilerine ve yapacakları işe inanmalarını sağlayan, onlara ve gelişimlerine önem gösteren; girişken ve empati yapabilen bir yapısı ile hayal gücü yüksek kişilerdir (Uğurluoğlu vd., 2015: 242).

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik faaliyetler gösteren tüm liderden farklı olarak hizmetkar liderler için ast- üst hiyerarşik yapısı daha geri plandadır. Hizmetkâr lider astlarına insiyatif tanıyabilen sorumluluklar verebilen, onlar için kariyer fırsatları sağlayan, dinleyen ve işbirliğine dayalı örgütsel adalet ve örgütsel birlikteliğin oluşabileceği bir zemin oluşturur. Çalışanlarına sağladığı bu ortam bireylere olduğu kadar örgüte de katkılar yapacaktır. Özetle hizmetkar liderler; iş görenlerin isteklerini, örgütün amaçlarını ve hem iş gören hem de örgütün kendisinden beklentilerini farkındalığıyla davrandığı için çalışanları teşvik edici davranışlar gösterip onlara örgüt içinde fırsat sağlarken kendisi lider-çalışan ve örgüt uyumu için çalışan bu amaca hizmet eden liderlerdir (İnce ve Güripek, 2016: 170-172).

1.3.4.3.Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutları

Değişen koşullar ile birlikte her alana yansıyan yeni ihtiyaçlar için alternatif yolların arandığı dönemde Burns ve Bass liderliği açıklarken klasik bakış açılarından arındırılarak yeni gereksinimlerin farklı koşullarını tasarlayarak yönetebilen liderlik

tanımlarının gerekli olduğunu ifade etmiştir (Tunçbilek, 2013: 6). Bu anlamda Burns; dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik kavramlarını liderlik sürecine kazandırmıştır. Burns (1978) tarafından oluşturulan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarını Bass (1985) bir model haline getirmiştir. Bass; Burns'un iki liderlik tarzını tanımlarken birbirine karşıt iki uçta ifade ettiğinin aksine dönüşümcü liderin ihtiyaç halinde etkileşimci liderlik tipini de kullanabileceğini savunmuştur. Çevre koşullarının belirsizliğine göre ihtiyaç duyulan liderlik tarzı değişeceği için her iki liderlik tarzının aynı anda uygulanabileceğini savunanlar da olmuştur (Şengöz, 2015: 68). Dönüşümcü liderler yeniliğe, değişime açık olan, gelecek ile ilgilenen ve etkileşimci liderliğin en üst seviyesi olarak nitelendirilmiştir. Bu liderler örgütün vizyon, misyon ve stratejiye sahip olmalarını savunur. Etkileşimci lider dönüşümcü liderlik tarzının savunduğu vizyona sahip değildir. Etkileşimci lider amaçlarının gerçekleşmesinde astlarını ödüllendirerek bir yol izler. Belirlenen amaçların gerçekleşmesiyle astlar verilecek ödülleri net bir şekilde ifade eder. Dönüşümcü liderde olduğu gibi çalışanlarına ve çalışma ortamlarına önem verir. Fakat dönüşümcü lider gibi yenilik ve değişimle değil iyileştirme yöntemleri ile yaklaşır (Yavuz, 2008: 8-9).

Burns ile başlayan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramları üzerine Bass ve sonrasında Avolio tarafından yapılan çalışmalar sonrasında çok faktörlü liderlik ölçeği geliştirilmiştir. 1985 yılında Bass tarafından dönüşümcü ve etkileşimsel liderlik koşullu ödül, karizma, ilham verme, istisnalarla yönetim, zihinsel teşvik, bireysel düzeyde ilgi ve özgür bırakıcı liderlik olarak 7 boyutta toplanırken sonrasında Bass ve arkadaşlarının yapmış olduğu diğer çalışmalar ile karizma ve ilham verme bir boyutta birleştirilmiş ve ölçek 6 boyutta incelenmiştir. Buna göre; karizma/ilham verme, zihinsel teşvik, ve bireysel düzeyde ilgi dönüşümcü liderlik; koşullu ödül ve istisnalarla yönetim etkileşimci liderlik tarzının boyutu olarak kabul edilmiştir. Özgür bırakıcı liderlik boyutu başka bir liderlik tarzı, istisnalarla yönetim boyutu aktif ve kaçınmacı liderlik olmak üzere farklı liderlik yaklaşımı olarak incelenmiştir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 262).

Dönüşümcü/dönüştürücü liderlik kavramı ilk olarak Dawston'un (1973) "İsyan Liderliği" çalışmasında ortaya çıkmıştır. Bu kavramı liderlik yaklaşımı olarak literatüre

kazandıran kişi ise Burns'un 1978 yılında liderlik adlı kitabında yapmış olduğu çalışmadır (Nicholls, 1994: 9, akt: Çakınberk ve Demirel, 2010: 105; Turhan ve Helvacı, 2018: 30). Burns yaptığı çalışmalar ile birlikte dönüşümcü liderlik diğer araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Yapılan ölçek ile birlikte dönüşümcü liderin boyutları incelenmiş ve kavrama dair birçok tanım yapılmıştır. Dönüşümcü liderin tanımlanmaya çalışıldığı dönemdeki örgüt yapısı ve rekabet koşulları hızla değiştiği ve geliştiği için birçok koşul dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Öncelikle Burns tarafından yapılan tanımlara baktığımızda dönüştürücü lideri birçok açıdan ifade etmiştir. Özellikle üzerinde durduğu düşünce izleyicilerinin içsel yapılarını bilen bir liderin onları işe adapte edileceğini ifade etmiştir. Kendini tamamen işe adapte eden bir çalışan daha iyisini yapmak için motive edilirken, amaçlara ulaşmada kullandığı yöntemin farkına varılmasıyla başarı, ihtiyaç ve istekleri artırılarak lidere dönüşmesi sağlanacaktır (Tunçbilek, 2013: 18-19). Dönüştürücü liderlik; liderin yaklaşımı ile birlikte astlar izleyici olmaktan çıkarak üzerlerine düşen görevlerin bilinciyle kendi sorumluluklarının, başarılarının lideri olacak şekilde dönüştürme düşüncesi ile yaklaşır (Dilek, 2005: 22). Bir çalışanın kendi sorumluluklarının lideri konumuna gelmesi ve bir lider gibi örgütün/grubun amaçlarına yönelik çalışması için çok güçlü bir şekilde kendine, grubuna inanması bu anlamda da motivasyonun yüksek olması gerekmektedir. Bu yüzden Burns dönüştürücü lideri bir davranış tarzından ziyade lider ve izleyicilerinin birbirlerinin motivasyonlarını artırmaya çalıştıkları bir süreç olarak ifade etmiştir. Dönüştürücü lider bireylerin ihtiyaçlarını, eğilimlerini ve isteklerini önceden tahmin etme yeteneğine sahip olduğu için bu gereksinimleri kişileri güdülemek amacıyla kullanacaktır (Gümüş, 2015: 15-17). Bu anlamda Bass'ın ifade ettiği gibi dönüştürücü lider; örgüt amacının gerçekleşmesiyle astların daha fazla ihtiyaçlarının karşılanacağını farkında olmalarını sağlar. Astların performansı ne düzeyde artar ve örgüt amaçlarına yaklaşırsa o düzeyde gereksinimlerine ulaşacaklarına inandırarak güdüler. Astlar da liderlerine inanarak güven ve saygıyla yaklaşır (Erturgut, 2007: 87).

Böylece liderler tarafından astların düşüncelerine önem verilip cesaretlendirerek çalışanların grubun veya örgütün misyon ve amaçlarını kabul ederek kendi çıkarlarından

önce örgüt çıkarlarına yönelik faaliyet göstermelerini sağladıklarında dönüşümcü lider ortaya çıkmaktadır. Dönüşümcü liderler, örgüt ile ilgili önemli noktalarda farkındalık sağlarken astların da kişisel gelişim ve başarı arzularını da artırırlar. Astları ve örgütü varoluş sorunlarından arındırarak başarı, büyüme, gelişme gibi konular yöneltirler (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 134). Dönüşümcü lider böylece çalışanlar ve örgüt üzerinde değişimin olduğu bir ortamın zemini hazırlamıştır. Leitwood'un bu süreci bireylerin misyon ve vizyonlarını yeniden belirlenerek sorumluluklarının ve amacın gerçekleştirilmesi için tekrar bir yapılandırma olarak belirtmiştir (Leitwood ve Genge, 1996, s. 839, akt: Erturgut, 2007: 88)

Dönüşümcü lideri tanımlamada özellikle vurgu yapılan bir diğer nokta ise vizyon, misyon ve amaç birliğidir. Çalışanların örgütün misyonu ve vizyonu ile hareket etmesi tüm örgütler için istenilen bir durumdur. Örgüt amacını benimseyen bu doğrultuda eylemlerine, performansına yön veren çalışanlar bireysel olarak kendi gelişimlerine katkı yaparken örgütün hedefleri gerçekleşecektir. Dönüştürücü liderlik modelinde lider ve çalışanlar özdeşleşebilecekleri bir amacı gerçekleştirme yolunda değişmektedir (İşcan, 2006: 164). Bu değişim çalışanların kendi amaçlarını gözetken ve sabit çabalarının geliştirilmesi, ortak hedefi gerçekleştirmenin arkasındaki enerji ile grupsal hedeflerin kolay bir şekilde gerçekleşmesine olanak sağlar. Bireylerin ben merkezli davranış ve inançları başkalarını da düşünen inanç ve eylemlere dönüşür. Dönüşümcü liderlik örgüt vizyon ve amaçları ile birlikte eşitlik, adalet, özgürlük gibi evrensel ortak değerleri kapsayan bir dönüşüm sağlar (Çelik, 1998: 428). Dönüşümcü liderliğin alt boyutları;

İdealleştirilmiş Etki (Karizmatik Etki): Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda lider izleyenler üzerinde bıraktığı etkiyle rol model haline gelir. Karizmatik etki veya karizmatik liderlik özelliklerinden kaynaklanan özverili, etik, vizyon ve misyonlara yönelik motive edici davranışlar sergileyen lider bu durum sayesinde izleyicilerin güven duymalarını, takdir etmelerini ve takip etmelerini sağlar. Böylece liderin amaçları gerçekleştirmede, değişim odaklı kararlarında astları tarafından desteklenir (Gül ve Şahin, 2011: 242). İzleyicilerin karizma atfı yaptığı liderlerin bir takım özelliklerinden

dolayı olağanüstü görüldüğünü karizmatik liderin tanımlarında incelemiştir. Dönüşümcü lider bu özelliklerini kullanarak çalışanlar üzerinde bağlılık, güven duygusu oluşturur (Naktiyok, 2015: 14).

Dönüşümcü liderlik ölçeğinde ilham verme boyutu önce ayrı bir boyut iken sonrasında karizma boyutu ile birleştirilmiştir. Lider örgüt amaçları ile çalışan amaçlarını ortak bir paydada buluştururken karizmatik lider davranışları ile astlarına yaklaşmaktadır. Liderin bu yaklaşımı, astları ile kurduğu ilişkileri, örgütün vizyon ve misyonu çerçevesinde göstermiş olduğu davranışları, başarıları çalışanlar için de ilham kaynağı olmaktadır. Liderin astların üzerinde bıraktığı olumlu etki ve ilham çalışanlar tarafından da performanslarına pozitif olarak yansımaktadır.

Liderin ilham veren özellik ve davranışları astlar tarafından idealleştirilmiştir. Karip idealleştirilmiş etkiyi davranış olarak idealleştirilmiş etki ve atfedilen idealleştirilmiş etki olarak iki ayrı başlık altında incelemiştir. Davranış alt boyutunda liderin bireylerin veya örgütlerin bir amacının olmasının ortak bir misyon duygusunun önemi üzerinde durmak, lider için önem taşıyan değer ve inançlar ile ilgili konuşmak, ahlaki ve etik sonuçları değerlendirmek gibi davranışları kapsar. Lidere atfedilen etkiler de liderin izleyenler üzerinde güçlü kendine güvenen bir imajının oluşturulması, astların bu lider ile çalışmaktan gurur duymasını sağlaması gibi lidere atfedilen etkileri içerir (Karip, 1998: 448).

Entelektüel Uyarım: Dönüşümcü lider çalışanların örgüt ile özdeşleşmeleri sürecinde bireyselden gruba bir dönüşüm sağlar. Bu süreçte astlar grubun amaçlarını kendi amaçlarından üstün tutarak bir amaç duygusu ile hareket etmektedir. Liderin astları ile kurduğu ilişkilerin de bir sonucu olarak astlar grup hedeflerine yaklaştıracak her türlü yenilik ve gelişime değişime direnmeyen bir yaklaşım gösterir. Bu yaklaşıma sahip ve dönüşümcü lider tarafından başarı, değişim ve gelişime yönelik motive edilen astların yaratıcı güçlerini ortaya çıkaracağı, yeni fikirlerin, çözümlerin ortaya çıkarılabileceği ve desteklenebileceği bir ortam olmalıdır. Entellektüel uyarım boyutunda dönüşümcü lider bunu sağlamaktadır. Astların olaylara farklı açıdan

bakabilmelerini, yaratıcı bir şekilde yaklaşabilmelerini ve farklı çözümler üretebilmelerini sağlamaktadır (Yolaç, 2011: 64). Dönüşümcü lider entelektüel uyarım boyutunda eski davranışları, düşünceleri sorgular. Astların daha önceki bireysel düşüncelerini tekrar yorumlayabilmelerini ve sorgulayabilmelerini sağlar. Astlar bir problem karşısında çözüm üretilmiyorsa eğer yeni alternatif çözümler ortaya çıkarabilmelerini sağlar. Yeni bakış açılarına teşvik eder ve bunu ifade edebilmelerini sağlar (Erkutlu, 2014: 87).

Zihinsel Motivasyon (Zihinsel Teşvik) : Lider grup bilincinin ve ortak amaç duygusunun oluşma sürecinde astlarının motivasyonuna yönelik yaklaşımları bu boyutun içeriğini oluşturmaktadır. Dönüşümcü liderin amaç etrafında birleştirici, amaçlara ulaşacağına dair güven verici, gelecek ile ilgili pozitif ve teşvik edici tutum ve davranışları astların güdülenmesini sağlar. Lider semboller, sloganlar ve duygusal öğeler ile ortak duyguların oluşmasını sağlar (Karip, 1998: 448). Liderin bu yaklaşımla kurmuş olduğu iletişim, tutarlı kararlar, fikirler ve başarılar astlarının duygularını canlı tutar. Böylece lider motivasyonun artmasını ve güçlenmesini aynı zamanda da izleyicilerin bu özellik ve davranışlara sahip üstün bir lidere sahip oldukları düşünmelerini sağlar (Gümüş, 2015: 22).

Bireysel İlgi: Bireysel ilgi boyutu liderin astlarının başarılı olabilmeleri için onların gelişmelerini sağlayacak, onların isteklerini anlayabilecek ve bu doğrultuda onları yönlendirecek bireysel iletişim, ilgi ve destek süreçlerini kapsamaktadır. Lider bu süreçte antrenör veya rehber gibi özel bir ilgi yaklaşmaktadır. Her bir bireyin ihtiyaç ve beklentileri, bireysel farklılıkları belirlenir ve ona göre öğrenme ortamı oluşturulur. Potansiyelinin farkına varılması daha yüksek performans ve başarı için gelişimleri desteklenir (Doğan, 2016: 117). Lider tarafından ihtiyaçları doğrultusunda destek verilmiş bir astın bu yaklaşımı gelişim ve başarıya dönüştürmesi bu şekilde davranmayan bir liderin astlarına göre daha kolay olacaktır. Çünkü bu boyutta lider grup içerisinde bireyi tanıyabilecek kadar astı ile iletişim kurmuş, onun ihtiyaçlarını belirleyebilecek bir yaklaşım sergilemiş ve potansiyelini belirleyebilecek gözlemler

yapmıştır. Lider tüm bunları kaynak yaparak astların öğrenebileceği, kendilerini yetiştirebileceği, değerli hissedeceği ve teşvik edildiği bir ortam oluşturmuştur.

1.3.4.4. Etkileşimci Liderlik ve Alt Boyutları

İşlemsel (etkileşimsel, etkileşimci) liderlik; örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi için yüksek performans gösterilmesinin sonucunda bireysel ihtiyaçların karşılanacağını ifade edilerek motive edildiği bir liderlik tarzıdır. Bu liderler risk almazlar, değişim ve yenilenme yerine mevcut işlerin etkin bir şekilde yürütülmesine önem verirler (Dilek, 2005: 18).

Burns işlemsel liderliği astlar ve lider arasında gerçekleşen bir alışveriş olarak ifade etmiştir. Buna göre çalışanların liderden ücret, fayda; liderin de çalışanlardan maliyet, emek gibi birtakım beklentileri vardır. Bu beklentilerin karşılıklı gerçekleşmesine göre ödüle ve cezaya dayalı bir ilişki söz konusudur. Astlar liderin istediği şekilde bir performans ile çalışırsa eğer lider astın ödül beklentisine karşılık verecek ve daha verimli çalışması için motive edecektir. Bu durumun tam tersi gerçekleştiğinde de lider ile astlar arasındaki bu alışveriş baskı ve ceza içeren bir ilişki haline gelecektir. Bu liderlik tarzını Bass böyle bir alışveriş olarak ifade derken Burns bu alışverişini amaç-ödül olarak nitelendirmiştir (Doğan, 2016: 122).

Etkileşimci lider örgüte fayda sağlayacağını düşündüğü olumlu örgüt geleneklerini mevcut astlara ve gelecekte çalışacak olan çalışanlarına aktarmada bir rol üstlenir. Etkileşimci liderin geleneksel ve ödül ceza davranışları amaçlara ulaşmak için engelleyici bir yaklaşım olarak değerlendirilmemelidir. Çünkü bu yaklaşımı güçlü bir motivasyon sağlamakta, motivasyon araçlarını adaletli bir şekilde kullanması da başarı sağlamaktadır. Motivasyon, liderin adaletli yaklaşımı ve başarısı nihai olarak çalışanların örgüt amaçlarının benimsenmesinde pozitif anlamda rol oynayacaktır (Yavuz, 2008: 64). Etkileşimci liderliğin alt boyutları;

Koşullu Ödüllendirme: Etkileşimci lider astlarının ihtiyaçlarının karşılanarak motive edildiği ve örgüt amaçlarına ulaşabilmek için ödüllendirmeye dayalı bir liderlik

tarzdır. Dolaysıyla koşullu ödüllendirme boyutunda astlar ortak hedeflerin gerçekleşmesi sonucunda maddi ve manevi olarak ödüllendirilmektedir. Astlar performansları sonucunda ne ile ödüllendirileceklerine dair bilgilendirilir. Lider astları ile yapıcı ilişkiler kurar, çalışanlarını gözlemleyerek geribildirimde bulunur ve başarılarını takdir eder (Erkutlu, 2014: 17).

İstisnalarla Yönetim: İşlemsel lider başarının devamlılığı sağlandığı sürece ödül araçlarını kullanır. Fakat astlardan beklenen performans gerçekleşmemesine, işlerin aksamasına neden olan eksiklere, hatalara ve sorunlara müdahale eder. İşlemsel liderin yaklaşımı ‘‘bozuk değil ise dokunma’’dır. Eğer olağandışı veya istisna olarak kabul edilecek bir sorun varsa da bunları tespit edilmeli ve düzeltilmelidir düşüncesiyle yaklaşmaktadır. Astlarını izleyerek performanslarını etkileyen hataları düzeltmek amacıyla hatayı eleştirerek müdahale eder. Bu şekilde yaklaşan etkileşimci liderin amacı daha da iyi performans hatta en iyi performans değildir. Bu lider için işlerin alışılmış düzeyde tamamlanması yeterlidir. İstisnalarla yönetim boyutu aktif ve pasif olmak üzere 2 alt başlıkta incelenmektedir. Lider aktif olduğu istisnalarla yönetimde astların faaliyetlerini gözlemler gerekli durumlarda müdahale eder ve problem daha büyümeden çözülmesini sağlar. Hataları kayıt eder standart sapmalara odaklanır, kuralları hataların önlenmesi amacıyla uygulanır. Pasif istisnalarla yönetimde lider problemleri uzaktan izler, hatalar ortaya çıkana kadar müdahale etmez ve yanlışların kendisini gösterene kadar bekler. Liderin ‘‘bozulmamışsa tamir etme dokunma’’ anlayışıyla sorunun en son aşamasında iyileştirici bir müdahalede bulunan bir yaklaşımı vardır. (Doğan, 2016: 125; Bass ve Avolio, 1995, akt: Karip, 1998: 450).

Serbest Bırakıcı Liderlik: Bazı kaynaklarda dönüştürücü ve etkileşimsel liderlikten farklı bir liderlik türü olarak da değerlendirilen bu boyutta lider ile çalışanlar arasında etkileşim azdır. Lider astlarını gerekli durumlarda yönlendirir, çalışanlar serbest bırakılarak kendilerine verilen kaynak neticesinde amaçlara yönelik program yapmaktadır (Çakınberk ve Demirel, 2010: 107). Astların kendi hallerine bırakıldığı çalışma ortamında, çalışanlar liderin yetkisini az hissetmekle birlikte iş yapma süreçlerine dair birçok konuda kendilerinin karar verebileceği özgür bir ortam vardır. Bu

ortam çalışanların performansının olumlu etkileyeceği gibi birtakım sorunlara da yol açabilmektedir. Serbest bırakıcı liderin kararsızlık ve müdahale etmeyen aldırma davranışları ile pasif bir rolünün olması çatışmaların önünü açmaktadır. Ayrıca sorunlardan kaçınmanın da yüksek derecede hissedildiği bir ortamda çalışanların motivasyonu düşebilmektedir (Gözükara, 2014: 31). Bu nedenle Rowold ve Scholtz gibi bazı araştırmacılar liderin bu yaklaşımı ile astların performansları, motivasyonları ve memnuniyet düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmiştir (Rowold ve Scholtz, 2009: 45, akt: Aydın vd. , 2013: 796)

1.3.4.5. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki Farklar

Burns ve diğer araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar sonucunda sistematik bir şekilde boyutları ile kavramlaşan dönüştürücü ve etkileşimsel liderlik tarzlarında; dönüştürücü lider daha çok değişime odaklanırken etkileşimci liderin geleneksel yaklaşımına vurgu yapılmış ve iki liderlik tarzı da örgüt uygulamalarında performansın artması, motivasyonun düzeyinin yükselmesi gibi örgüt amaçlarının gerçekleşmesine yönelik faaliyetlerin tamamlanmasını sağlamıştır. Dönüştürücü ve işlemsel lider arasındaki farklar;

Tablo 1. 8. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki Farklar

Dönüşümcü (Transformasyonel)	Etkileşimci (Transaksyonel)
Lider oluşabilecek problemleri ortaya çıkmadan önce tahmin eder.	Lider mevcut olan problemler için çözüm arar.
Yeni çözüm ve fikirleri uygulanabilmesi için organizasyona ait kültürü ve astlarını gerektiğinde değiştirmeye çalışır. Bu yüzden dönüştürücü lider yenilikçi bir şekilde nitelendirilir.	Organizasyonel kültürü değiştirmeden mevcut yapıya bağlı bir şekilde çalışır. Bu nedenle etkileşimci lider planlama ve politika yöneticisi olarak nitelendirilir.

<p>Lider çalışanların hedeflere ulaşabilmesi için motivasyon araçlarını ve vizyoner lider yeteneklerini kullanırken astlarıyla etkileşim içerisindedir. Lider için önemli olan sadece hedeflerin gerçekleşmesi değildir. Astların istekleri, beklentileri ve gelişimlerine de önem verir.</p>	<p>Lider çalışanların hedeflere ulaşmasında ödül ve ceza mekanizmalarını kullanır.</p> <p>Lider astlarıyla hedeflerin gerçekleşmesi için etkileşimdedir. Bunun dışında astların istek ve tercihleriyle ilgilenmezler.</p>
<p>Bireyselliğin yerine bütün grubu motive edecek ekip için faydalı olacak şekilde ihtiyaçları belirler ve temin eder.</p>	<p>Çalışanların bireysel olan isteklerinin karşılanacağına dair vaat ile motivasyonu artırır.</p>
<p>Liderin her bir davranış ve yaklaşımı ;çalışanlarının eleştirel bakış açısıyla problemlere yeni çözümler getirebilen, üretkenliği artıran kendini ifade edebilen bir yapı kazanmasıdır.</p>	<p>Liderin davranış ve yaklaşımları statükoyu korumaya, performansı artırmaya yöneliktir.</p>

(James A., 2013: 355–361, akt: İntepeler ve Barış, 2018: 99; Kesken ve Ayyıldız, 2008: 733)

2.BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Her alanda yaşanan gelişmelerin beraberinde getirdiği değişim ve küreselleşme gibi unsurlar bireyleri, örgütleri ve devletleri etkilemektedir. Hayatlarının devamının sağlanması, süreklilik, rekabet, üstünlüğü, karlılık, yaşam standartlarının yükselmesi, düzenin sağlanması gibi oluşum amaçlarının gerçekleşmesi için kişilerden devletlere bu süreçlerden etkilenen her sistem gelişmelere uyum sağlayacak esnek bir yapıya dönüşmüştür. Bu dönüşüm örgütleri küresel bir pazarda yeni kitlelere ürün ve hizmet üretecek konuma getirirken rekabet ettiği firmaların sayısı ve nitelikleri farklılaşmıştır. Her yeniliğe kolaylıkla ulaşılabilir olması nedeniyle örgütler taklit edilemeyen bileşenler üzerine odaklanmıştır. Böylece yaklaşımlar farklılaşmış ve taklit edilemeyen tek bileşen insan kaynaklı olduğu için birey-örgüt ilişkileri üzerine çalışmalar yapılmıştır. Örgütsel adalet, örgütsel aidiyet, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık gibi çalışanların örgüt ile olan iletişiminin etkinliğe yansıtacağı psikolojik, fizyolojik ve sosyolojik temelli yeni kavramlar gelişmiştir. Bu yaklaşımlardaki esas amaç çalışanların örgütün vizyonunu, misyonunu, amaçlarını benimsemesi, strateji ve politikalara göre davranması, hem bireysel hem de sosyal sorumluluklarında ben yerine biz gibi düşünmesi, yaratıcı yönünü alanına yansıtabilmesi gibi bireylerin ihtiyaçları karşılanırken severek işlerini yapabileceği, aidiyet, bağlılık duygularıyla uzun süre çalışabilecekleri bir çalışma ortamıdır. Örgütler için astlarının bu düşünce ve duygularla çalışması çalışmamızın konusu olan örgütsel bağlılığı sağlayacak ve örgütün amaçlara ulaşmasında önemli bir rol oynayacaktır.

2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı

Literatürde Örgütsel bağlılık; ilk olarak Whyte tarafından 1956 yılında konu edinilmiştir. Whyte' den sonra Becker (1960), Kanter(1968), Salancik (1977), Mowday vd.(1982), O' Reilly ve Chatman(1986), Allen ve Meyer (1990) ile birlikte bir çok araştırmacı örgütsel bağlılık konusu ile ilgili çalışmalar yapmıştır (Kılıç, 2008: 57). Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalar arttıkça kavram yeni bakış açıları ve

sınıflandırma ile tanımları yapılmıştır. Bu tanımlarda yapılmasında kullanılan kriterler; yatırımlar, davranışlar ve özellikler, çalışan-örgüt amaç uygunluğu esas alınarak yapılmıştır. Yatırımları kriter alan Becker (1960); Sheldon (1971); Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973); Farrel ve Rusbult (1981) , Allen ve Meyer (1990)'e göre; bağlılık örgütün vaat ettiği ödülün ve maliyetlerin bir fonksiyonudur. Bağlılık ile hizmet süresi paralel bir şekilde ilerler. Kiesler ve Sakumura (1966); Salancik (1977) ve O'Reilly ve Caldwell (1980); Schwenk (1986); O'Reilly ve Chatman (1986); Farnham ve Pimlot (1990); Heshizer, Martin ve Wiener (1991) davranışlar ve özelliklerini temel alarak örgütsel bağlılığı tanımlamışlardır. Buna kritere göre örgütsel bağlılık davranışsal eylemlere göre şekillenir. Çalışan-örgüt amaç uygunluğu kriterine göre; örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt değerleri, hedef ve amaçları ile özdeşleşmesi sonucu örgüt adına çaba göstermeye başlamasıyla gerçekleşecektir. Hall, Schneider ve Nygren (1970); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Bartol (1979); Morris ve Sherman (1981); Angle ve Perry (1981); Bateman ve Strasser (1984) ve Stumpf ve Harman (1984); Reichers (1985); Morris, Lydka ve O'Creavy (1993); McDonald ve Makin (2000) bu kritere göre tanımlama yapmışlardır (Reichers, A.E.; 1985, akt: Gül, 2002: 39). Yapılan tanımların kriterlerine göre bir sınıflamanın yapılması bu kavram üzerine birçok araştırmanın yapıldığını göstermektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığı etkileyen ve örgütsel bağlılığın etkilediği birçok unsurun olduğu da anlaşılmaktadır. Yapılan tanımları kavramsal olarak inceleyecek olursak;

Tablo 2. 1. Örgütsel Bağlılık Tanımları

Howard Becker (1960)	Örgütsel bağlılık, bireyler için değerli olan bir şeyin yan fayda (side-bet) sağlanarak ilgi alanları ile aktivitelerin bağlanmasıyla olgunlaşmaktadır.
Oscar Grusky (1966)	Bireylerin ödüllendirme mekanizmaları ile çabaları artmaktadır. Bu çaba ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantı vardır. Çaba arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşım ödüllendirme sistemine dayanmaktadır.
Rosabeth Moss Kanter (1968)	Bağlılık ;saygı kavramı ile birlikte ifade edilmiş ve bu kavramları sosyal ilişkinin bir parçası olarak değerlendirilmiştir.
Sheldon (1971)	Çalışanın kimliğini örgüt ile birleştirmesi, örgüte yönelik bir tutum, yöneliştir.
Dubin vd., (1975)	Örgütün bir çalışanı olarak kalma isteği, örgütün değerlerine-amaçlarına inanarak örgüt için çaba gösterme arzusunda oluşan bir bütündür.
Morris vd., (1993)	Bireysel bağlılık ve sadakat fikrini kapsamaktadır.
Schwenk (1986)	Bireyin açık bir ödül ve ceza olmaksızın bir davranış tarzına bağlı kalarak yapılan tarzı beğenme ve devam etme isteğidir.
Koçel (2015)	Bir iş görenin örgüt amaçlarını benimseyerek değişen durumlarda bile o örgüt amaçları için çalışmak ve o örgütün çalışanı olarak kalmak istemesidir.
Bayram (2005)	Çalışanın sadakatli tutumu ve örgüt başarısı için göstermiş olduğu ilgidir.
Koç (2009)	Bağlılık duygusu örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesinde çalışanların yeteneklerini ve çabalarını bu yönde kullandıkları önemli bir faktördür.
Demirel (2009)	İş görenlerin iletişim, güven, saygı, örgüt politika ve stratejileri, katılım, örgütsel vatandaşlık gibi örgütsel süreçlere karşı duydukları sadakat duygularıdır.
Iraz ve Akgün (2011)	Çalışanların örgüte karşı hissettikleri kuvvetli bağ kaynaklı örgütte çalışmaya devam etme istekleri, geliştirdikleri sadakat duygusu ve bunların sonuç olarak örgüt için özveride bulunmayı göze almasıdır.
Candan vd. (2015)	İş görenlerin örgüt ile bütünleşerek faaliyetlerinde örgüt için daha çok fayda sağlamak istemesi, fedakarlıklar yapması yöneticisine ve iş arkadaşlarına karşı güven duyarak örgüte aidiyet ve sadakat duygusu ile etkin ve verimli olmasıdır.

(Yağcı, 2007: 116; Gül, 2002: 38; Bayram, 2005: 125; Demirel, 2009: 116; Koç, 2009: 201; Iraz ve Akgün, 2011: 227; Candan vd., 2015: 255).

Örgütsel bağlılık ile yapılan tanımlardan çıkan ortak anlam iş görenin örgüt amaç, vizyon ve misyonunu benimseyerek bunu performansına yansıtması, uzun yıllar örgütte çalışmak istemesi, örgüt sürekliliği için çaba göstermesi ve sadakat, saygı, güven, aidiyet gibi duygular sonucunda gelişen bir bağ olarak ifade edilebilir.

2.2.Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Çalışanlar ile örgüt arasındaki bağlılığı araştıran araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılık farklı şekilde sınıflandırılmış ve incelenmiştir. Buna göre tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımı olarak 3'e ayrılmıştır.

Tablo 2. 2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI		
TUTUMSAL BAĞLILIK	DAVRANIŞSAL BAĞLILIK	ÇOKLU BAĞLILIK YAKLAŞIMI
<ul style="list-style-type: none"> • Kanter'in Yaklaşımı • Etzioni'nin Yaklaşımı • O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı • Penley ve Gould'un Yaklaşımı • Allen ve Meyer'in Yaklaşımı 	<ul style="list-style-type: none"> • Becker'in Yaklaşımı • Salancik'in Yaklaşımı 	

(Gül, 2002: 40)

2.2.1.Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık örgütün amaç ve değerlerinin içselleştirilerek hedef ve değerler doğrultusunda çaba sarf etmek, bu amaçlara hizmet edebilmek için örgütte uzun yıllar çalışmayı istemesi gibi faktörlerin oluşturduğu çalışanın duygusal bağlılık ile kendi değer ve hedeflerini örgütün amaçları neticesinde oluşturduğu bağlılıktır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 53). Örgütsel davranış uzmanları genel olarak tutumsal bağlılık üzerine çalışmalar yapmıştır. bu yaklaşım tutumsal bağlılığı birey çalışma ortamını

değerlendirmesiyle oluşmuş ve çalışanı örgüte bağlayan duygusal bir tepki, örgütle bütünleşme ve örgüte katılımın nisbi gücü olarak nitelendirir (Çöl, 2004:57).

2.2.1.1. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Kanter bağlılık ile ilgili yapmış olduğu çalışmalar sonucunda devam, uyum ve kontrol olmak üzere bağlılığı üç başlık altında değerlendirmiştir. Bunlar (Kaplan, 2010: 81-82)

Devam Bağlılığı: Bu bağlılık sosyal sistem rolüne bağlılık olarak ifade edilmektedir. devam bağlılığında bilişsel uyum gereklidir. Bireyler kar ve maliyetleri değerlendirerek sistemden ayrılma maliyetleri ile kalma maliyetlerini karşılaştırırlar. Ayrılmanın maliyetinin daha fazla olduğunu düşündükleri için devam ederler ve bu düşünce devam bağlılığını sağlar.

Uyum Bağlılığı: Bu bağlılık sosyal ilişkilerin bir bütünüdür. Bu bütünlükte amaç duygusal uyumun oluşturulmasıdır. Uyum sisteminde dayanışma ve duygusal bağlar vardır. Bu sistem oluşabilecek tehditlere karşı kendi varlığını korur.

Kontrol Bağlılığı: Bu bağlılık normların desteklenmesi, grup otoritesine uymak, taleplere itaat etmek ve yaptırımların uygun olarak değerlendirilmesini içerir. Bunun için olumlu değerlendirici uyumların oluşturulması gereklidir. Kişinin sistem taleplerini etik, doğru ,uygun olarak değerlendirmesiyle oluşur.

2.2.1.2.Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni örgütsel bağlılığı; negatif-yabancılaştırıcı (alienative), nötr hesapçı ve pozitif-moral bağlılık olmak üzere 3 türde sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmaya göre (Balay, 2000: 16; Koç, 2009: 202);

Negatif Bağlılık: Kişilerin örgütü cezalandırıcı ve zararlı olarak değerlendirdiğinde ortaya çıkar.

Nötr Bağlılık: Bireylerin güdülerini karşılayacak şekilde bağlılıklarını ayarlayabildikleri bağlılıktır.

Pozitif (Ahlaki) Bağlılık: Bu bağlılıkta değerler içselleşmiştir ve bağlılık ödüldeki değişimlerden etkilenmediğinde oluşur.

2.2.1.3. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Penley ve Gould Etzioni'nin sınıflandırmasının temel olarak bağlılığı ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak 3'e ayırmıştır. Bu bağlılık türleri (Gül, 2002: 44);

Ahlaki Bağlılık: Bu bağlılıkta örgüt amaçlarının benimsenmesi ve amaçlar ile özdeşleşilmesi ile oluşur. Birey örgütün başarı ya da başarısızlıklarından kendini sorumlu tutacak kadar kendisini örgüte adamaktadır.

Çıkarıcı Bağlılık: Bu bağlılık ödül ve teşviklere bağlı alışveriş düşüncesine dayanır. Bireyler örgüte katkıları sonucunda bir beklentileri vardır. Bu beklentilerin karşılanması için veya amaca ulaşmak için örgütü araç olarak görürler.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: İşgörenin örgütün ödül ve cezalarının performans kriterine göre değil de rasgele verildiğini düşünmesi ile birlikte örgütün iç çevresinin kontrolünde pasif olduğunu, alternatif iş imkanlarının olmadığına dair olumsuz yaklaşımı vardır. Kendini çaresiz hissettiği duygu ve olumsuz düşünceler ile örgüte karşı yabancılaştırıcı bir bağ oluşmaktadır.

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

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı psikolojik bir bağ olarak tanımlamış ve 3 başlık altında incelemiştir. Bu bağlılık türleri; (Bayram, 2005: 130)

Uyum Bağlılığı: Bu bağlılık ödül ve cezaya göre şekillenir. Paylaşılmış değerlerden ziyade ödülleri elde etmek için uyum bağlılığı oluşur.

Özdeşleşme Bağlılığı: Kişinin diğer grup üyeleri pozitif ilişkiler kurmak ve devamını sağlamak amacıyla oluşan bağlılıktır.

İçselleştirme Bağlılığı: Bu bağlılık kişilerin bireysel değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyumuna bağlıdır. Kendi değerleri ile örgüt üyelerinin değerler sistemi uyumlu olduğunda oluşmaktadır.

2.2.1.5. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık ile ilgili yapmış olduğu duygusal, devam ve normatif olarak yapmış olduğu sınıflama günümüzde çalışmada temel alınarak yapıldığı için çalışmamızda bu sınıflama dikkate alınarak yapılacaktır. Bu nedenle bu model daha ayrıntılı şekilde ele alınacaktır.

2.2.1.5.1. Duygusal Bağlılık

Bağlılığın temelinde ifade edilen örgüt amaçları ile özdeşleşme, bütünleşme ve örgüt ile oluşan bağ duygusal bağlılığın içeriğini oluşturmaktadır. İşgörenler ile örgüt arasında bir bağ vardır. Güçlü duygusal bağ ile çalışanlar örgütte ihtiyaç duydukları için değil kalmaya devam etmek istedikleri için çalışırlar (Balay, 2000: 17). İşgörenin örgüt hedefleri için çaba sarf etmesi, örgüt üyesi olarak kalmak istemesi ve örgüt değerleri ile bütünleşerek çalışması işini severek yapan bir birey olarak iş ve sosyal yaşamına yansıtacağı gibi örgüt için de verimlilik ve etkinliğin sağlanması, nitelikli personel kaybının önlenmesi gibi çıktılara ve ek maliyetlere yansıtacak unsurlar üzerinde duygusal bağlılığın etkisi oldukça büyüktür. Duygusal bağlılık üzerinde rol oynayan etmenler şunlardır (Doğan ve Kılıç, 2007: 47);

İşin Cazibesi: Çalışana verilen işin heyecan verici olmasıdır.

Rol Açıklığı: Örgütün çalışandan beklentilerini net bir şekilde ifade etmesidir.

Amaç Açıklığı: Çalışanın yaptığı işi hangi amaçla yaptığı ile ilgili bilgi sahibi olmasıdır.

Önerilere Açıklık: Üst yönetimin çalışanların önerilerine önem vermesi, düşüncelerini dikkate almasıdır.

İşgörenler Arasında Uyum: Çalışanlar arasındaki samimi ve uyumlu olması ilişkilerin olmasıdır.

Örgütsel Güvenirlik: Çalışanın örgütün verdiği bir sözü gerçekleştireceğine inanmasıdır.

Eşitlik: Çalışanların eşit haklara sahip olmasıdır.

Bireye Önem: Çalışanın örgüte yaptığı katkı duygusunun gelişmesi için teşvik etmektir.

Katılım: Çalışanların iş ve performans standartları ile ilgili kararlara katılımın sağlanmasıdır.

Geri Besleme: Çalışanların performansları ile ilgili onları bilgilendirmektir.

2.2.1.5.2. Devamlılık Bağlılığı

Allen ve Meyer'in, Becker (1960)'in yan bahis kuramındaki maliyet unsurunu dikkate alarak devamlılık bağlılığı olarak nitelendirdiği bu bağlılığa göre; iş gören örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesi ile örgütte kalmaya devam etmektedir. Devam bağlılığında etkili olan etmen maliyet olduğu için duyguların bağlılıktaki etkisi çok azdır. Bu nedenle çalışan örgütten ayrılmasının sonuçlarını bildiği için örgütte çalışmasını sürdürmektedir (Çöl, 2004: 63). İş gören örgüte kendisi ile ilgili kaynaklarından örgüte yapmış olduğu yatırımları riske atmamak için çalışmayı sürdürürken alternatif işlerin azlığı da devam bağlılığı üzerinde etkilidir. Fazla iş alternatifine sahip olduğunu düşünen çalışanların devam bağlılığı iş alternatifi daha az olan iş görenlerin fazladır. Bu nedenle iş alternatif algısı ile devam bağlılığı arasındaki ilişki negatif yönlüdür (Çakar ve Ceylan, 2005: 56). Devam bağlılığı üzerinde etkili olan etmenler (Doğan ve Kılıç, 2007: 46);

Yetenekler: Çalışanın örgütteki kazandığı yetenek ve tecrübelerinin başka örgütlerde ne kadar kullanabileceği ile ilgili endişeleridir.

Eğitim: Çalışanın biçimsel eğitiminin bulunduğu örgüt veya ona benzer nitelikteki örgütler haricinde kendisine fayda sağlamayacağını düşünmesidir.

Yer Değiştirmek: Çalışanın başka bir örgütte çalışmaya başlaması ile ikame yerini değiştirmek istememesidir.

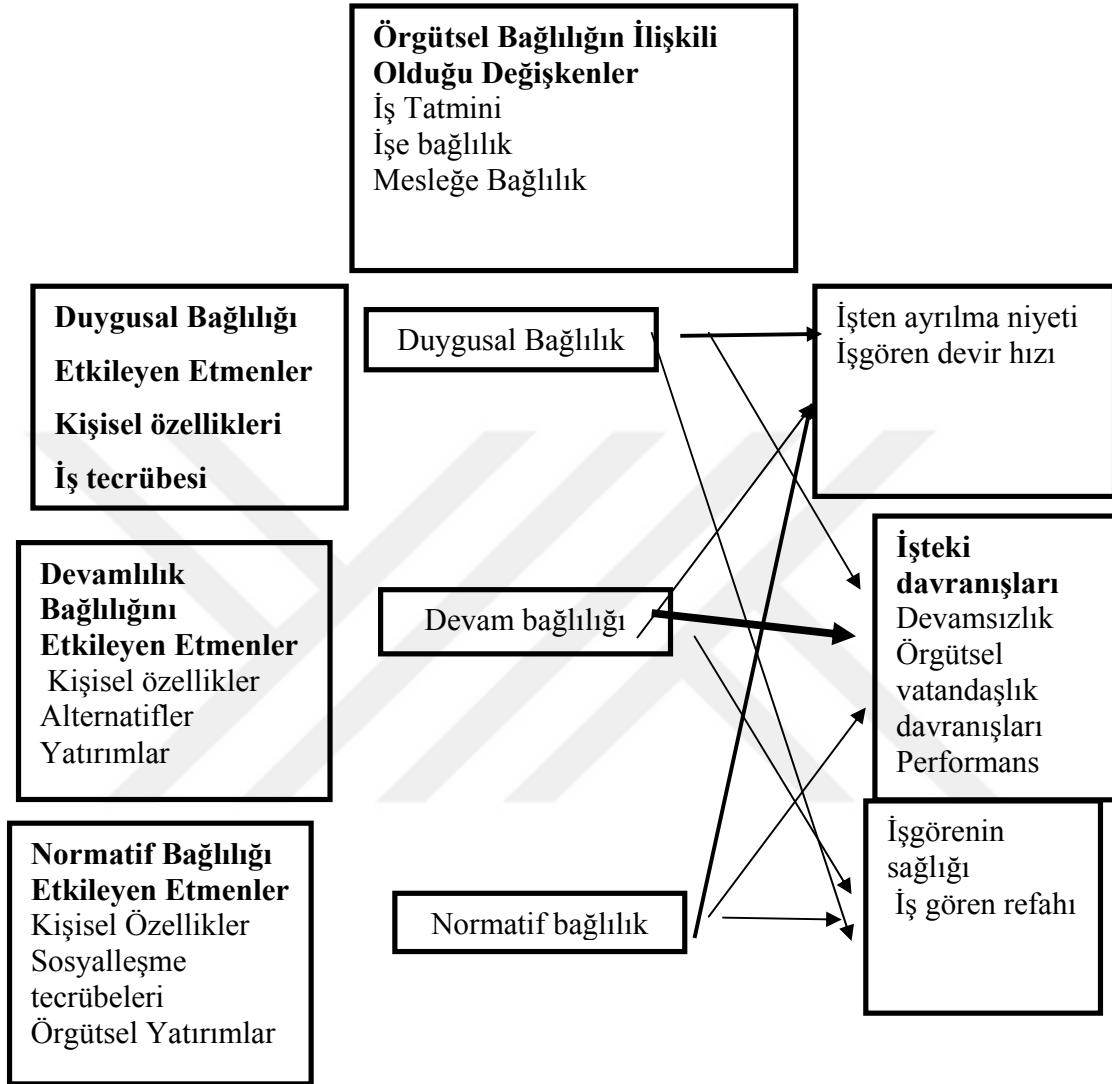
Bireysel Yatırım: Çalışanın zamanın çoğunluğunu ve yoğun çabasını verdiği örgütte kendisine yatırım yaptığı fikrinde olmasıdır.

Emeklilik Primi: Çalışanın örgütte devam etmesi halinde alacağı emeklilik primini örgütten ayrıldığında alamayacağını düşünmesidir.

Seçenekler: Çalışanın örgütten ayrıldığı takdirde mevcut veya daha iyisini bulamayacağı ile ilgili kaygılarıdır.

2.2.1.5.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık işgörenin yükümlülük duygusu ile örgüte bağlılık göstermesi ve örgütte kalmayı istemesidir. Çalışan örgüte bağlı olmanın doğru olduğuna inanmaktadır (Şekerli,2017: 63). Çalışan örgütün kendisine ihtiyacı olduğu dönemde iş verdiğini ve geçmiş dönemde kendisine iyi davranıldığı inancı ve minnet duygusu ile örgütte çalışmaya devam etmektedir. İşgören çalışmaya devam etmesinin örgüte karşı bir borç olduğunu düşünmektedir (Yavuz, 2008: 84). Birey, örgüte bir sorumluluğunun, görevlerinin ve sadakat göstermesinin gerektiği inancıyla ahlaki zorunluluk hissetmektedir. Bu boyuttaki zorunluluk devam bağlılığı boyutunda olduğu gibi kendisinin örgüte yapmış olduğu yatırımların maliyeti nedeniyle devam edilen bir zorunluluk değildir. İşgören toplumun sadakat duygusuna yaptığı vurgu, bir örgütte çalışmaya devam eden işgörenlerden olumlu şekilde bahsedilmesi ve kendisinin de çalışmaya devam etmesini doğru bulması nedeniyle örgütte kalmaya devam etmekte ve bunu zorunluluk olarak görmektedir (Çöl ve Gül, 2005: 294; Yalçın ve İplik, 2005: 398).



Şekil 2. 1. Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Modeli

(Meyer vd., 2002: 22, akt: Ada vd., 2008: 500)

2.2.2. Davranışsal Bağlılık

Bu yaklaşıma göre, bireyler bir davranışın ardından bu davranışı devamını getirir ve davranışa bağlılık gösterirler. Bağlılığın ardından bu davranışa uygun ve davranışları haklı çıkaran tutumlar geliştirirler. Bu tutum bir döngü şeklinde davranışların tekrarlanmasına neden olur. Davranışsal bağlılıkta çalışanlar geçmişte yaşanan davranışlara dayanarak örgütte kalmak isteseler de bağlılıkları örgüt değil davranış temellidir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 99). Geçmişteki deneyimleri ve örgüte ile uyumlarına göre örgütlerine bağlılıkları şekillenmektedir. Davranışsal bağlılık üzerine sosyo-psikolojik açıdan incelenmiş ve bu alanda uzman kişiler tarafından çalışmalar yapılmıştır (Çöl, 2004: 54).

2.2.2.1. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Çalışanlar örgüte kendileri için değerli olan zaman, çaba ,statü, ek gelir gibi bir takım yatırımlar yapmaktadır. Becker' e göre örgütsel bağlılık ise örgüt ve çalışan arasında bahse girdikleri bir süreçtir. Bu süreçte bahse girdikleri yani çalışan için bir maliyeti olacak unsurlar üzerinde bir davranış ne kadar etkiliyse bağlılığı o derece artacaktır becker'in yan bahis yaklaşımında bu süreçte bir davranış çalışanın yatırımı ile ilişkilendirilmektedir. Buna göre bir davranış dolaylı yoldan bir maliyeti etkiliyorsa bu davranış sürekli hale gelecek dolayısıyla zamanla bağlılığa dönüşecektir. Yan bahis olarak ifade edilen bir davranış ile ilgili kararın o davranış ile ilişkisi çok az olan çıkarlar üzerindeki etkisidir. Kişi için etkisi ne kadar değerli ise bağlılık o derece artacak ve alternatifleri değerlendirme olasılığı azalacaktır (Gül, 2002: 48). Howard Becker yan bahisi oluşturan etmenleri; kültür beklentileri, bürokratik düzenlemeler, toplumsal kabul edilme, kişisel ve toplumsal yaşam konusunda endişeler, iş dışı endişeler olarak ifade etmiştir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 58).

2.2.2.2. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Davranışlar kişilerin ileride yapmak istedikleri, olmasını istedikleri beklentilerine göre şekillenmektedir. Bireyler bir takım etkenlerden dolayı davranışlarına bir sınır

çizerek hareket etmektedir. Bu nedenle bağlılığı ifade edebilmek için davranışa bağlı olan etmenin ne olduğunu bilmek gereklidir (Salancik, 1977: 63, akt: Kaplan, 2010: 76). Salancik tutarlı davranışların temelinde kişilerin tutum ve inançlarını olduğunu ifade etmektedir. Çalışanın örgüt ile ilgili algıları birtakım inançların oluşmasında etkilidir. Bu inançlar zamanla örgüt ile ilgili olumlu ya da olumsuz tutumların oluşmasına neden olur. Bunun sonucunda işgören davranışında devamlılığı sağlar ve davranışlarına bağlanır ya da tutarsızlığın gerilim, stres gibi sonuçları ile karşılaşır (Gülova ve Demirsoy, 2012: 59).

2.2.3. Çoklu Boyut Bağlılık Yaklaşımı

Tutumusal ve davranışsal bağlılık yaklaşımında bağlılık genelde örgütün bütününe yönelik olarak değerlendirilmiştir. Çoklu boyut yaklaşımı örgüt içerisinde bulunan her bir unsurun bağlılık düzeyi üzerinde her birinin farklı etkileri olduğunu savunmuştur. Bir bütün olarak değil birçok unsurdan oluşan örgüt içerisinde her bir öge bağlılık üzerinde farklı etkiye sahiptir. Ayrıca her bir öge kişilerin üzerinde farklı bağlılık düzeyleri oluşmasına neden olmaktadır. Çalışanların bağlılıklarını sağlayan her bir sebep diğerine göre aynı değildir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 101)

Becker ve Billigins (1993) bireylerin örgütsel bağlılık odaklarını dört başlık altında toplamıştır. Bunlar (Balay, 2000: 24) ;

Yerel düzeyde bağlılık gösterenler; iş arkadaşlarına ve denetçilerine bağlılık gösteren çalışanlar bu gruptadır.

Global düzeyde bağlılık gösterenler; örgüte ve üst yönetime bağlılık gösteren çalışanlar bu başlık altında toplanmıştır.

Bağlılık gösterenler; yerel ile birlikte global odağa bağlı olan işgörenler bu grupta yer alır.

Bağlılık göstermeyenler; ne yerel ne de global odağa bağlı olan çalışanlar bu başlık altında yer almaktadır.

2.2.4. Mowday, Porter ve Steers' in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık ile ilk sınıflandırmayı Mowday yapmıştır. Mowday örgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal olarak 2'ye ayırdığı için kategorize edilen tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık ayrımında her iki grupta da yer alacağından dolayı ayrı başlık halinde inceleyecek olursak; diğer ana başlık altında incelenen tutumsal bağlılıkta olduğu gibi tutumsal bağlılık çalışanın örgütle özdeşleşerek örgüte bağlılık duyması davranışsal bağlılık ise kişinin davranışsal faaliyetler sonucunda oluşan bağlılıktır (Doğan ve Kılıç, 2007: 40). Ayrıca Mowday, Steers ve Porter (1979) örgütsel bağlılığı tanımlarken işgörenin çalıştığı kurum ile kurmuş olduğu örgütsel özdeşim ve katılımın gücü olarak ifade etmişlerdir. Burada ifade edilen örgütsel özdeşimin bileşenleri; örgütün amaç ve değerlerine inanma ve kabul etme, örgüt amaçları için çaba göstermeye istekli olma ve örgüt üyesi olarak devam etme arzusudur (Güleryüz ve Aydın, 2015:2).

Allen ve Meyer örgütsel bağlılık sınıflandırmasındaki duygusal bağlılık boyutunu Mowday, Porter ve Steers'in modeli üzerinden geliştirmişlerdir (Parsehyan Gökçe, 2014: 97).

2.3. Bağlılık Seviyeleri

Çalışanların örgüte bağlılıkları düşük, ılımlı ve yüksek olmak üzere 3 başlık altında incelenmiştir.

Tablo 2. 3. Örgütsel Bağlılık Seviyeleri

	Bireysel		Örgütsel	
	Pozitif	Negatif	Pozitif	Negatif
Düşük örgütsel bağlılık	Bireysel yenilik, özgünlük ve yaratıcılık İnsan kaynaklarının etkin kullanımı	Mesleki gelişme ve ilerlemenin daha yavaş olması Dedikodu kaynaklı kişisel maliyetler Örgütsel amaçları bozma Örgütten ihraç edilme olasılığı	İş devri ve düşük performansın önüne geçilmesi Çalışanının zararlarını azaltma Motivasyonu yükseltme Dedikoduların örgüt için faydalı sonuçları	Yüksek iş devri İşe devamsızlık ve geç kalma İsteksizlik ve düşük iş kalitesi Zarar ile sonuçlanacak dedikodu Örgüte karşı yasal olmayan eylemler

İlmlı bağlılık düzeyi	Artan bağlılık duygusu ve sadakat Yeterlik, güvenlik	Mesleki gelişme ve ilerleme ile ilgili fırsatların sınırlanması Parçalı bağlılıkların arasında uzlaşmanın kolay olmaması	Kıdemli çalışan sayısının artması, Ayrılma isteğinin sınırlı olması Yüksek iş doyumu	Örgütsel isteklerle iş dışındaki isteklerin dengelenmesi Örgütsel etkililiğin düşmesi
Yüksek bağlılık düzeyi	İşgörenin mesleki gelişmenin, beklentilerin karşılanması Örgütün davranışları ödüllendirmesi İşgörenin işini istekle yapması	İşgörenin sosyal ilişkilerinde gerilim ve dayanışma eksikliği Örgüt için zaman ve enerjinin sınırlanması	Çalışan Güvenli ve yüksek üretimin sağlanması için örgütün isteklerini kabul eder Yüksek düzeyde görev ve performans yarışı	İnsan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılmaması Gayret eden çalışanlardan düşmanlık duyguları Örgüt adıyla etik olmayan faaliyetlerde bulunma

(Randall, 1987: 462, akt: Balay, 2000: 67)

2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan her bir çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve faktörlerin ilişkileri üzerine tanımlar ve bağlılık türleri ortaya çıkmıştır. Kanter devam bağlılığında çalışanların ayrılma maliyetlerinin kalma maliyetine göre daha fazla olduğuna dair düşünceleri sonucu işte kaldıklarını ifade etmiş, uyum bağlılığında ise sosyal ilişkiler temel alınmıştır. Panley ve Gould ise çıkarıcı bağlılık türünde bağlılık temelini ödül ve teşviklere dayandırmaktadır. Becker davranışsal bağlılık bakış açısıyla işgörenlerin ortaya koyduğu maliyetler sonucunda davranışa dolayısıyla örgüte bağlandıklarını savunmuştur. Örgütsel bağlılık üzerinde çalışanların kişisel özelliklerinden, toplumun beklentilerine kadar olan bir çok etkili faktör vardır. Bu faktörler genel olarak kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve dış faktörler olarak sınıflandırılmaktadır (Gürdoğan, 2018: 46).

2.4.1.Kişisel Faktörler

İşgörenlerin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, hizmet süresi, iş beklentileri, psikolojik sözleşme gibi faktörler örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerdir.

2.4.1.1.Yaş

Örgütsel bağlılık ile yaş faktörünün ilişkisini araştıran araştırmalar genelde yaş süresinin arttıkça bağlılığın arttığını savunmaktadır. Fakat bazı araştırmalarda yaş ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulamazken bazı araştırmalar negatif yönlü ilişki olduğu görülmektedir.

Turizm sektöründe demografik özellikler ile örgütsel bağlılığı araştıran Çolakoğlu vd., örgütsel bağlılık ile yaş arasında ilişki tespit etmemişlerdir. Çalışanların almış oldukları eğitim düzeyinin genelde lise olması ve konaklama işletmelerinde iş devir gücünün hızlı olması nedeniyle bu sonuca ulaştıklarını ifade etmiştir (Çolakoğlu vd., 2009: 86).Bu sektörde araştırma yapan Yalçın ve İplik ise yaş ile örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönde bir ilişki olduğunu saptamıştır. Yalçın ve İplik; Otel çalışanlarının fiziksel olarak yorulmaları sonucundan belli bir yaştan sonra çalışmış oldukları örgütten hatta sektörden ayrılmak istemeleri nedeniyle yaş arttıkça örgütsel bağlılıkları azaldığı görüşündedir (Yalçın ve İplik, 2005: 408).

Eğitim ve sağlık sektöründe araştırma yapan Durna ve Eren işgörenlerin yaşlarının arttıkça duygusal ve normatif bağlılığın arttığına dair sonuçlar elde etmiştir. Bu çalışmaya göre devamlılık bağlılığı ile yaş arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Kamu kurumunda araştırma yapıldığı için ömür boyu istihdam garantisi ve işten ayrılmamalarının devamlılık bağlılığını etkileyen emeklilik hakları, kariyer gibi kuruma yapılan bireysel yatırımların önemi azaltılmaktadır. Bu nedenle devamlılık bağlılığı ile yaş arasında bir ilişki bulunmadığı düşünülmektedir (Durna ve Eren, 2005: 218).

Allen ve Meyer yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi her bir boyutla ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini savunmuştur. Yaş ile bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarında yaş ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilirken

devam bağıllığı ile yaş arasında benzer ilişki belirlenememiştir. Angle ve Perry 'in araştırmalarına göre çalışanların yaşı arttıkça örgütsel bağıllıkları artmaktadır. Bunun nedeni yaş arttıkça eğitim alma ve alternatif iş olanakları azalması nedeniyle bağıllık artmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 400).

Yaşın örgütsel bağıllık üzerindeki etkisini olumlu ya da olumsuz olarak nitelendirmek mümkün değildir. Çünkü aynı yaşa ve eğitim sahip farklı örgütlerde çalışan bireylerin sektörleri aynı olsa bile bağıllıklarının aynı olması beklenemez. Bağıllık sebeplerinin farklı olmasının nedeni medeni durum gibi kişisel özellikler, örgütsel ve örgüt dışı faktörler gibi birçok unsur bağıllık düzeyini etkilemektedir. Aynı örgütte çalıştıkları örgüt koşulları denk hale geldiğinde bile cinsiyet, iş beklentileri ve diğer faktörlerden dolayı bağıllık düzeyleri farklı olacaktır.

2.4.1.2.Cinsiyet

Cinsiyet faktörünün örgütsel bağıllığa olan etkisi iş modeli ve cinsiyet modeli olarak 2 açıdan değerlendirilmiştir. İş modelinde kadın ve erkek çalışanların bağıllıklarında farklılıklar yoktur. Farklılıkları oluşturan neden cinsiyetten değil pozisyonlara, bireylerin örgüt amaç ve değerlerine ilişkin tutumlarından kaynaklandığı belirtilmiştir. Cinsiyet modelinde ise kadınların işinin yanında aileye ilişkin sorumluluklarının bulunması nedeniyle erkeklere göre daha az bağıllık gösterecekleri savunulmuştur (Hoş ve Oksay, 2015: 5-6). Mowday ise kadınların örgüte bağıllıklarını örgütte bulunmak için daha çok engel aştıkları ve örgüt üyeliğinin kadınlar için daha önemli olması nedeniyle erkeklere göre bağıllığın daha fazla olduğunu ifade etmiştir (Keleş Çelik, 2006: 57)

Örs vd. hastahannede çalışan doktor ve hemşirelerin cinsiyetleri ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkiye yönelik yapmış olduğu çalışma sonucuna göre; cinsiyetin örgütsel bağıllık üzerindeki etki göstermediği farklı hastahanelerde çalışan doktor ve hemşirelerin bağıllık düzeylerinin farklı olduğu tespit edilmiştir (Örs vd., 2003: 223). Aynı sektörde farklı bir ilde çalışma yapan Küçüközkan'ın araştırma sonucuna göre

kadınları duygusal ve normatif bağlılıkları erkeklere göre daha yüksek çıkarken devam bağlılıkları erkeklere göre daha düşük çıkmıştır (Küçüközkan, 2015: 33).

Yaş unsurunda olduğu gibi cinsiyet bağlılık üzerinde tam olarak belirleyici faktör değildir. Kimi yaklaşıma göre kariyerine önem veren daha azimli ve çalışkan olarak nitelendiren kadınların örgütsel bağlılıkları fazla olacağı düşünülürken kimi araştırmalar sorumluluklarının olması nedeniyle bağlılıklarının erkeklere göre daha az olduğunu göstermiştir. Bu nedenle cinsiyet bağlılık arasındaki ilişkiyi pozitif yönlü ya da negatif yönlü olarak kesin bir şekilde ifade etmek mümkün değildir.

2.4.1.3.Medeni Durum

Medeni durum ile örgütsel bağlılık ilişkisi ile yapılan araştırmalarda evli çalışanların bekar çalışanlara göre örgüte daha bağlı oldukları gözlemlenmiştir. Evli insanların aile olmanın sorumlulukları ve gereksinimleri nedeniyle örgüte bağlılıkları daha yüksek olmaktadır (Taşlıyan ve Pekkan, 2017: 34). Durna ve Eren'in araştırmaları da benzer sonuçlar ortaya çıkarmış ve evlilerin bekarlara göre örgütsel bağlılıkları daha fazla çıkmıştır (Durna ve Eren, 2005: 217). Babadağ, Çolakoğlu vd. yapmış oldukları çalışmalarda ise medeni durumun örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi olmadığına dair sonuçlar elde etmiştir (Babadağ, 2015: 328; Çolakoğlu vd., 2009: 87).

2.4.1.4.Eğitim Seviyesi

Eğitim düzeyi artan çalışanın örgütten beklentileri ve alternatif iş olanakları da arttığı için eğitim düzeyi arttığı için bağlılığı azalmaktadır (Çöl ve Gül, 2005: 295).Sevinç ve Şahin'in sağlık sektöründe yapmış olduğu çalışmada ön lisans mezunu hemşirelerin örgüte karşı duygusal bağlılıkları düşükken lisans mezunları kararsızdır. Lise mezunları ise örgüte duygusal olarak bağlı çok güçlü olmasa da bir bağlılıkları vardır. Örgütten ayrılma konusundaki seçenekleri değerlendirmeleri istendiğinde lise mezunları hemşirelere çok az seçenekleri olduğunu lisans mezunları ise seçeneklerinin fazla olduğunu düşünmektedirler (Sevinç ve Şahin, 2012: 278).Aynı sektörde örgütsel

bağlılığı araştıran Çakınberk ve Demirel ise eğitim seviyesi arttıkça bağlılığın arttığını dair sonuçlar elde etmiştir (Çakınberk ve Demirel, 2010: 117).

2.4.1.5.Çalışma Süresi

Örgütsel bağlılığı inceleyen çalışmalarda genellikle işgörenlerin çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Bireylerin örgütte kaldıkları süre içerisinde yapmış oldukları yatırım ve elde ettikleri statü, yetenek ve diğer kazanımlar sebebiyle örgütten ayrılmak istememektedir. Fakat çalışma süresi diğer faktörlerin etkisi nedeniyle örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaştıran çalışmalar da vardır. Çöl ve Gül'un akademisyenler ve idari çalışanların örgütsel bağlılıklarına ilişkin yapmış olduğu çalışmasında çalışma süresi ile bağlılık arasında bir ilişki tespit edilememiştir (Çöl ve Gül, 2005: 302).

2.4.2.Örgütsel Faktörler

2.4.2.1.İşin Niteliği

İşin niteliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda örgüte ilişkin birçok faktör incelenmektedir. Ünler yapmış olduğu çalışmasında Hackman ve Oldham'ın özerklik, çeşitlilik, görevin kimliği, görevin önemi sınıflamasını ele alarak örgütsel bağlılığı incelemiştir. Bu çalışmada örgütsel bağlılık içten, minnet-çıkarcı bağlılık olarak alt boyutlarda ele alınmıştır. Buna göre genel geri bildirim içten ve minnet-çıkarcı bağlılığını olumlu, özerkliğin ise olumsuz yönde etkilediği sonuçları elde edilmiştir (Ünler, 2006: 100, 114). İnsan kaynakların da kullanılan tekniklerin örgütsel bağlılık ile ilişkisini inceleyen Altındağ ve Turnalı çalışmasında iyi tasarlanmış bir işin; işte yaşanan monotonluğu engellemesi, motivasyonu artırması, doğru rotasyon uygulamasıyla işine bağlı olarak kariyer yönetiminde ilerleyeceğine değinilmiştir (Altındağ ve Turnalı, 2015: 10). Genel anlamda işin niteliği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu anlamda yapılan araştırmalar ve sonuçları (Brown, 1969; Buchanan, 1974; Hall, Schneider ve Nygren 1970, akt: Güçlü, 2006: 52);

1970 Hall, Schneider ve Nygren, 1974 Buchanan ve 1977 Steers İşin nitelikleri faktörü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğuna dair sonuçlara ulaşmışlardır.

1985 Hunt, Chonko ve Wood özerklik, çeşitlilik ve geribildirim unsurlarından oluşan işin niteliği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir.

Gautam, Dick ve Wagner (2001) de bu çalışmaları destekleyecek duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü sonuçlar elde etmiştir.

2.4.2.2.Ücret

Birtakım ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla emek ve hizmet karşılığında verilen ücret örgütsel bağlılık üzerinde oldukça etkilidir. İşgörenlerin örgütte çalışmasının temel nedeni yaşam devamlılığının sağlayabilmektir. Bu nedenle ücret örgütsel bağlılığın tüm boyutlarında etkilidir. Ücretin geçim ve yaşam standardının devamının sağlamında önemli olmakla birlikte bağlılık üzerinde etkili olmasının bir diğer nedeni ise kendi başkalarının ücretleridir. Çalışanlar diğer çalışanların ücretleri ile kendi ücretlerini kıyas ederek hak ettikleri ücreti alıp almadıklarına dair değerlendirme yaparlar (Hoş ve Aksoy, 2015:7). Benzer niteliklere sahip ve benzer koşullarda çalışan bireyler bu değerlendirme sonucunda örgüte bakış açıları değişebilir dolayısıyla bağlılık seviyesi düşebilir. Örgüte sadakat duygusu ile bağlılık gösteren çalışanların ücret farklılığından kaynaklı bağlılığın zarar görmediği durumlar da olabilir. İşgörenin örgütte keyfi bir düşük ücret ve diğer örgüttekiler ile büyük farklılıklar çalışanın hem performansını hem de bağlılığını etkileyecektir. Ücretin tatmin edici olması, düzenli olması, sosyal haklar ile desteklenmesi, nedensiz kesintilerin olmaması gereklidir. Örgütsel bağlılık anlamında ücret bağlılığın oluşmasında, devamlılığında ve normatif boyutta etkilidir. Bu anlamda yapılan çalışmalarda ücret bağlılığı etkileyici bir faktör olmuştur. Yüceler yapmış olduğu çalışmasında çalışanların ücretlerinden memnun olmamaları örgütsel bağlılığı azaltan en önemli unsur olarak değerlendirilmiştir (Yüceler, 2009: 456).

2.4.2.3.Çalışma Koşulları

İşgörenin çalışmasında etkili olan çalışma ortamının fiziksel koşullar ve psikolojik etmenler bireyler için oldukça önemlidir. Günün büyük bir kısmını örgütte geçiren çalışanların her açıdan güvenliliğinin sağlanması, biyolojik ve psikolojik sağlık sorunlarına neden olmayacak koşulların oluşturulması hem bağlılık hem de örgütün çalışanlarına karşı görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi açısından oldukça önemlidir. Çalışma koşullarına bağlılık için değil yasalarla korunmuş işgörenin hakkı olması hepsinden de öte sosyal sorumluluk anlamında gerekli önemin verilmesi gereklidir.

Çalışma koşulları ile örgütsel bağlılık arasında genelde pozitif ilişki söz konusudur. Örgütsel bağlılığı araştıran çalışma koşullarını inceleyen çalışmalarda genel olarak sadece çalışma ortamının hava, ses, ışık gibi konularda yeterli düzeyde olması, ekipmanların yeterli ve işgören kapasitesine göre görevlendirme yapılması, çalışma saatleri, çalışanların gün içerisinde ihtiyaçlarını karşılayabileceği yemek ve mola saatlerinin uygun bir şekilde düzenlenmesi gibi fiziksel koşullar ele alınmamıştır. Bu faktör altında inceleyebileceğimiz bireylerin eğitimlerine ve yükselmelerine izin veren bir yaklaşım, çalışanlara karşı adil yaklaşım, karar süreçlerine katılım gibi bir çok unsur birlikte incelenmiş ve örgütsel bağlılıkla pozitif bir ilişki olduğu sonuçları elde edilmiştir. Meşe ve Sürvegil'in yapmış olduğu çalışmada; iş yükü, adalet ve ödüllerin duygusal bağlılık düzeyini yükselttiği, adalet ve iş yükünün devam bağlılığı üzerinde etkili olduğu, değerler ve adaletin normatif bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Meşe ve Sürvegil, 2007: 6). Balık ve Şengül "İş Sağlığı ve Güvenliğinde Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık ve İş Tükenmişliği Üzerindeki Rolü"nü araştıran çalışmasında çalışanları tükenmişliğe iten olguların oluşmaması için bireysel ve kurumsal olarak gerekli önlemlerin alınması, elverişli kurum kültürünün oluşturulmasının sadece aile ve örgüt için değil tüm toplum için önemli olduğunu ifade etmişlerdir (Balık ve Şengül, 2016: 123).

2.4.2.4. Liderin Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi

Çalışanı mekanik bir unsur olarak değerlendiren anlayış ile başlayan yönetim süreci günümüzde çok farklı bir yaklaşım göstermektedir. Günümüz örgüt ve kamu yönetimi işgörenleri ile birlikte tüm paydaşları sürece dahil eden bir anlayış benimsemiş, bütün paydaşları ile ilişkilerine önem veren bir yapıya dönüşmüştür. Özellikle teknolojinin her sisteme hızla uygulanabilirliği ve taklit edilebilir olması nedeniyle taklit edilemez unsur olan insana odaklanılmıştır. Bu anlamda örgüt yönetimi ve örgütlerin insan kaynakları için önemli olan lider ve etkin çalışan; rekabette örgüte üstünlük sağlarken işten ayrılması ek maliyetlere neden olmaktadır. Örgütlerin çalışanlarına verdiği eğitim, sosyal haklar, üretimden yönetime tüm süreçlere çalışanlarını dahil etmesi, üstleri ve liderleri ile iletişim kanallarının olduğu çalışanları ile ilişkilerini geliştirmek, artırmak ve motivasyonu sağlamak amacıyla yapmış olduğu çalışmalar örgütlerin en önemli kaynağı olan insana yapmış olduğu yatırımlardır. Bu yapmış oldukları çalışmaların amacı bireyin verimliliğini artırmak etkin çalışanlarını şirkete bağlılığını sağlamaktır. Örgütsel bağlılığın sağlanmasında birçok etken rol oynarken lider çoğu zaman bu etkenlerin en önemlisidir. Çakınberk ve Demirel bu alanda yapılan çalışmaların birçoğunda örgütsel bağlılığı belirleyen unsurlar arasında liderlik tarzının ilk sıralarda yer aldığı sonucuna ulaşıldığını belirtmiştir (Çakınberk ve Demirel, 2010: 116). Çalışanların örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan bir takım unsurlar yeterli olmasa dahi liderin eylem ve yaklaşımı çalışmaya devam etmelerini sağlamaktadır. Daha iyi çalışma ortamı, daha fazla ücret gibi imkanlara sahip bazı çalışanların örgütte kalmaya devam etmesi, örgütün yaşadığı krizlerde gönüllü olarak fazla mesai yapmak istemeleri; liderin bir amaç etrafında grubu bütünleştirmesi; çalışanların kendilerine, grup üyelerine ve liderine inanması liderin örgütsel bağlılığı sağlamasındaki rolünü göstermektedir. Dolayısıyla yönetimin bir çok sürecinde etkili olan liderin konumu bağlılığın düşük ya da yüksek seviyede olması noktasında önemli bir yere sahiptir.

Liderlik kuramlarında geliştirilen yaklaşımlarda çalışanların performansının artması, yeteneklerini geliştirmesi, grup üyeleri ile uyumlu çalışması, örgüt amaçlarını benimsemesi ve bu amacın gerçekleştirilmesi için çaba sarf etmesine yönelik bir takım

amaçlar vardır. Doğrudan veya dolaylı bir şekilde örgütsel bağlılık ile ilişkilendirebileceğimiz bu amaçların sağlanmasında liderin hangi özelliklere sahip olması gerektiği, eylem ve yaklaşımına yönelik olması gereken veya bu süreç sonrasındaki hangi liderlik tarzının oluştuğuna yönelik bir takım teoriler oluşturulmuştur. bu modellerdeki liderlik tarzları da örgütsel bağlılığın seviyesini etkileyecektir. Çalışmada dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi inceleneceği için bu iki liderlik tarzı ele alınarak değerlendirme yapılacaktır.

Dönüşümcü lider yeniliğe ve değişime açık olan, astların istekleri, beklentileri ve gelişimlerine önem veren, astları ile kurduğu ilişkiler sonucu motivasyon araçlarını etkin bir şekilde kullanan liderdir. Dönüşümcü lider ile örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik yapılan çalışmalarda da genel anlamda anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Walumba ve arkadaşlarının 2005 yılında ayrı kültüre sahip Kenya ve ABD’de yaptığı çalışmalarında dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında iki ülkede de pozitif yönlü sonuçlar elde edilmiştir (Yekeler, 2015: 94). Avolio, Zhu, Koh ve Bhatia (2004) Singapur’da hastanede yapmış oldukları çalışmada dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (akt: Morçin Erdoğan ve Bilgin, 2014: 117). Akbolat vd.’nin de dönüştürücü liderin duygusal bağlılık ve motivasyon üzerindeki etkisini incelemeye yönelik sağlık çalışanlarına yapmış oldukları çalışmada anlamlı ve pozitif ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Akbolat vd., 2013: 46). Dönüştürücü liderin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen Morçin Erdoğan ve Bilgin’in seyahat acentelerinde yapmış oldukları çalışmasında da benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Morçin Erdoğan ve Bilgin, 2014: 122). Buluç Sınıf Öğretmenlerinin liderlik Algılarına göre örgütsel bağlılık ilişkisini belirlemeye yönelik yapmış olduğu çalışmasında dönüştürücü liderliğin tüm alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif sonuçlar en fazla da telkinle güdüleme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki yüksek çıkmıştır. Buluç çalışmasında dönüşümcü liderliğin etkileşimsel liderliğe göre örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğunu ifade etmiştir (Buluç, 2009: 28- 29). Dönüşümcü lidere göre astları ile daha az iletişim kuran ve amaçların gerçekleşmesi için hedefleri ve sonuca göre ödül ya da cezanın

olacağını belirten liderdir. Bu lider de çalışanlarının çalışma ortamına ve motivasyonlarına önem vermektedir. Motivasyon aracı olarak bireylerin kişisel ihtiyaçlarının gerçekleşeceği araçları ödül ve ceza olarak kullanır. Dönüşümcü liderin değişim ve yeniliğe olan yaklaşımı etkileşimsel liderlikte daha çok mevcut faaliyetlerin devamının sağlanmasına yönelik bir yaklaşım vardır.

Akyurt ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmada ise etkileşimsel liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hastanede yapmış oldukları çalışmada araçsal, etkileşimsel liderlik ile en fazla bağlılık duygusal bağlılıkta görülmüş olup dönüşümcü liderin duygusal bağlılık üzerinde etkisi olmadığı görülmüştür. Akyurt ve arkadaşları bu sonucun benzer çalışmalar ile aynı sonuçları olmamasının nedeni olarak farklı sektörde yapılan çalışmalar olduğunu ayrıca dönüşümcü liderin vizyon ve geleceğe yönelik istek uyandıran, gelişime imkan veren uzun vadeli planları olan liderlik davranışının sağlık çalışanları üzerinde etkili olmadığını belirtmişlerdir. Bu liderlik davranışları yerine anında problem çözme ve hata gidermeye eğilimli, görev ve hedefleri açık ve detayları ile belirten, gerekli durumlarda ödül ve cezayı araç olarak kullanabilen, açıkça belirtilen kural ve prosedürler ile işlerin daha kolaylaştıran liderlik davranışına sahip etkileşimsel liderin bu sektörde örgütsel bağlılık üzerinde daha etkili olduğu belirtilmiştir (Akyurt vd, 2015: 59).

Algılanan liderlik tarzı örgütsel bağlılık üzerinde etkili olurken tek bir liderlik tarzı da örgütsel bağlılığın sağlanmamasında etkin olmamaktadır. Örgütün kültür yapısına, sektörüne göre, stratejilerine, çalışma koşullarına gibi bir çok etken liderin yaklaşımına yönelik beklentiyi farklılaştırmaktadır. Örgütsel bağlılığın üzerinde etkili olan kişisel ve örgütsel faktörlerden her bir değişkenin etkisinin bağlılıkta önemli olduğu görülmektedir. Bunlarla birlikte çalışmada değinilmeyen kişisel, örgütsel ve örgüt dışı bağlılığı etkileyen birçok faktör vardır. İş tatmini, psikolojik sözleşmeler, takdir edilme, örgütsel adalet, örgütsel iletişim, örgüt kültürü, rol belirsizliği, rol çatışması, çalışma grubu, sosyal ilişkiler, örgütsel ödüller, örgüt büyüklüğü, iş alternatifleri, siyasi, ekonomik, hukuki sistemlerin koşulları ve yapıları gibi bir çok faktör örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

3.BÖLÜM

Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya Sanayi Örneği

3.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Örgütsel bağlılık ile çalışanın örgüt amaçlarını gerçekleştirmesi için çaba göstermesi, örgütün üyesi olarak kalmaya devam etmek istemesi, örgütü benimsemesi ve bütünleşmesi ile iş görenin performansının artması, örgüte değer katması ve örgüt hedefleri gerçekleştirilirken çalışanın işten ayrılması oluşabilecek maliyetlerin de önüne geçilmektedir. Örgütsel bağlılığın sağlanmasında bir çok etken rol oynarken liderin bu süreçte etkisi oldukça büyüktür. Lider, çalışanların örgütün vizyonunu, misyonunu ve stratejilerini benimsemesini, çalışma ortamında işlerini daha seyerek yapmaları için gerekli ortamın oluşmasını, işgörenlerin bireysel amaçları ile örgütün amaçlarının örtüşmesi için ortak bir paydada buluşmalarını sağlar. Örgütün çalışma prensipleri ile ilgili kuralların uygulayıcısı liderdir. Bu çalışmada da Konya’da faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde algılanan liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmesi amaçlanmaktadır.

“Konya’da ilçeleri ile birlikte 9 organize sanayi bölgesi, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı destekli 19 küçük sanayi sitesi, il merkezinde yer alan 15 küçük sanayi sitesi, Konya iline bağlı ilçelerde yer alan 11 küçük sanayi sitesi ve 14 özel sanayi sitesi bulunmaktadır. Organize sanayi bölgelerinde toplam 767 firma, BÜSAN Özel Sanayi alanında 681 firma üretim faaliyetleri sürdürmektedir. Konya il merkezinde 15 küçük sanayi sitesi 3.659 işyerinde yaklaşık 10.000 kişiye istihdam oluşturmaktadır. Bu sanayi sitelerinde ayakkabı, mobilya, otomotiv, döküm, makine vb. sektörlerde ağırlıklı olarak üretim gerçekleştiren firmalar bulunmakla birlikte aynı zamanda oto tamir ve bakım hizmetleri sunan firmalar da yer almaktadır” (KTO). Çalışmamızın konusunu oluşturan sanayii firmaları için Konya Sanayi Odası, Konya Ticaret Odası ve Türkiye İstatistik Kurumu Konya Bölge Müdürlüğü ile iletişime geçilmiştir. Görüşmeler sonucunda Konya Ticaret Odası’na bağlı kuruluş sermayesi 1.000.000 ile 5.000.000 olan firmaların alt, orta ve üst düzey yöneticileri ile anket uygulanmıştır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Çalışanın kendisini örgüte ait hissetmesi, sadakat ve bağlılık duygularının yüksek düzeyde olması örgütler için oldukça önemlidir. Bu bağlılığın oluşmasında ve devamının sağlanmasında bağlılığı etkileyen diğer faktörler ile birlikte lider etkili olmaktadır. Günümüzde Enron gibi bilinen dev şirket liderlerinin kurumsal yönetim ilkelerine ve etik ilkelere bağlı kalmamasının bir sonucu olarak ekonomik sarsıntılar yaşamıştır (Şentürk ve Coşkun, 2018: 1705; Altun: 2013: 5). Bu nedenle liderin örgüte ve ilkelerine bağlı kalması çok önemli rol oynarken lider astlarının bağlılıklarında da etkili olmaktadır. Liderin örgütsel bağlılığa yönelik insan kaynakları faaliyetlerinin gelişiminde ve uygulanması sürecindeki etkinliği bağlılık düzeyi seviyesinde etkili bir unsurdur. Liderin çalışanlarını tanıması, onları yetenekleri doğrultusunda yönlendirmesi ve motivasyon araçlarını bu doğrultuda kullanması, işgörelere örgüt için değerli biri olduklarını hissettirmesi; görev, sorumluluk, ceza, ödül paylaşımında ve performans değerlendirmede adil olması, karar süreçlerine dahil etmesi; hedeflerin gerçekleşmesi ile ilgili geri bildirimler sağlaması gibi süreçlerde astlar üzerinde olumlu etkiler bırakacaktır (Gürdoğan, 2018: 75). Çalışmanın konusunu oluşturan dönüşümcü ve etkileşimci lider astlarına değer veren onların çalışma koşullarına önem gösteren ve motivasyonlarının sağlanmasında etkili olan liderlik tarzlarıdır. Dönüşümcü liderin bireysel ilgi boyutunda astları ile ilişkiler kurması ve onları ilgileri ve isteklerini bilmesi, zihinsel motivasyonda ortak duygu ve beraberlik anlayışı ile yaklaşması gibi tüm boyutlarda örgütsel bağlılığın artmasında etkili olacak davranışlar sergilemektedir. Etkileşimci lider ise çalışanlarının hedefleri net bir şekilde belirtmesi, ödül mekanizması ile motivasyonlarını sağlaması bağlılık düzeyini yükselmesinde etkilidir. Bu nedenle örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan liderlik tarzlarından etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin etkisini değerlendirmek için sanayi sektöründe bir çalışma yapılmıştır.

Dönüşümcü lider etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde; Demir 2012 yılında Türkiye’de liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisini ölçmeye yönelik yapılan çalışmaları meta analizi ile değerlendirmiştir. Çalışmasında dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile birlikte karizmatik

liderliği de dahil etmiş ve bu liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen çalışmalarını araştırmıştır. Çalışma belirli bir tarih aralığı ile sınırlandırılmamış olup çalışmaların çoğunun 2003 ile 2012 yılları arasında yapıldığını belirtmiştir. Araştırmanın sonucuna göre bu alanda yapılan ilk çalışma 2003 yılında yapılmış olup, 2008 ile 2011 yılları arasında yapılan çalışmalar toplam çalışmaların %82'sini oluşturmaktadır. Çalışma en fazla eğitim öğretim alanında yapılmış olup bu sırayı sağlık, işletme – finans, turizm, kamu – yerel yönetimler ve diğer sektörler izlerken en fazla yapıldığı bölge Marmara Bölgesi'dir (Demir, 2012). YÖK tez tarama sayfası ve diğer kaynaklar incelendiğinde dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar incelendiğinde 2012 yılında sonra bu alanda yapılan çalışmaların sayısı ve yapılan sektörler de artmıştır.

Konya'da içeriğinde örgütsel bağlılık, dönüşümcü ve etkileşimci lider algısı bulunan tez ve makale olmak ile birlikte liderlik tarzları ile örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik Eryeşil'in (2012) "Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması" adlı banka çalışanları üzerinde yapmış olduğu tez çalışması bulunmaktadır. Konya'da bulunan sanayi işletmelerinde yapılan araştırmanın önemi şu şekilde değerlendirilebilir;

1. Algılanan liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde önemli olması bakımından
2. Algılanan liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik seçilen sektörün ilde önemli potansiyele sahip olması bakımından
3. Algılanan liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık ilişkisi Konya sanayi çalışması kapsamında çalışmaların sınırlı olması bakımından önem taşımaktadır.

3.3. Araştırmanın Problemi

Bu araştırmanın ana problem sorusu 'Sanayi Çalışanlarının Algılanan Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzına Göre Örgütsel Bağlılıklarında Farklılık Göstermekte midir?' Bu ana araştırma sorusu çerçevesinde yanıtlanması beklenen alt problem sorularının cevapları da şu şekilde oluşturulmuştur.

1. Sanayi çalışanlarının, yöneticilerine ilişkin algıladıkları liderlik tarzı hangileridir?
2. Sanayi çalışanlarının duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılıkları ve örgütsel bağlılık düzeyleri nasıldır?
3. Sanayi çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile algıladıkları etkileşimci liderlik tarzı arasında bir ilişki var mıdır?
4. Sanayi çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile algıladıkları dönüşümcü liderlik tarzı arasında bir ilişki var mıdır?
5. Sanayi çalışanlarının algıladıkları liderlik tarzı algısı demografik özelliklerine göre değişiklik göstermekte midir?
6. Sanayi çalışanlarının duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılıkları ve örgütsel bağlılıkları ile demografik özelliklerine göre değişiklik göstermekte midir?

3.4. Araştırmanın Ölçeği

Çalışmada yer alan anket soruları Murat Şengöz'ün “Çalışanların algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide yönetici-ast etkileşimi algısının ara değişken rolünün incelenmesi ve bankacılık sektörü örnekleminde bir araştırma” adlı doktora tezinden demografik soruların bir kısmı değiştirilerek oluşturulmuş ve yapılan pilot çalışması ile de son halini almıştır. Murat Şengöz'ün çalışmasında faydalanan ölçekler de aşağıda belirtilen bilimsel yayınlardan alınmıştır;

Örgütsel bağlılık ölçeği olarak Allen ve Meyer'in (1993) örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. 18 maddeden oluşan bu ölçek ülkemizde ve diğer ülkelerde bu alanda yapılan bir çok çalışmada kullanılmıştır.

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ölçeği olarak Bass'ın (1985) oluşturmuş olduğu Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ (Çok Faktörlü Liderlik

Ölçeği)'nin alt liderlik türleri olan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarını ölçen Türkiye'de Çeri Booms (2009) tarafından da kullanılmış olan ölçekler tercih edilmiştir. Bu alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde iki ölçeğinde bilimsel çalışmalarda daha önce çok defa kullanılmış ve bir çok bilim insanı tarafından kabul görmüştür (Şengöz, 2015 ; Yavuz, 2008: 106).

Anket sorularının birinci bölümünde demografik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümünde örgütsel bağlılık ölçeği üçüncü bölümde etkileşimci liderlik ölçeği ve dönüşümcü liderlik ölçeği sorularından oluşmaktadır. Katılımcıların cevapları her üç ölçekte de 5'li Likert ölçeği (1=Kesinlikle Katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Biraz Katılıyorum, 4=Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum) ile ölçülmüştür. Anketler yüz yüze-yapılmak suretiyle gerçekleştirilmiş olup, soruların gerektiğinde açıklanması suretiyle doğru bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

3.4. Araştırma Evreni ve Örneklem Kümesi

Çalışma evreni Konya Sanayi Odası'ndan elde edilen Konya'da faaliyet gösteren sermayesi 1.000.000 ile 5.000.000 TL arasında olan 252 sanayi işletmesidir. Evren/örneklem büyüklüğünü gösteren Tablo 3.1' de N=500 olması durumunda basit rastgele örneklem seçim yönteminde %10 örneklem hatasına göre örneklem büyüklüğü 81 olmalıdır. Evren büyüklüğünün 252 olduğu dikkate alınarak %10 örnekleme hatasında 77 işletme ile görüşülmesi yeterli görülmüştür.

Tablo 3. 1. $\alpha=0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyüklüğü	+ - 0.10 örnekleme hatası (d)			
	p=0.5	q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100		49	38	45
500		81	55	70
750		85	57	73
1000		88	58	75
2500		93	60	78
5000		94	61	79
10000		95	61	80
25000		96	61	80
50000		96	61	81
100000		96	61	81
1000000		96	61	81

(Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004; akt: Aktürk ve Tekman, 2016: 430)

3.5. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmanın varsayımları ve sınırlılıkları şu şekilde ifade edilebilir;

Varsayımlar,

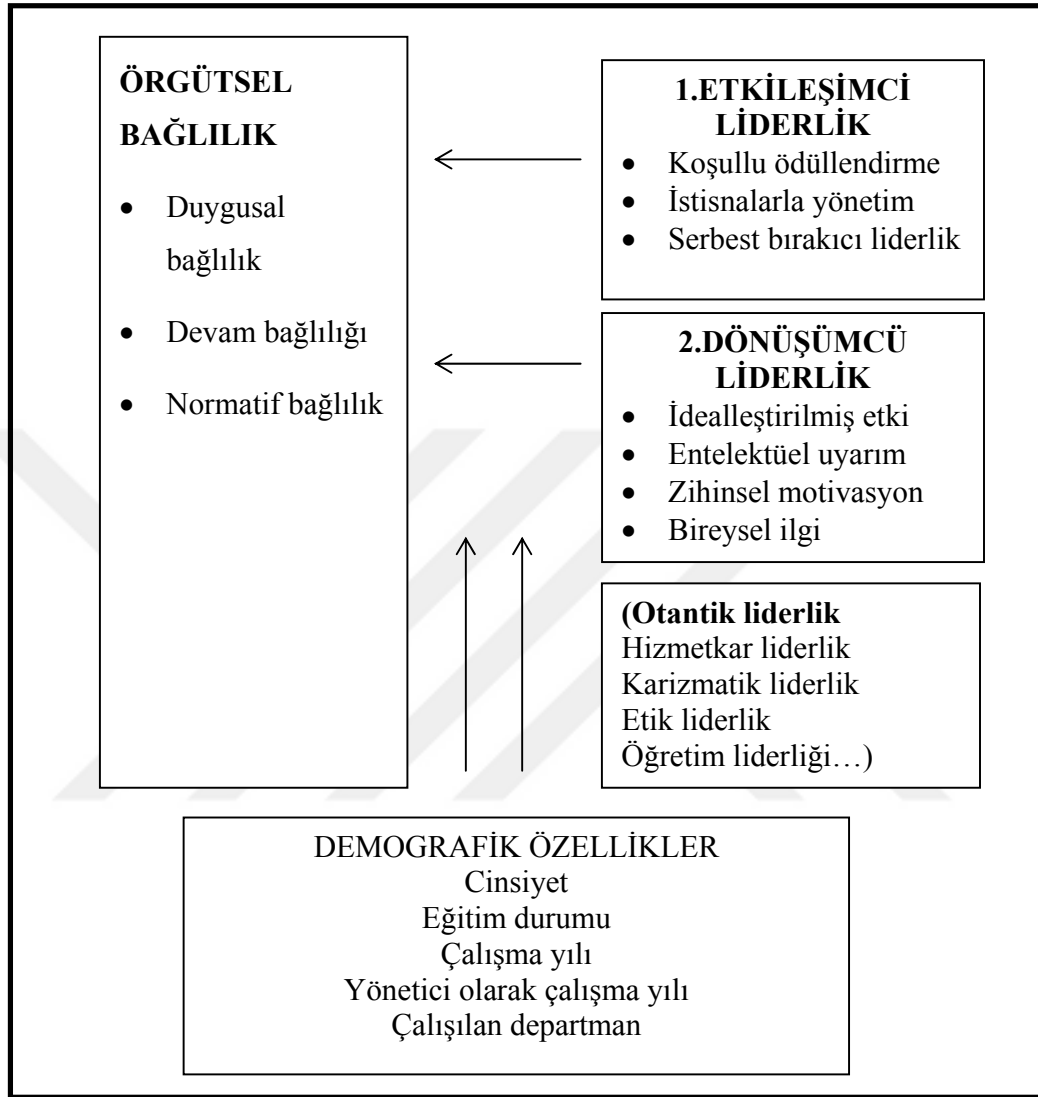
1. Anket soruları araştırmanın amacına hizmet eder nitelikte olduğu
2. Araştırmada örneklemin evreni temsil ettiği
3. Ankete katılan yöneticilerin anketi objektif ve doğru bir şekilde cevapladıkları varsayılmıştır.

Sınırlılıklar,

1. Konya’da araştırmanın konusunu oluşturan sanayi firmalarının çok fazla olması hepsine ulaşmanın zaman hem zaman hususu hem de maliyetinin yüksek olması nedeniyle firma sayısı sınırlandırılmıştır
2. Araştırmada anket üst, orta ve alt düzey yöneticiler ile yapılmıştır. Yöneticilerden özellikle de üst düzey yöneticiler ile görüşülemediği için çalışmamızda yetkililerin izin verdiği veya cevaplamak isteyen yönetici sayısı ile sınırlı kalmış olup bazı firmalarda yöneticilerin tamamına anket uygulanamamıştır.
3. Araştırmada algılanan liderlik tarzı incelenirken sadece dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzı dikkate alınmış olup diğer liderlik tarzları dahil edilmemiştir.

3.6. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Araştırmada algılanan liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmektedir. Algılanan dönüşümcü ve etkileşimci liderin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenirken demografik değişkenler de dikkate alınmıştır. Buna göre oluşturulan araştırmanın modeli ve araştırma modelindeki değişkenler Şekil 3.1.’de gösterilmiştir.



Şekil 3. 1. Araştırma Modeli

3.7. Araştırmanın Hipotezleri

Örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algılanan liderlik tarzına göre farklılık gösterebilmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde incelenen birçok çalışmada farklı sonuçlara ulaşıldığı gözlemlenmiştir (Akbolat vd., 2013; Morçin Erdoğan ve Bilgin, 2014; Akyurt vd., 2015). Ayrıca Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık modeli kapsamında Şekil 2.2. Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Modeli'nde bağlılıkları etkileyen bir çok demografik

değişkenin olduğu belirtilmiştir. Bu demografik değişkenler liderlik tarzı algısında da farklılıklara neden olabileceği yaklaşımıyla hipotezler oluşturularak analiz edilmiştir.

Tablo 3. 2. Araştırmanın Hipotezleri

<p>H1: Dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</p> <p>H2: Etkileşimci liderliğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır</p> <p>H3: Dönüşümcü liderliğin devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</p> <p>H4: Etkileşimci liderliğin devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</p> <p>H5: Dönüşümcü liderliğin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</p> <p>H6: Etkileşimci liderliğin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır</p> <p>H7: Dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</p> <p>H8: Etkileşimci liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</p> <p>H9: Örgütsel bağlılık cinsiyete göre değişmektedir.</p> <p>H10: Duygusal bağlılık cinsiyete göre değişmektedir.</p> <p>H11: Devamlılık bağlılığı cinsiyete göre değişmektedir.</p> <p>H12: Normatif bağlılık cinsiyete göre değişmektedir.</p> <p>H13: Etkileşimci liderlik algısı cinsiyete göre değişmektedir.</p> <p>H14: Dönüşümcü liderlik algısı cinsiyete göre değişmektedir.</p> <p>H15: Örgütsel bağlılık eğitim durumuna göre değişmektedir.</p> <p>H16: Duygusal bağlılık eğitim durumuna göre değişmektedir.</p> <p>H17: Devamlılık bağlılığı eğitim durumuna göre değişmektedir.</p> <p>H18: Normatif bağlılık eğitim durumuna göre değişmektedir.</p> <p>H19: Etkileşimci liderlik algısı eğitim durumuna göre değişmektedir.</p> <p>H20: Dönüşümcü liderlik algısı eğitim durumuna göre değişmektedir.</p> <p>H21: Örgütsel bağlılık çalışma yılına göre değişmektedir.</p> <p>H22: Duygusal bağlılık çalışma yılına göre değişmektedir.</p> <p>H23: Devamlılık bağlılığı çalışma yılına göre değişmektedir.</p> <p>H24: Normatif bağlılık çalışma yılına göre değişmektedir.</p> <p>H25: Dönüşümcü liderlik algısı çalışma yılına göre değişmektedir.</p> <p>H26: Etkileşimci liderlik algısı çalışma yılına göre değişmektedir.</p> <p>H27: Örgütsel bağlılık yönetici olarak çalışma yılına göre değişmektedir.</p> <p>H28: Duygusal bağlılık yönetici olarak çalışma yılına göre değişmektedir.</p> <p>H29: Devamlılık bağlılığı yönetici olarak çalışma yılına göre değişmektedir.</p> <p>H30: Normatif bağlılık yönetici olarak çalışma yılına göre değişmektedir.</p>
--

- H31:** Etkileşimci liderlik algısı yönetici olarak çalışma yılına göre değişmektedir.
- H32:** Dönüşümcü liderlik algısı yönetici olarak çalışma yılına göre değişmektedir.
- H33:** Örgütsel bağlılık çalışılan departmana göre değişmektedir.
- H34:** Duygusal bağlılık çalışılan departmana göre değişmektedir.
- H35:** Devamlılık bağlılığı çalışılan departmana göre değişmektedir.
- H36:** Normatif bağlılık çalışılan departmana göre değişmektedir.
- H37:** Dönüşümcü liderlik algısı çalışılan departmana göre değişmektedir.
- H38:** Etkileşimci liderlik algısı çalışılan departmana göre değişmektedir.
- H39:** Duygusal bağlılığın ile devam bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H40:** Duygusal bağlılığın ile normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H41:** Devamlılık bağlılığın ile normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3.8. Araştırma Hipotezlerinin İncelenmesi

3.8.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada elde edilen veriler SPSS 21.0 paket programı ile değerlendirilmiştir. Toplam 77 işletmede 122 yöneticiye anket uygulanmıştır. Demografik verilerin frekans ve yüzdesel dağılımları verilmiştir.

Anket çalışmasının güvenilirlik analizi Cronbach Alpha değeri kullanılarak elde edilmiştir. Cronbach Alpha katsayısı Likert tipi ölçek içinde bulunan maddelerin homojenliğinin bir ölçüsüdür. İlgili ölçeğin Alpha katsayısı ne kadar yüksek olursa bu ölçekte bulunan maddelerin o ölçekte birbirleri ile tutarlı ve aynı özelliğin öğelerini yoklayan maddelerden oluştuğu yorumu yapılabilir (Kılıç, 2016: 47).

Tablo 3. 3. Cronbach Alpha Katsayı Değerleri

Alpha Katsayısı	Açıklaması
0,81-1,00	Ölçek yüksek güvenilirliğe sahiptir
0,61-0,80	Ölçek oldukça güvenirlidir.
0,41-0,60	Ölçek güvenilirliği düşüktür.
0,00-0,40	Ölçek güvenilir değildir.

(Özdamar, 2002: akt: Kılıç, 2016: 47)

Değişkenler arası ilişkiler Pearson Ki-Kare testi ile analiz edilmiştir. Anlamlılık

seviyesi olarak 0,05 kullanılmış olup $p \leq 0,05$ olması durumunda anlamlı ilişkinin olduğu, $p > 0,05$ olması durumunda ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirtilmiştir.

Açıklayıcı faktör analizinde “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” “Etkileşimci Liderlik Ölçeği” ve “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” soru gruplarının faktörleri bulunmaya çalışılmıştır.

Uygulanacak olan testin parametrik test veya parametrik olmayan test olduğunu saptayabilmek adına (verilerin normal dağılıma uygunluğunun incelenmesi amacıyla) örneklem büyüklüğünün 50’den büyük ise Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi, küçük ise Shapiro-Wilk testi kullanılmaktadır (Büyüköztürk, 2002; akt: Gökbayrak ve Karışan, 2017: 4280). Örneklem büyüklüğü 50’den büyük olduğu için Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi kullanılmıştır.

Tablo 3. 4. Verilerin Normal Dağılıma Uygunluğunun İncelenmesinin Test Sonuçları

	Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık	Etkileşimci Liderlik	Dönüşümcü Liderlik
N	122	122	122	122	122	122
Kolmogorov-Smirnov Z	1,437	1,608	0,995	0,555	1,307	0,981
p-değeri	0,032*	0,011*	0,275	0,918	0,066	0,290

(*: Örneklemin geldiği kitlenin dağılımı normal dağılımdan gelmemektedir.)

Tablo 3.4. den de görüldüğü gibi normatif bağlılık, örgütsel bağlılık, etkileşimci liderlik normal dağılırken; duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı normal dağılmamaktadır ($p < 0.05$).

Varyansların homojenliğinin incelenmesi amacıyla Levene testi uygulanmıştır. Bu iki varsayımı da sağlayan değişkenler için parametrik test herhangi birini sağlamayanlar için ise parametrik olmayan test kullanılmıştır.

Tablo 3. 5. Eğitim Durumuna İlişkin Varyansların Homojenliğinin İncelenmesi Test Sonuçları

	Test İstatistiği	p-değeri
Duygusal Bağlılık	0,361	0,782
Devamlılık Bağlılığı	0,820	0,486
Normatif Bağlılık	0,646	0,587

Örgütsel Bağlılık	0,139	0,936
Etkileşimci Liderlik	0,402	0,752
Dönüşümcü Liderlik	0,403	0,751

Tablo 3. 6. Çalışma Yılına İlişkin Varyansların Homojenliğinin İncelenmesi Test Sonuçları

	Test istatistiği	p-değeri
Duygusal Bağlılık	1,153	0,335
Devamlılık Bağlılığı	1,023	0,399
Normatif Bağlılık	0,983	0,420
Örgütsel Bağlılık	1,590	0,182
Etkileşimci Liderlik	1,797	0,134
Dönüşümcü Liderlik	0,857	0,492

Tablo 3.7. Yönetici Olarak Çalışma Yılına İlişkin Varyansların Homojenliğinin İncelenmesi Test Sonuçları

	Test istatistiği	p-değeri
Duygusal Bağlılık	0,298	0,879
Devamlılık Bağlılığı	0,179	0,949
Normatif Bağlılık	1,485	0,211
Örgütsel Bağlılık	1,839	0,126
Etkileşimci Liderlik	2,679	0,085
Dönüşümcü Liderlik	1,307	0,271

Tablo 3. 8. Çalışılan Departmana İlişkin Homojenliğinin İncelenmesi Test Sonuçları

	Test istatistiği	p-değeri
Duygusal Bağlılık	2,205	0,032**
Devamlılıkl Bağlılığı	1,897	0,067
Normatif Bağlılık	1,566	0,143
Örgütsel Bağlılık	1,829	0,079
Etkileşimci Liderlik	1,201	0,305
Dönüşümcü Liderlik	1,963	0,057

****:** Varyanslar homojen değildir.

3.8.2. Geçerlilik, Güvenilirlik ve Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonucunda ölçeklerden çıkarılan ve bunun neticesinde elde edilen güvenilirlik katsayıları aşağıda verilmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinden sırasıyla 11 ve 13. sorular sorular ankete verilen cevapların kontrolü amacıyla sorulduğu için çıkarılmıştır. Etkileşimci liderlik ölçeğinden hiçbir soru çıkarılmaz iken dönüşümcü liderlik ölçeğinden güvenilirlik testinde 12. Soru çıkarıldığı zaman Cronbach Alpha değeri anlamlı bir şekilde büyüdüğü için çıkarılmıştır. Bu sorular çıkarıldıktan sonra elde edilen Cronbach Alpha değerleri aşağıdaki Tablo 3.9.' da verilmiştir.

Tablo 3. 9. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Soru Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Duygusal Bağlılık	6	0,874
Devamlılık Bağlılığı	5	0,747
Normatif Bağlılık	5	0,796
Örgütsel Bağlılık	16	0,840
Etkileşimci Liderlik	6	0,822
Dönüşümcü Liderlik	19	0,941

Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi, Faktör analizi yapma nedenimiz; literatürden aldığımız örgütsel bağlılık ölçeğinin gerçekten 3 boyut (duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık) olup olmadığını incelememiz çalışma açısından önemlidir. Bu amaçla açıklayıcı faktör analizi (AFO) yapılmıştır.

Faktör analizinde maddelerin yük değerlerinin 0.30-0.59 arası yük değeri orta düzeyde, 0.60 ve üstü yük değeri yüksek olarak değerlendirilmektedir. Faktör yüklerinin 0,30'dan büyük olması ve iki faktör arasındaki yük değerinin 0,10 dan az olmaması (binişik madde) olmaması nedeniyle bütün maddeler kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2002: 473; Yılmaz, 2006: 72).

Tablo 3. 10. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Duygusal Bağlılığı (Varyansı açıklama gücü=%62,64)	Faktör Yüğü
S1. Çalışmakta olduğum kurumda zaman geçirmek beni çok mutlu eder.	0,761
S2. Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten kendi meselelerimmiş gibi hissediyorum.	0,712
S3. Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum	0,807

S4. Kendimi çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum	0,865
S5. Kendimi çalıştığım kurumda ailenin bir parçası olarak görüyorum.	0,857
S6. Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.	0,734
Faktör 2: Devam Bağlılığı (Varyansı açıklama gücü=%50,19)	Faktör Yüğü
S7. Şu anda kendi isteğimden ziyade, mecburiyetten bu kuruluştaki çalışıyorum.	0,544
S8. İstesem de, şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur.	0,703
S9. Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur	0,769
S10. Fazla alternatifim olmadığı için, çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum	0,777
S11. Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkanım sınırlı olur.	0,725
Faktör 3: Normatif Bağlılık (Varyansı açıklama gücü=%55,29)	Faktör Yüğü
S12. Benim için avantajlı da olsa, çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	0,565
S13. Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim	0,774
S14. Çalıştığım kurum, sadakat gösterilecek bir kurumdur.	0,748
S15. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için, çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.	0,765
S16. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	0,837

Sonuçta Tablo 3.10' da görüldüğü gibi; (soru 1, soru 2, soru 3, soru 4, soru 5, soru 6) duygusal bağlılık boyutuna, (soru 7, soru 8, soru 9, soru 10, soru 11) devamlılık bağlılığı boyutuna, (soru 12, soru 13, soru 14, soru 15, soru 16) normatif bağlılık boyutuna ait maddelerdir.

Tablo 3. 11. Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Etkileşimci Liderlik Ölçeği	Faktör Yüğü
S1. Göreve yönelik çabalarımı gördüğünde bana yardım eder.	0,701
S2. Dikkatini düzensizlikler, yanlışlar, istisnalara ve standarttan sapmalara odaklar.	0,626
S3. Performans hedeflerine ulaştığımda kazanacaklarımın ne olduğuna açıklık getirir (netleştirir).	0,788
S4. Bütün dikkatini yanlışlıklar, şikayetler ve başarısızlıkların üstesinden gelmeye odaklar.	0,793
S5. Standartları yakalamam için dikkatimi hatalara yönlendirir.	0,785
S6. Beklenenleri yerine getirdiğimde memnunluğunu ifade eder.	0,691

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ölçekleri tek boyut altında ele alınmıştır. Tablo 3.11.'de etkileşimci liderlik ölçeğine ilişkin sorulara ilişkin faktör yükleri incelenmiştir.

Tablo 3. 12. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Faktör Yüğü
S1. İşle ilgili önemli tahminlerinin yerinde (makul) olup olmadığını sorgulamak için yeniden değerlendirir.	0,593
S2. En önem verdiği değer ve inançlardan bahseder.	0,659
S3. Problemleri çözerken farklı bakış açılarını önemser.	0,691
S4. Gelecekle ilgili olumlu (iyimser) konuşur.	0,682
S5. Onunla ilişkilendirilmek (anılmak) bana gurur verir.	0,726
S6. Ulaşılması gereken hedeflerden coşkuyla bahseder.	0,660
S7. İşletmenin amacına kuvvetle inanmanın ne kadar önemli olduğunu vurgular.	0,735
S8. Astlarına yol göstermek ve onları eğitmek için zaman harcar.	0,796
S9. Grubun menfaatini kendi çıkarlarının önünde tutar.	0,523
S10. Beni sadece grubun herhangi bir üyesi olarak değil ayrı bir birey olarak ele alır.	0,573
S11 Ona saygı duymamı sağlayacak şekilde davranır	0,759
S12. Güç ve güven (itimat) hissi verir.	0,753
S13. Kurumun geleceği için benimsenmesi gereken vizyonu net olarak dile getirir.	0,704
S14. Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve düşleri olan biri olarak dikkate alır.	0,649
S15. Problemlere bir çok değişik açıdan bakmamı sağlar.	0,804
S16. Güçlü yönlerimi geliştirmemde yardımcı olur.	0,824
S17. Görevlerin nasıl yerine getirileceğiyle ilgili yeni yollar tavsiye eder.	0,715
S18. Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular	0,742
S19. Hedeflere ulaşılacağına olan güvenini belirtir.	0,737

Tablo 3.12.'de dönüşümcü liderlik ölçeği soru maddelerinin faktör yükleri incelenmiştir. Faktör yükleri 0,30 değerinden büyük olan tüm maddeler kullanılmıştır.

3.8.3. Demografik Değişkenlere İlişkin Dağılımlar ve Farkların İncelenmesi

Yapılan analizler sonucunda demografik değişkenlere ilişkin dağılımlar incelenerek tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 3. 13. Demografik Değişkenlere İlişkin Dağılımlar

Değişken	n	%
Cinsiyet		
Kadın	35	28,7
Erkek	87	71,3
Eğitim		
Ön lisans	35	28,7
Üniversite	67	54,9
Yüksek Lisans	16	13,1
Doktora	4	3,3
Çalışma süresi		
1 Yıldan Az	16	13,1
1-2 Yıl	30	24,6
3-6 Yıl	35	28,7
7-14 Yıl	26	21,3
15 Yıl ve Üzeri	15	12,3
Yöneticilik Yılı		
1 Yıldan Az	33	27,0
1-2 Yıl	29	23,8
3-6 Yıl	28	23,0
7-14 Yıl	22	18,0
15 Yıl ve Üzeri	10	8,2
Çalışılan Departman		
AR-GE	9	7,4
Denetim/Teftiş	7	5,7
Halkla İlişkiler	12	9,8
İdari İşler	22	18,0
İnsan Kaynakları	14	11,5
Muhasebe ve Finansman	23	18,9
Pazarlama	16	13,1
Satın alma	11	9,0
Üretim	8	6,6

Çalışmaya katılanlardan 35(%28,7)'i kadın, 87(%71,3)'si erkektir. Ön lisans mezunu 35(%28,7) kişi, üniversite mezunu 67(%54,9) kişi, yüksek lisans mezunu 16(%13,1) kişi ve doktora mezunu 4(%3,3) kişidir. Kurumda çalışmalarına göre kişi sayıları ise 1 yıldan az 16(%13,1), 1-2 yıl 30(%24,6), 3-6 yıl 35(%28,7), 7-14 yıl 26(%21,3) ve 15 yıl ve üzeri 15(%12,3) şeklindedir.

Kolmogrov Smirnov ve Levene testi sonuçlarına göre yapılacak testlerin parametrik veya parametrik olmayan bir test mi yapılacağına karar verilmiş iki grup

arasındaki farklılık incelenirken bağımsız iki örneklem T-Testi veya Mann Whitney U testi kullanılmıştır. İki'den fazla grup arasındaki farklılık incelenirken tek yönlü varyans analizi Anova veya Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Fark bulunan grupların kıyaslanması amacıyla Post-Hoc testlerinden Tukey testi veya ikişerli olarak Mann Whitney U testi uygulanmıştır.

Tablo 3. 14. Cinsiyete Göre Farkların İncelenmesi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Test İstatistiği	p-değeri
Duygusal Bağlılık	Kadın	35	23,885	4,309	1238,000 ¹	0,105
	Erkek	87	25,183	4,530		
Devamlılık Bağlılığı	Kadın	35	13,285	4,637	1421,000 ¹	0,564
	Erkek	87	12,747	4,415		
Normatif Bağlılık	Kadın	35	17,885	3,739	0,028 ²	0,977
	Erkek	87	17,862	4,311		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	35	55,057	9,123	-0,380 ²	0,705
	Erkek	87	55,793	9,896		
Etkileşimci Liderlik	Kadın	35	23,657	3,621	0,836 ²	0,405
	Erkek	87	22,931	4,592		
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	35	76,771	10,093	1,724 ²	0,089
	Erkek	87	72,942	13,268		

1: Mann Whitney U 2: Bağımsız iki örneklem t testi

Duygusal bağlılık çalışanın örgüt ile kurduğu duygusal bağ sonucunda çalışmaya devam etmek istemesidir. Bu bağlılık ile çalışan örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için çaba sarf ederek örgüt değerleriyle bütünleşmektedir. Demografik değişkenler duygusal bağlılık üzerinde etkili olmaktadır. Cinsiyete göre duygusal bağlılık puanını ortalamaları incelediğimizde ikisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir (p: 0,105; p>0,05).

Devamlılık bağlılığı çalışanın örgütten ayrılması halinde birtakım maliyetlere katlanmak zorunda kalacağına inanması ve bu yüzden çalışmaya devam etmek istemesidir. İşgören duygusal bağlılığa göre bu bağlılıkta duyguları yerine daha çok katlanacağı maliyetler üzerine odaklanmaktadır. Devamlılık bağlılığında da örgütsel birçok faktör gibi demografik faktörler de önemlidir. Bu anlamda yapmış olduğumuz

analiz sonucunda cinsiyete göre devam bağlılığı puanını ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir (p: 0,564; p>0,05).

Normatif bağlılık çalışanın örgütte çalışmaya devam etmesi gerektiğini düşünmesi bunu sorumluluk olarak görmesi ve buna doğru olduğuna inandığı için çalışmaya devam etmek istemesidir. Demografik değişkenlerden cinsiyete göre normatif bağlılık puanını ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir (p: 0,977; p>0,05).

Örgütsel bağlılık işgörenin örgüt ile güçlü bir bağ kurması, işten ayrıldığı takdirde birtakım sorunlar yaşayacağını düşünmesi veya iş arkadaşlarına ve örgüte sorumluluk hissetmesi nedeniyle sadakat, daha fazla performans gösterme ve işten ayrılmak istememe gibi olumlu duygu, düşünce ve ilişkileri içermektedir. Örgütsel bağlılığın seviyesinde birçok etken rol oynamaktadır. Yaptığımız çalışma sonucunda cinsiyete göre örgütsel bağlılık puanını ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir (p: 0,705; p>0,05).

Günümüzde yapılan birçok çalışmada etkileşimci ve dönüşümcü liderlik temel alınmaktadır. Çünkü dönüşümcü lider yenilik, değişim ve bireysel düzeyde ilgi gibi günümüz gerekliliklerine önem veren bir yaklaşım sergilemektedir. Etkileşimci lider ise ödül ve ceza ile motivasyonu sağlarken daha çok çıkan sorunların düzeltilmesine odaklanmaktadır. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algısı değişkenlere göre incelendiğinde; cinsiyete göre etkileşimci liderlik puanı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir (p:0,405; p>0,05). Cinsiyete göre dönüşümcü liderlik puanı ortalamaları arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir (p: 0,089; p>0,05).

Tablo 3. 15. Eğitim Durumuna Göre Farkların İncelenmesi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Test İstatistiği	p-değeri
Duygusal Bağlılık	Önlisans	35	25,228	4,615	3,158 ¹	0,206
	Üniversite	67	25,044	4,395		
	Lisansüstü	20	23,300	4,496		
Devamlılık	Önlisans	35	13,228	4,194	0,499 ¹	0,779

Bağlılığı	Üniversite	67	12,820	4,542		
	Lisansüstü	20	12,600	4,860		
Normatif Bağlılık	Önlisans	35	18,142	4,433	0,801 ²	0,451
	Üniversite	67	18,044	4,028		
	Lisansüstü	20	16,800	4,021		
Örgütsel Bağlılık	Önlisans	35	56,600	9,683	1,128 ²	0,327
	Üniversite	67	55,910	9,383		
	Lisansüstü	20	52,700	10,402		
Etkileşimci Liderlik	Önlisans	35	23,514	4,154	1,163 ²	0,316
	Üniversite	67	23,343	4,095		
	Lisansüstü	20	21,800	5,5307		
Dönüşümcü Liderlik	Önlisans	35	75,828	11,059	2,122 ²	0,124
	Üniversite	67	74,626	12,546		
	Lisansüstü	20	68,950	14,084		

1: Kruskal Wallis 2: Anova

Eğitim durumu yüksek lisans olan kişiler ile doktora olan kişiler birleştirilerek lisansüstü adı altında yeni bir grup oluşturulmuştur. Eğitim durumuna göre duygusal bağlılık puanı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir (p: 0,206; p>0,05). Eğitim durumuna göre devam bağlılığı, eğitim durumuna göre normatif bağlılık puanı ve eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir (p: 0,779; p>0,05; p: 0,451; p>0,05; p: 0,327; p>0,05). Eğitim durumuna göre etkileşimci liderlik puanı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir (p: 0,316; p>0,05). Eğitim durumuna göre dönüşümcü liderlik puanı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir (p: 0,124; p>0,05).

Tablo 3. 16. Çalışma Yılına Göre Farkların İncelenmesi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Test İstatistiği	p-değeri
Duygusal Bağlılık	1 Yıldan Az	16	23,125	4,937	9,039 ¹	0,060
	1-2 Yıl	30	23,866	4,732		
	3-6 Yıl	35	25,314	4,042		
	7-14 Yıl	26	24,769	4,701		
	15 Yıl ve Üzeri	15	27,400	3,089		
Devam Bağlılığı	1 Yıldan Az	16	14,437	5,390	2,712 ¹	0,607
	1-2 Yıl	30	12,966	4,657		
	3-6 Yıl	35	12,142	4,346		
	7-14 Yıl	26	12,615	4,157		
	15 Yıl ve Üzeri	15	13,400	3,887		
Normatif	1 Yıldan Az	16	18,125	4,318	2,088 ²	0,873

Bağlılık	1-2 Yıl	30	16,833	4,488		
	3-6 Yıl	35	17,542	3,492		
	7-14 Yıl	26	17,846	4,144		
	15 Yıl ve Üzeri	15	20,466	4,033		
Örgütsel Bağlılık	1 Yıldan Az	16	55,687	11,141	1,675 ²	0,161
	1-2 Yıl	30	53,666	9,411		
	3-6 Yıl	35	55,000	8,540		
	7-14 Yıl	26	55,230	10,458		
Etkileşimci Liderlik	1 Yıldan Az	16	23,312	3,572	2,127 ²	0,082
	1-2 Yıl	30	23,033	3,986		
	3-6 Yıl	35	23,171	3,753		
	7-14 Yıl	26	21,653	5,556		
Dönüşümcü Liderlik	1 Yıldan Az	16	76,562	11,457	2,060 ²	0,090
	1-2 Yıl	30	72,266	11,245		
	3-6 Yıl	35	75,514	12,086		
	7-14 Yıl	26	69,461	14,227		
15 Yıl ve Üzeri	15	79,400	12,129			

1: Kruskal Wallis 2: ANOVA

Toplam çalışma yılına göre duygusal bağlılık puanı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir (p: 0,060; p>0,05). Toplam çalışma yılına göre devam bağlılığı puanı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir (p: 0,607; p>0,05). Toplam çalışma yılına göre normatif bağlılık puanı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir (p: 0,873; p>0,05). Toplam çalışma yılına göre örgütsel bağlılık puanı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir (p: 0,161; p>0,05). Toplam çalışma yılına göre etkileşimci liderlik puanı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir (p: 0,082; p>0,05). Toplam çalışma yılına göre dönüşümcü liderlik puanı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir (p: 0,090; p>0,05).

Tablo 3. 17. Yönetici Olarak Çalışma Yılına Göre Farkların İncelenmesi

	N	Ortalama	Std. Sapma	Test İstatistiği	p-değeri	
Duygusal Bağlılık	1 Yıldan Az	33	23,2424	4,27222	10,323 ¹	0,035
	1-2 Yıl	29	24,9310	4,60536		
	3-6 Yıl	28	24,6071	4,53251		
	7-14 Yıl	22	26,1818	4,41465		
	15 Yıl ve Üzeri	10	27,2000	3,58391		

Devam- Bağlılığı	1 Yıldan Az	33	13,0000	4,69042	2,351 ¹	0,672
	1-2 Yıl	29	12,1379	4,13801		
	3-6 Yıl	28	12,9643	4,54999		
	7-14 Yıl	22	13,0455	4,92300		
	15 Yıl ve Üzeri	10	14,3000	3,74314		
Normatif Bağlılık	1 Yıldan Az	33	17,4242	4,06225	2,917 ²	0,024
	1-2 Yıl	29	17,4828	3,96971		
	3-6 Yıl	28	17,3929	4,13959		
	7-14 Yıl	22	17,7727	4,38539		
	15 Yıl ve Üzeri	10	22,0000	2,35702		
Örgütsel Bağlılık	1 Yıldan Az	33	53,6667	9,44281	2,338 ²	0,059
	1-2 Yıl	29	54,5517	8,10902		
	3-6 Yıl	28	54,9643	10,45797		
	7-14 Yıl	22	57,0000	10,62342		
	15 Yıl ve Üzeri	10	63,5000	6,78642		
Etkileşimci Liderlik	1 Yıldan Az	33	23,0909	3,36678	2,142 ²	0,080
	1-2 Yıl	29	23,9310	3,93638		
	3-6 Yıl	28	21,7143	4,18867		
	7-14 Yıl	22	22,7273	5,91352		
	15 Yıl ve Üzeri	10	25,9000	3,54181		
Dönüşümcü Liderlik	1 Yıldan Az	33	73,9394	10,92285	0,687 ²	0,603
	1-2 Yıl	29	76,3103	12,68042		
	3-6 Yıl	28	71,3214	11,91654		
	7-14 Yıl	22	73,4545	15,04826		
	15 Yıl ve Üzeri	10	76,7000	13,44164		

1: Kruskal Wallis 2: ANOVA

Yöneticilik yılına göre duygusal bağlılık ölçeği puanını ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir(p: 0,035; p<0,05). Bu farklılığın tespit edilmesi amacıyla ikişerli olarak Mann Whitney U testi uygulanmıştır

Tablo 3. 18. Duygusal bağlılığın Yönetici Olarak Çalışma Yılına Göre Farklarının İncelenmesi

Yöneticilik yılı	N	Ortalama	Test İstatistiği Değeri	p-değeri
1 yıldan az 7-14 yıl	33	23,71	221,500	0,014
	22	34,43		
1 yıldan az 15 yıl ve üzeri	33	19,50	82,500	0,017
	10	30,25		

(Mann Whitney U testi)

Farklılık 1 yıldan az yöneticilik yapanlar ile 7-14 yıl yöneticilik yapanlar arasında ve 1 yıldan az yöneticilik yapanlar ile 15 yıl ve üzeri yöneticilik yapanlar

arasında bulunmuştur. Buna göre 7 yıl ve üzeri yönetici olarak çalışanların 1 yıldan az çalışanlara göre duygusal bağlılıkları daha yüksektir. Örgütte 7-14 yıl ve 15 yıl üzeri yönetici olarak çalışanların örgüt ile aralarında duygusal bir bağ geliştiği söylenebilir. Diğer hiç bir grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Yöneticilik yılına göre devam bağlılığı puanını ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir (p: 0,672; p>0,05).

Yöneticilik yılına göre normatif ölçeği puanını ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir (p: 0,024 ; p<0,05). Bu farklılığın tespit edilmesi amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi uygulanmıştır.

Tablo 3. 19. Normatif bağlılığın Yönetici Olarak Çalışma Yılına Göre Farklarının İncelenmesi

Yöneticilik Yılı	Yöneticilik Yılı	N	p-değeri
1 Yıldan Az	1-2 Yıl	29	1,000
	3-6 Yıl	28	1,000
	7-14 Yıl	22	0,998
	15 Yıl ve Üzeri	10	0,017

Normatif bağlılık puanına sahip farklılığın 15 yıl ve üzeri yöneticilik yapan gruptan kaynaklandığı tespit edilmiştir. 15 yıl ve üzeri yönetici olarak çalışanlar 1 yıldan az çalışanlar ile karşılaştırıldığında örgütte çalışmaya devam etmenin daha doğru olduğuna inanmaktadır. Bu nedenle normatif bağlılıkları daha yüksektir. Diğer üç grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Yöneticilik yılına göre örgütsel bağlılık puanını ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir (p: 0,059; p>0,05). Yöneticilik yılına göre etkileşimci liderlik puanı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir(p: 0,080; p>0,05). Yöneticilik yılına göre dönüşümcü liderlik puanı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir(p: 0,603; p>0,05).

Tablo 3. 20. Çalışılan Departmana Göre Farkların İncelenmesi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Test İstatistiği	p-değeri
Duygusal Bağlılık	AR-GE	9	27,777	3,419	21,138 ¹	0,007
	Denetim/Teftiş	7	24,000	6,082		
	Halkla İlişkiler	12	22,416	2,574		
	İdari İşler	22	26,909	4,104		
	İnsan Kaynakları	14	23,214	5,423		
	Muhasebe ve Finansman	23	24,913	4,198		
	Pazarlama	16	24,125	4,660		
	Satın alma	11	22,909	3,207		
	Üretim	8	26,500	4,503		
Devam Bağlılığı	AR-GE	9	11,000	3,240	9,734 ¹	0,284
	Denetim/Teftiş	7	12,285	6,102		
	Halkla İlişkiler	12	13,083	2,906		
	İdari İşler	22	13,818	5,142		
	İnsan Kaynakları	14	13,214	5,191		
	Muhasebe ve Finansman	23	11,565	5,177		
	Pazarlama	16	12,562	3,244		
	Satın alma	11	14,090	2,981		
	Üretim	8	15,125	4,120		
Normatif Bağlılık	AR-GE	9	18,555	4,693	0,476 ²	0,871
	Denetim/Teftiş	7	19,000	5,385		
	Halkla İlişkiler	12	16,750	2,454		
	İdari İşler	22	18,090	4,907		
	İnsan Kaynakları	14	17,642	4,797		
	Muhasebe ve Finansman	23	18,173	4,163		
	Pazarlama	16	17,000	4,033		
	Satın alma	11	17,181	2,713		
	Üretim	8	19,375	3,502		
Örgütsel Bağlılık	AR-GE	9	57,333	8,093	1,018 ²	0,426
	Denetim/Teftiş	7	55,285	13,329		
	Halkla İlişkiler	12	52,250	5,119		
	İdari İşler	22	58,818	10,064		
	İnsan Kaynakları	14	54,071	12,760		
	Muhasebe ve Finansman	23	54,652	9,456		
	Pazarlama	16	53,687	8,986		
	Satın alma	11	54,181	6,508		
	Üretim	8	61,000	10,583		
Etkileşimci Liderlik	AR-GE	9	26,111	3,723	1,538 ²	0,152
	Denetim/Teftiş	7	22,857	5,843		
	Halkla İlişkiler	12	22,916	3,146		
	İdari İşler	22	24,272	3,794		
	İnsan Kaynakları	14	21,571	6,393		
	Muhasebe ve Finansman	23	23,130	3,876		
	Pazarlama	16	21,750	4,106		
	Satın alma	11	21,636	3,324		
	Üretim	8	24,875	3,720		

Dönüşümcü Liderlik	AR-GE	9	75,444	12,838	1,624 ²	0,126
	Denetim/Teftiş	7	74,571	16,072		
	Halkla İlişkiler	12	71,500	4,889		
	İdari İşler	22	79,409	12,860		
	İnsan Kaynakları	14	71,928	15,627		
	Muhasebe ve Finansman	23	75,913	11,946		
	Pazarlama	16	68,875	12,355		
	Satın alma	11	67,454	12,476		
	Üretim	8	78,750	5,9701		

1: Kruskal Wallis 2: Anova

Çalışılan departmana göre duygusal bağlılık puanını ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir (p: 0,007; p<0,05). Bu farklılığın neden kaynaklandığını tespit edilmesi amacıyla ikişerli olarak Mann Whitney U testi uygulanmıştır.

Tablo 3. 21. Duygusal Bağlılığın Çalışılan Departmana Göre Farklarının İncelenmesi

Çalışılan Departman	N	Ortalama	Test İstatistiği Değeri	p-değeri
AR-GE Halkla İlişkiler	9	15,44	14,00	0,004
	12	7,67		
Denetim/teftiş Halkla ilişkiler	7	12,14	27,00	0,002
	12	8,75		
Halkla İlişkiler İdari İşler	12	9,46	35,500	0,001
	22	21,89		
Halkla İlişkiler Muhasebe ve Finansman	12	13,42	83,00	0,045
	23	20,39		
Halkla İlişkiler Pazarlama	12	12,38	70,500	0,034
	16	16,09		
Halkla İlişkiler Üretim	12	8,42	23,000	0,033
	8	13,63		
İnsan Kaynakları İdari İşler	14	14,32	95,500	0,044
	22	21,16		
İnsan Kaynakları Muhasebe ve Finansman	14	16,96	132,500	0,045
	23	20,24		
İnsan Kaynakları Üretim	14	9,93	34,000	0,028
	8	14,25		
İnsan Kaynakları Pazarlama	14	14,36	96,000	0,043
	16	16,50		
AR-GE Satın alma	9	14,17	16,500	0,011
	11	7,50		

Satın alma İdari İşler	11	9,55	39,00	0,002
	22	20,73		
Satın alma Muhasebe ve Finansman	11	14,00	88,000	0,044
	23	19,17		
Satın alma Pazarlama	11	12,50	71,500	0,021
	16	15,03		
Satın alma Üretim	11	8,00	22,000	0,037
	8	12,75		

(Mann Whitney U testi)

Yapılan test sonuçlarına göre;

Halkla ilişkiler departmanında çalışanlar ile ar-ge, denetim/teftiş, muhasebe ve finansman, pazarlama, üretim departmanlarında çalışanların bağlılıkları arasında anlamlı farklılıklar çıkmıştır.

İnsan kaynakları departmanında çalışanlar ile idari işler, muhasebe ve finansman, üretim, pazarlama departmanında çalışanların bağlılıkları arasında anlamlı farklılıklar çıkmıştır.

Satın alma departmanında çalışanlar ile ar-ge, idari işler, muhasebe ve finansman, pazarlama, üretim departmanında çalışanların duygusal bağlılıkları arasında anlamlı farklılıklar çıkmıştır.

Çalışılan departmana göre devam bağlılığı puanını ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir (p: 0,284; p>0,05). Çalışılan departmana göre normatif bağlılığı puanını ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir (p: 0,871; p>0,05). Çalışılan departmana göre örgütsel bağlılık puanını ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir (p: 0,426; p>0,05). Çalışılan departmana göre etkileşimci liderlik puanını ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir (p: 0,152; p>0,05). Çalışılan departmana göre dönüşümcü liderlik puanını ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir (p: 0,126; p>0,05).

Tablo 3. 22. İlişkilerin İncelenmesi

		Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık	Etkileşimci Liderlik	Dönüşümcü Liderlik
Duygusal Bağlılık	r	1					
	p-değeri						
Devamlılık Bağlılığı	r	0,030	1				
	p-değeri	0,747					
Normatif Bağlılık	r	0,619	0,316	1			
	p-değeri	0,000	0,000				
Örgütsel Bağlılık	r	0,744	0,612	0,863	1		
	p-değeri	0,000	0,000	0,000			
Etkileşimci Liderlik	r	0,452	0,202	0,604	0,563	1	
	p-değeri	0,000	0,026	0,000	0,000		
Dönüşümcü Liderlik	r	0,669	0,014	0,629	0,587	0,689	1
	p-değeri	0,000	0,880	0,000	0,000	0,000	

Değişkenler arasında ilişki incelenirken nominal ölçekli veriler için Pearson, Cramer V, Fi Katsayısı, sıralama ölçekli değişkenler arasında ilişkiler incelenirken Somers'in D Katsayısı, Goodman-Kruskal'ın Gamma Katsayısı, Spearman testleri kullanılmaktadır. En yaygın Pearson ve Spearman testleri kullanılmaktadır. Araştırmada normal dağılıma sahip veriler için Pearson testi, normalk dağılıma sahip olmayan veriler Sperman testi için kullanılmıştır (Gülmez ve Huseynli, 2019:11; Karagöz, 2010: 429-432).

Yapılan testler sonucunda duygusal bağlılık ile devamlılık bağlılığı arasında pozitif yönde zayıf ($r=0,030$) bir ilişki tespit edilmiş ancak bu ilişki istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Bunun nedenin duygusal bağlılıkta işgörenin güçlü bir bağ ile çalışırken devamlılık bağlılığında duyguların daha arka planda kalarak çalışanın kendisi ile ilgili yapmış olduğu yatırımların hesabını yapması daha rasyonel davranmasının olduğu düşünülmektedir.

Duygusal bağlılık ile normatif bağ arasında **pozitif yönde güçlü** ($r=0,619$) bir ilişki tespit edilmiş ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Duygusal bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında **pozitif yönde güçlü** ($r=0,744$) bir ilişki tespit edilmiş ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Duygusal bağıllık ile etkileşimci liderlik arasında **pozitif yönde orta derecede** ($r=0,452$) bir ilişki tespit edilmiş ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Duygusal bağıllık ile dönüşümcü liderlik arasında **pozitif yönde güçlü** ($r=0,669$) bir ilişki tespit edilmiş ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Devam bağıllığı ile normatif bağıllık arasında **pozitif yönde orta derecede** ($r=0,316$) bir ilişki tespit edilmiş ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Devam bağıllığı ile örgütsel bağıllık arasında **pozitif yönde güçlü** ($r=0,612$) bir ilişki tespit edilmiş ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Devam bağıllığı ile etkileşimci liderlik **arasında pozitif yönde zayıf** ($r=0,202$) bir ilişki tespit edilmiş ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Devam bağıllığı ile dönüşümcü liderlik **pozitif yönde zayıf** ($r=0,014$) bir ilişki tespit edilmiş ancak bu ilişki istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Normatif bağıllık ile örgütsel bağıllık arasında **pozitif yönde güçlü** ($r=0,863$) bir ilişki tespit edilmiş ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Normatif bağıllık ile etkileşimci liderlik arasında pozitif yönde güçlü ($r=0,604$) bir ilişki tespit edilmiş ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Normatif bağıllık ile dönüşümcü liderlik arasında **pozitif yönde güçlü** ($r=0,629$) bir ilişki tespit edilmiş ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Örgütsel bağıllık ile etkileşimci liderlik arasında **pozitif yönde güçlü** ($r=0,563$) bir ilişki tespit edilmiş ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Örgütsel bağıllık ile dönüşümcü liderlik arasında **pozitif yönde güçlü** ($r=0,587$) bir ilişki tespit edilmiş ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında **pozitif yönde güçlü** ($r=0,689$) bir ilişki tespit edilmiş ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Ayrıca örgütsel bağıllık puanı üzerinde dönüşümcü liderlik puanının ve etkileşimci liderlik puanının etkisi basit doğrusal regresyon analizi ile tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik puanı ($\beta=0,587$ $t=7,952$, $p=0<0,01$) örgütsel bağıllık puanı üzerinde pozitif anlamlı etkiye sahiptir. Etkileşimci liderlik puanı ($\beta=0,563$ $t=7,468$, $p=0<0,01$) örgütsel bağıllık puanı üzerinde pozitif anlamlı etkiye sahiptir. Regresyona ilişkin bu işlemlerin matematiksel gösterimi aşağıda verilmiştir.

Burada

ÖB=Örgütsel bağlılık puanı,

DL= Dönüşümcü liderlik puanı,

EL= Etkileşimci liderlik puanıdır.

$$Y^{\wedge}_{\text{ÖB}}=22,064+0,587X_{\text{DL}}$$

$$Y^{\wedge}_{\text{ÖB}}=26,563+0,563X_{\text{EL}}$$

3.9. Bulguların Değerlendirilmesi

Yapılan analiz sonucunda demografik özelliklerin örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin kurulan hipotez reddedilmiştir. Demografik özelliklerin örgütsel bağlılık boyutlarına etkisini incelendiğinde; yönetici olarak çalışma yılı ve çalışılan departman duygusal bağlılık üzerinde etkili olmaktadır diğer demografik değişkenlerin duygusal bağlılık üzerinde etkisi görülmemiştir. Demografik değişkenlerin devamlılık bağlılığına etkisinin olmadığı, yönetici olarak çalışma yılının normatif bağlılık üzerinde etkisinin olduğu görülmüştür. Liderlik algısı demografik özelliklerden etkilenmemektedir. Konya’da Eryeşil’in “Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması” banka sektöründe yapılan tez çalışmasında da liderlik algılamaları ile demografik değişkenler arasında ve örgütsel bağlılık ile demografik değişkenler özellikler arasında anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir (Eryeşil, 2012).

Duygusal bağlılık ile algılanan dönüşümcü liderlik tarzı arasında güçlü bir ilişki çıkmıştır. Bunun nedeni olarak; dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutunda liderin karizmatik liderlik özellikleri rol model haline gelmesi ve liderin bu özellikleri bağlılık ve güven duygusu oluşturması dolayısıyla çalışanın örgütle güçlü bir bağ kurmasını gösterebiliriz. Entelektüel uyarım boyutunda dönüşümcü lider astlarının olayları yeni bir bakış açısı ile değerlendirmelerini sağlaması, zihinsel motivasyon boyutunda motivasyona yönelik pozitif söylemler ve olumlu davranışlar ile ortak duyguları oluşmasını ve canlı kalmasını sağlaması ve bireysel ilgi boyutunda astlarının

gelişimlerine yönelik bireysel yeteneklerini ve motivasyon araçlarını bilip ona göre davranmasının da duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Etkileşimci liderlik algısı ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde orta derecede istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Etkileşimci lider çalışanlarının motivasyonuna önem vermektedir. Fakat motivasyon aracı olarak ödül ve cezayı kullanmaktadır. Bu nedenle dönüşümcü liderlikte olduğu kadar duygusal bir bağ söz konusu değildir.

Devamlılık bağlılığında ise dönüşümcü lider ile arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki söz konusudur ve istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Etkileşimci liderlik algısı ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Etkileşimci liderin koşullu ödüllendirme boyutunda yüksek performans gösterene ödülünün açık bir şekilde belirtilmesi, başarılarını takdir etmesi ve istisnalarla yönetim boyutunda işlerin aksaması durumunda sorunlara müdahale etmesi “bozuk değilse dokunma yaklaşımı” bunun nedeni olarak değerlendirilebilir. Çünkü devamlılık bağlılığında çalışan duygusal bir bağ yerine daha rasyonel bir yaklaşım sergilemektedir. Etkileşimci liderin net ifade ve ödül yöntemi de rasyonel yaklaşımlar içeren devamlılık bağlılığında etkili olacaktır.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algısı normatif bağlılık üzerinde pozitif güçlü bir etkiye sahiptir. Bağlılığa ahlaki ve etik şekilde yaklaşan örgütte çalışmaya devam etmeyi doğru bulan işgören; hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderin çalışma ortam ve koşullarına önem göstermesi, çalışanına değer vermesi gibi olumlu ilişkiler içeren davranışlarından etkilenmektedir. Etkileşimci liderin hedeflerin gerçekleşmesi için kullandığı ödül mekanizmaları ve yaklaşımı, dönüşümcü liderin astlarıyla kurmuş olduğu ilişkiler gibi faktörler işgörende sorumluluk duygusu oluşturarak normatif bağlılığın üzerinde etkili olmaktadır.

Algılanan dönüşümcü liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki çıkarken etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasında da güçlü bir ilişki çıkmıştır. Buna göre Bass'ın ve diğer araştırmacıların; liderin ihtiyaç haline göre bu liderlik

tarzlarından birini seçebileceği veya her iki liderlik tarzını da uygulayabileceği yaklaşımı bu çalışmayı destekler niteliktedir. İşgörenler sorumluluklarının, grup ve örgüt amaçlarının gerçekleşmesi ve bireysel hedeflerinin lideri olması sürecinde dönüşümcü lider “çalışanın kendi liderinin kendisi olması”nı sağlamaktadır. Üretim faaliyetlerinin gerçekleştiği firmalarda yöneticiler kimi zaman böyle bir yaklaşımı isterken kimi zaman da etkileşimci liderin hataları ve yanlışları ifade eden performansları karşılığında hangi ödül alacağını net bir şekilde bildiği bir lidere ihtiyaç duyabilmektedir. Bu çalışmanın yapıldığı firmalarda veya sektörde bazen dönüşümcü liderin yenilik ve değişim düşüncesi ile yaklaşması gerekirken bazı durumlarda etkileşimci liderin “bozuk değilse dokunma” düşüncesi ile iyileştirme yönündeki anlayışı istenilen anlayış olarak değerlendirilebilir. Başka bir açıdan değerlendirecek olursak eğer çalışanlar dönüşümcü liderin astlarıyla birebir kurduğu ilişkilerin yanında etkileşimci liderin hedeflerin gerçekleşmesi sonucunda ödülün ne olduğuna dair bilgilendirilmesini yani her iki liderlik tarzından da bir takım davranışlar sergilemesini bekleyebilir.

Tablo 3. 23. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

H1: Dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. (KABUL)
H2: Etkileşimci liderliğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. (KABUL)
H3: Dönüşümcü liderliğin devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. (RED)
H4: Etkileşimci liderliğin devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. (KABUL)
H5: Dönüşümcü liderliğin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. (KABUL)
H6: Etkileşimci liderliğin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. (KABUL)
H7: Dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. (KABUL)
H8: Etkileşimci liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. (KABUL)
H9: Örgütsel bağlılık cinsiyete göre değişmektedir. (RED)
H10: Duygusal bağlılık cinsiyete göre değişmektedir. (RED)
H11: Devamlılık bağlılığı cinsiyete göre değişmektedir. (RED)
H12: Normatif bağlılık cinsiyete göre değişmektedir. (RED)
H13: Etkileşimci liderlik algısı cinsiyete göre değişmektedir. (RED)
H14: Dönüşümcü liderlik algısı cinsiyete göre değişmektedir. (RED)
H15: Örgütsel bağlılık eğitim durumuna göre değişmektedir. (RED)
H16: Duygusal bağlılık eğitim durumuna göre değişmektedir. (RED)

- H17:** Devamlılık bağlılığı eğitim durumuna göre değişmektedir. (RED)
- H18:** Normatif bağlılık eğitim durumuna göre değişmektedir. (RED)
- H19:** Etkileşimci liderlik algısı eğitim durumuna göre değişmektedir. (RED)
- H20:** Dönüşümcü liderlik algısı eğitim durumuna göre değişmektedir. (RED)
- H21:** Örgütsel bağlılık çalışma yılına göre değişmektedir. (RED)
- H22:** Duygusal bağlılık çalışma yılına göre değişmektedir. (RED)
- H23:** Devamlılık bağlılığı çalışma yılına göre değişmektedir. (RED)
- H24:** Normatif bağlılık çalışma yılına göre değişmektedir. (RED)
- H25:** Dönüşümcü liderlik algısı çalışma yılına göre değişmektedir. (RED)
- H26:** Etkileşimci liderlik algısı çalışma yılına göre değişmektedir. (RED)
- H27:** Örgütsel bağlılık yönetici olarak çalışma yılına göre değişmektedir. (RED)
- H28:** Duygusal bağlılık yönetici olarak çalışma yılına göre değişmektedir. (**KABUL**)
- H29:** Devamlılık bağlılığı yönetici olarak çalışma yılına göre değişmektedir. (RED)
- H30:** Normatif bağlılık yönetici olarak çalışma yılına göre değişmektedir. (**KABUL**)
- H31:** Etkileşimci liderlik algısı yönetici olarak çalışma yılına göre değişmektedir. (RED)
- H32:** Dönüşümcü liderlik algısı yönetici olarak çalışma yılına göre değişmektedir. (RED)
- H33:** Örgütsel bağlılık çalışılan departmana göre değişmektedir. (RED)
- H34:** Duygusal bağlılık çalışılan departmana göre değişmektedir. (**KABUL**)
- H35:** Devamlılık bağlılığı çalışılan departmana göre değişmektedir. (RED)
- H36:** Normatif bağlılık çalışılan departmana göre değişmektedir. (RED)
- H37:** Dönüşümcü liderlik algısı çalışılan departmana göre değişmektedir. (RED)
- H38:** Etkileşimci liderlik algısı çalışılan departmana göre değişmektedir. (RED)
- H39:** Duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. (RED)
- H40:** Duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. (**KABUL**)
- H41:** Devamlılık bağlılığı ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. (**KABUL**)

Tartışma

Konya’da faaliyet gösteren sanayi işletmesi çalışanları ile yaptığımız çalışma sonucunda duygusal bağlılık boyutunda 1 yıldan az çalışan yöneticiler ile 7 yıl ve üzeri çalışanlar arasında ve bu boyut ile çalışılan departman arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. 7 yıl ve üzerinde yöneticilik yapanların duygusal bağlılıkları daha fazla iken örgütsel bağlılıklarında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Ayrıca yönetici olarak çalışma yılı ile normatif bağlılık boyutunda farklılık gösterdiğine dair sonuçlara ulaşılmıştır. Engin “İşgörenlerin Örgütsel Destek Algılamalarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Sanayi ve Hizmet Sektörlerine Yönelik Bir Alan Araştırması” doktora çalışmasında erkek çalışanların kadın çalışanlara göre normatif bağlılıklarının daha fazla olduğu, lisansüstü eğitime sahip olanların da diğer eğitim durumuna sahip çalışanlardan normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğuna dair sonuçlar elde etmiştir. Çalışmada hizmet sektöründe çalışanların sanayi çalışanlarına göre devamlılık bağlılığı daha yüksek çıkmıştır. Engin bu sonucu, sanayi sektöründe makineleşme ve uzmanlaşmanın daha fazla olması nedeniyle alternatif iş daha çok olduğu için hizmet sektöründe çalışanların devamlılık bağlılığının daha yüksek olduğunu belirtmiştir (Engin, 2015: 143-146).

Araştırmamızın dönüşümcü liderin örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin etkileri değerlendirildiğinde; dönüşümcü lider ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında güçlü, devamlılık bağlılığı ile zayıf bir ilişki tespit edilmiş ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Hemedoğlu ve Evliyaoğlu’nun beyaz yakalı çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderin örgütsel bağlılık ve boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğunu belirtmişlerdir (Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012: 66-69). Teke ve Karalar’ ın dönüşümcü liderin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde çalışanın performansının rolünü ölçmeye yönelik havacılık sektöründe yapmış oldukları çalışmada da dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılığı, devamlılık bağlılığı ve

normatif bağıllığı pozitif yönde etkilediği sonuçlarını elde etmişlerdir (Teke ve Karalar 2018: 735-737).

Yavuz ve Tokmak'ın Antalya, Aydın ve Muğla'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanların etkileşimci liderlik ve örgütsel bağıllık ile ilgili tutumlarına yönelik yaptıkları çalışmada; liderlerin orta düzeyde etkileşimci liderlik davranışı gösterdiklerini ve örgütsel bağıllığın orta düzeyde olduğu sonucuna varmışlardır (Yavuz ve Tokmak, 2009: 26).

Bir liderlik tarzının örgütsel bağıllığını değerlendiren çalışmalar ile birlikte iki liderlik tarzının ve diğer liderlik tarzlarının incelendiği çalışmalardan biri olan araştırmada Balcı, dönüşümcü ve öğretimsel liderliğin örgütsel bağıllık üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik öğretmenler ve okul yöneticileri ile çalışma yapmıştır. Eğitim yöneticileri ile ilgili sonuçlar incelendiğinde dönüşümcü liderlik ve öğretimsel liderliğin örgütsel bağıllık arasında olumlu anlamlı ilişkiler, dönüşümcü ve öğretimsel liderlik arasında ilişkiye göre de dönüşümcü liderliğin arttıkça öğretimsel liderliğin de arttığını ifade etmiştir (Balcı, 2009: 425). Sayan çalışmasında etkileşimci, dönüşümcü, serbest bırakıcı, babacan ve etik liderliğin örgütsel bağıllık ile ilişkisini incelemiş ve serbest bırakıcı liderlik dışındaki liderlik ile örgütsel bağıllık arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmiştir. Serbest bırakıcı liderlik ile örgütsel bağıllık arasında negatif ilişki tespit etmiştir (Sayan, 2018: 286). Bu çalışmalar ile birlikte çalışmamızda olduğu gibi her iki liderlik tarzının karşılaştırılarak örgütsel bağıllık üzerindeki etkisini incelemeye yönelik birçok araştırmada iki liderlik tarzının örgütsel bağıllık üzerinde etkili olduğu veya birinin diğerinden daha fazla etkisi olduğu ya da liderlik tarzlarından birisinin hiç etkisinin olmadığı sonucunu verdiği görülmektedir. Şengöz'ün bankacılık sektöründe yapmış olduğu çalışmada etkileşimci liderliğin örgütsel bağıllık üzerinde pozitif etkisi olduğu dönüşümcü liderin ise örgütsel bağıllık üzerindeki etkisi anlamlı çıkmamıştır (Şengöz, 2015: 121). Yavuz'un yapmış olduğu çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci örgütsel bağıllık üzerindeki etkisi orta düzeyde olup dönüşümcü liderin etkisinin daha kuvvetli olduğu sonucuna ulaşmıştır (Yavuz, 2008: 133). Yapılan çalışmalar sonuçların üzerinde işletmenin faaliyet gösterdiği bölgeden, örgüt içi değişkenlere kadar birçok unsurun

etkili olduğu görülmektedir. Nitekim aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler üzerine yapılan çalışmalar dönüşümcü ve etkileşimci liderin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin birçok faktöre göre şekillendiğini göstermektedir. Kırkpınar'ın sağlık çalışanlarına yapmış olduğu çalışmada dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki söz konusu iken etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin anlamsız olduğunu belirtmiştir. Aynı sektörde araştırma yapan Akyurt ve arkadaşlarının araştırma sonuçlarına göre etkileşimci liderin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin daha fazla olduğuna dair sonuçlar elde etmişlerdir (Kırkpınar, 2017: 126-128; Akyurt vd, 2015: 59). Çalışmamızda etkileşimci ve dönüşümcü liderin örgütsel bağlılık üzerindeki etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Daha önce belirttiğimiz gibi; Bass; Burns'un iki liderlik tarzını tanımlarken birbirine karşıt iki uçta ifade ettiğinin aksine dönüşümcü liderin ihtiyaç halinde etkileşimci liderlik tipini de kullanabileceğini savunmuştur. evre koşullarının belirsizliğine göre ihtiyaç duyulan liderlik tarzı değişeceği için her iki liderlik tarzının aynı anda uygulanabileceğini savunanlar da olmuştur (şengöz, 2015: 68). Araştırmanın sonucu bu görüşü destekler niteliktedir. Ayrıca Eryeşil'in Konya'da banka çalışanları ile yapmış olduğu araştırmada dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarını alt boyutları ile incelemiştir. alışmasında demografik özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik yapmış olduğu analizler sonucunda bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında orta derecede güçlü, pozitif yönlü; etkileşimci liderlik ile orta derecede güçlü, anlamlı; serbest bırakıcı liderlik ile negatif ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan ilişki tespit etmiştir (Eryeşil, 2012: 115).

Sonuç ve Öneriler

Günümüz koşullarında örgütler yenilik, değişim ve dönüşüm sürecinin yaşandığı, rekabetin kaçınılmaz olduğu bir iş dünyası ile karşı karşıyadır. Bu süreçte örgütün en önemli kaynağı taklit edilemez olan insan kaynağı olmuştur. Bu nedenle örgütlerin çalışanlarına yönelik yaklaşımları değişmekte, çalışma koşulları iyileştirilmektedir. Örgütlerin bu anlamda yapmış oldukları eylemlerin amacı nitelikli çalışanın örgütte yüksek performans ile çalışmaya devam etmesi ve çalışanın işten ayrılması oluşacak maliyetleri engellemek istemektedir. Bu amaç literatürde örgütsel bağlılık olarak ifade edilmiştir. İşgörenin örgüt amaçlarını benimsemesi, çaba sarf etmesi, sadakat ve bağlılık duygusu ile örgütte kalmaya devam etmesi gibi örgüt ve çalışanın karşılıklı ilişkilerine dayalı bu süreç kadar önemli olan bir diğer süreç de liderliktir. Lider insanlık tarihi kadar eskiye dayanan geçmişe sahiptir. İlk insan topluluklarından günümüze bireyleri bir amaç etrafında gönüllü olarak toplayabilen, onları yönlendirme ve etkileme sanatı süreci liderlik kişi ise lider olarak ifade edilmiştir. Lider kavramı birçok disiplin tarafından ele alınmış ve tanımı yapılmıştır. Çalışmada ele alınan dönüşümcü lider astları ile ilişkiler kurabilen, yetenekleri doğrultusunda onları yönlendirebilen, sadece hedeflerin gerçekleşmesine değil astlarının beklentilerine de önem veren yaklaşımının yanında değişim ve yeniliğe oldukça önem vermektedir. Astlarının kendisine atfettiği karizmatik etki ve diğer boyutlar ile çalışanların değişime karşı gösterecekleri direnci kabul etmelerini sağlayacak sürece dönüştürmektedir. Etkileşimci lider ise çalışanlarına önem vermek ve takdir etmek ile birlikte değişim düşüncesi yerine iyileştirme düşüncesi hakimdir. Her iki liderlik tarzı da farklı sektör, bölge ve çalışanlara uygulanabileceği gibi ihtiyaca göre her liderlik davranışları da sergilenebilir. Araştırmanın sonucu da bu yöndedir. Konya'da algılanan liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik sanayi firmalarında yapmış olduğumuz çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algısı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki çıkmıştır. İşgörenin örgüte bağlılık duygusu ile çaba sarf ederek çalışmasını isteyen firma yöneticileri dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzındaki yaklaşıma göre

davranışlar sergilediklerinde örgütsel bağlılık yüksek düzeyde sağlanmış olacaktır. Bu konu ile ilgili yapılacak araştırmalar için çalışmada anket sadece yöneticilere ve eğitim durumu ile ilgili kısıtlı mezuniyet seçeneği olduğu için benzer statü ve çalışma şartlarına sahip kişilere uygulanmıştır. Örgütte tüm çalışanlara uygulanarak bulgular değerlendirilebilir. Bu alanda Konya’da yapılan ilgili çalışmaların taraması yapıldığında bu konu ve içeriğe sahip sanayi sektöründe yapılan çalışmalar azdır. Bu nedenle liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık ilişkisi ile ilgili sanayi sektöründe çalışmalar yapılabilir.



KAYNAKÇA

ADA, Nesrin ve İpek Alver ve Fatma Atlı (2008). "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 8, 2, 500.

AKBOLAT, Mahmut ve Oğuz Işık ve Ali Yılmaz (2013). "Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi", **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 6, 11, 46.

AKSEL, İbrahim (2012). "Liderlik Teorileri", **Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, Ed. Celalettin Serinkan, 3, Ankara: Nobel, 33-60.

AKTAN, Coşkun Can (2011). "Organizasyonlarda İnsan Yönetimi: İnsan Mühendisliği", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 3,2, 395.

AKTAN, Coşkun Can (2012). "Sinerjik Yönetim: Organizasyonlarda Sinerji Etkisi", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 4,1, 271.

AKTAN, Ercan ve Hatice Ağca ve Veysel Çakmak (2014). "Liderliğe Yönelik Bilimsel Yaklaşımlar", **Liderlik ve Çağdaş Boyutları**, Ed. Pınar Altıok Gürel ve Recep Yılmaz, İstanbul: Derin.

AKTÜRK, Ergün ve Nazlı Tekman (2016). "Konut Talebi ve Erzurum Kent Merkezinde Tüketicilerin Konut Edinme Kararlarını Etkileyen Faktörler", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 30, 2, 430.

AKYURT, Nuran ve Ali Murat Alparslan ve Ömer Faruk Oktar (2015). "Sağlık Çalışanlarında Liderlik Tarzları-İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık Modeli", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 6, 13, ss. 46,59.

ALGA, Erdal (2017). "Örgütlerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışanların Tükenmişliğine Etkisi", **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 28, 98.

ALTINDAĞ, Erkut ve Didem Turnalı (2015). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Tekniklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 3, 3, 10.

ALTUN, Yeliz (2013). "Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi", İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

ARIKAN, Ersin ve Gonca Kılıç ve Gizem Becerikli (2017). "Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kuşadası'ndaki Beş

Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama'', **Türk Turizm Araştırmaları Dergisi**, 1, 4, 5.

ARIKAN, Semra (2001). "Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk' ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi'', **H.U. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 19, 1, 237.

ARSLANTAŞ, Cüneyt ve Işıl Pekdemir (2007). "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma'', **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7, 1, 262.

ASLAN, Şebnem (2009). "Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: "Kurumda Çalışma Yılı" ve "Ücret" Değişkenlerinin Rolü'', **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 6, 1, 259.

AYAN, Altan (2013). **Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması**, Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.

AYDIN, Ayhan ve Yılmaz Sarıer ve Şengül Uysal (2013). "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına ve İş Doyumuna Etkisi'', **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, 2, 796.

BABADAĞ, Mustafa (2015). "Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama", **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6, 2, 328.

BAKAN, İsmail ve Tuba Büyükbeşe (2005). "Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler?''', **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 7, 2, 32.

BALAY, Refik (2000). "Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Ankara İli Örneği'', Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitimyönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı Doktora Tezi.

BALCI, Yurdağül (2009). "İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığı ile Yöneticilerin Öğretimsel Liderlik ve Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkilerin Analizi'', İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Doktora Tezi.

BALIK, Erdinç ve Ümran Şengül (2016). "İş Sağlığı ve Güvenliğinde Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık ve İş Tükenmişliği Üzerindeki Rolü: Çanakkale'de Ampirik Bir Uygulama'', **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 8,3, 123.

BAYRAM, Levent (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, 59, ss. 125,130.

BEKTAŞ, Çetin (2016). “Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler”, **Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi**, 2, 7, 45.

BULUÇ, Bekir (2009). “Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 15, 57, 28.

BULUT, Yakup ve Serdar Vural Uygun (2010). “Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 7, 13, 30.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2002). “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 32, 473

CANDAN, Hakan ve Mehmet Canbolat ve Yavuz Öksüz (2015). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma". **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 5, 2, 255

CANER, Ercan (2012). **Durumsal Lider**, İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora programı.

ÇAKAR, Nigar Demircan ve Adnan Ceylan (2005). “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6, 1, 56.

ÇAKINBERK, Arzu ve Erkan Turan Demirel (2010). “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 24, ss., 105, 107,116,117.

ÇELİK, Vehbi (1998). "Eğitimde Dönüşümcü Liderlik", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**,16, 16, 428.

ÇOLAKOĞLU, Ülker ve Tuğrul Ayyıldız ve Serhat Cengiz (2009). "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 20, 1, ss., 86, 87.

ÇÖL, Güner (2004). “Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.

ÇÖL, Güner ve Hasan Gül (2005). “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 19, 1, ss.295, 302.

DALGIN, Taner (2015). **Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Muğla Konaklama Sektörü Örneği**, Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.

DEMİR, Ergül ve Özkan Saatçioğlu ve Fatih İmrol (2016). “Uluslararası Dergilerde Yayımlanan Eğitim Araştırmalarının Normallik Varsayımları Açısından İncelenmesi”, **Current Research in Education**, 2, 3, 134.

DEMİR, Hüseyin (2012). “Türkiye’de Liderlik Araştırmaları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Meta Analizi”, İstanbul: Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü Yüksek Lisans Tezi.

DEMİRCİOĞLU, Emre Can (2015). “Karizmatik Liderliğin Yönetimsel Açından Değerlendirilmesi”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, 1, 1, 53.

DEMİREL, Yavuz (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılığı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8, 15, 116.

DİLEK, Hakan (2005). “Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma”, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

DİNÇER, Hasan ve Ümit Hacıoğlu ve Meryem Şeremet (2014). Sağlık Kurumlarında Yönetim ve Stratejik Liderlik”, **Liderlik ve Çağdaş Boyutları**, Ed. Pınar Altıok Gürel ve Recep Yılmaz, İstanbul: Derin, 313-355.

DOĞAN, Selen ve Selçuk Kılıç (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 29, ss., 40, 46, 47.

DOĞAN, Soner (2016). “Çağdaş Liderlik Yaklaşımları”, **Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori Araştırma ve Uygulama**, Ed. Nezahat Güçlü ve Dr. Serkan Koşar, Ankara: Pegem Akademi, 1, 97-133.

DURNA, Ufuk ve Veysel Eren (2005). “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6, 1, 218.

DUYAN, Emin Cihan (2012). “**Hizmetkar Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma**”, Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Doktora Tezi

ENGİN, Ediz (2015). “**İşgörenlerin Örgütsel Destek Algulamalarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Sanayi Ve Hizmet Sektörlerine Yönelik Bir Alan Araştırması**”, Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.

ERKUTLU, Hakan Vahit (2014). **Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açıkları**, 1, Ankara: Efil.

ERTURGUT, Ramazan (2007). “**Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişki: Ulusal Kalite Ödülü Almış Olan Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma**”, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

ERYEŞİL, Kemalettin (2012). “**Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması**”, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

GÖKBAYRAK, Seda ve Dilek Karışan (2017). “**Stem Temelli Laboratuvar Etkinliklerinin Fen Bilgisi Öğretmen Adaylarının Stem Farkındalıklarına Etkisinin İncelenmesi**”, **Journal of Human Sciences**, 14, 4, 4280.

GÖZÜKARA, Ebru (2014). “**Liderlik Tipleri, Yenilikçi Kültür, Örgütsel Yaratıcılık ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler**”, İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

GÜÇLÜ, Hatice (2006). “**Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**”, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

GÜL, Hasan (2002). “**Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi**”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**”, 2,1, 37-56.

GÜL, Hasan ve Kübra Şahin (2011). “**Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı**”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 25, 242.

GÜLERYÜZ, Evrim ve Orhan Aydın (2015). “**Örgütsel Özdeşim ve Örgütsel Bağlılık Birbirinden Farklı Yapılar Mıdır? Bir Faktör Analizi Çalışması**”, **Türk Psikoloji Yazıları**, 18, 36, 2.

GÜLMEZ, Ahmet ve Sardar Huseynli (2019). “Enerji İhracatı ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Azerbaycan Örneği”, **Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 5,1, 11.

GÜLOVA, Asena Altın ve Özge Demirsoy, (2012). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, **Business and Economics Research Journal**, 3, 3, 59.

GÜMÜŞ, Abdulkadir (2015). “**Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Tarzının, Yenilikçilik Davranışı ve Firma Performansına Etkisi**”, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

GÜMÜŞ, Sefer ve Beşir Sezgin (2012). **Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi**, İstanbul: Hiperlink. (https://books.google.com.tr/books?id=AtpgDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

GÜRBÜZ, Ferah (2011). **Öğretmenlerin Liderlik Tarzı Tercihlerinin Kullandıkları Öğretim Stratejileri Üzerine Etkisi: Isparta Okullarında Bir Araştırma**, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

GÜRBÜZ, Sait ve Faruk Şahin ve Özgür Ayhan (2013). “Liderin Yönetime İlişkin Varsayımlarının Dönüşümcü Liderlik Davranışına Etkisi: Çok Düzeyli Bir Analiz”, **1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı**, Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, 15-16 Kasım 2013 SAKARYA, Sakarya.

GÜRDOĞAN, Arzu (2018). **Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık**, 1, İstanbul: Kriter.

HEMEDOĞLU, Enis ve Fetullah Evliyaoğlu (2012). “Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 4, 1, 66-69.

HOŞ, Canan ve Aygen Oksay (2015). “Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 20, 4, ss.5-6.

IRAZ, Rıfat ve Özlem Akgün (2011). "Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansı Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Çalışma". **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, 14, 1-2, 227.

İŞİK, Naim (2014). **Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkâr Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri**, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Tezi.

İNCE, Cemal ve Ediz Güripek (2016). “Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Adalet Algısına Etkileri Üzerine Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6, 2, 170-172.

İNTEPELER, Şeyda Seren ve Veysel Karani Barış (2018). “Dönüşümcü ve Etkileşimci Lider İzleyen İlişkilerinin Hemşirelik ve Sağlık Hizmetlerine Etkisi”, **Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi**, 9,2, 99.

İŞCAN, Ömer Faruk (2006). “Dönüştürücü/ Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, 11, 164.

KAPLAN, Metin (2010). “Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği”, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi.

KARAGÖZ, Yalçın (2010). “İlişki Katsayıları ile Öğrenci Başarısını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 9,32, 419-432.

KARASOY, Alpay (2009). “Max Weber’de Bilim, Bilim Adamı ve Siyasal Liderlik Konusu”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 9, 18, 498.

KARİP, Emin (1998). “Dönüşümcü Liderlik”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 16,16, ss.448, 450.

KAYGISIZ, Esra G. (2013). **Örgütsel Bilgeliğin Yaratılmasında Dönüşümsel Liderliğin Rolü Üzerine Bir Çalışma**, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.

KELEŞ ÇELİK, Hatice Necla (2006). “İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

KESKEN, Jülide ve Nazlı Ayşe Ayyıldız (2008). “Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif Ve Otantik Liderlik”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 8, 2, 733.

KILIÇ, Gonca (2008). “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı Doktora Tezi.

KILIÇ, Selim (2016). “Cronbach’ın Alfa Güvenirlik Katsayısı”, **Journal of Mood Disorders**, 6, 1, 47.

KILINÇ, Tanıl (1989). “Durumsal Liderliğe Vroom-Yetton Yaklaşımı”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, 18, 1, 87-90.

KIRKPINAR, Safiye (2017). #“**Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkileri**”, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. #

KIRMAZ, Birol (2010). “Bilgi Çağı Lideri”, **Ankara Barosu Dergisi**, 68, 3, 208, 210.

KOÇ, Hakan (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 8, 28, 201,202.

KOÇEL, Tamer (2015). **İşletme Yöneticiliği**, 16, İstanbul: Beta.

KÜÇÜKÖZKAN, Yasemin (2015). “Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, 1, 1, 33.

MEŞE, Gülgün ve Olca Sürvegil (2007). “Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizi: Belediye Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama”, **Mevzuat Dergisi**, 115, 6.

MORÇİN ERDOĞAN, Sine ve Necdet Bilgin (2014). “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 23, 2, ss.117, 122.

NAKTİYOK, Serkan (2015). “**Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven Algısının Aracı Rolü**”, ERZURUM: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.

NAS, Selçuk (2010). “Karar Verme Stillere Bilimsel Yaklaşımlar”, **Denizcilik Fakültesi Dergisi**, 2, 2, 58.

OKTAY, Ercan ve Hasan Gül (2003). “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 10, 405.

ÖMÜRGÖNÜLŞEN, Mine ve Leyla Sevim (2005). “Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi**, 12, 2, 95.

ÖNEN, Mustafa ve Hasibe Gül Kanayran (2015). “Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme”, **Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi**, 5, 10, 45

ÖRS, Mukaddes vd., (2003). “Antalya Tıp Fakültesi Hastanesi’nde, Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi’nde ve Antalya Devlet Hastanesi’nde Çalışan Hekimler ile Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi”, **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, 56, 4, 223.

ÖZGÜR, Bünyamin (2011). “Yönetim Tarzları ve Etkileri”, **Maliye Dergisi**, 161, 216.

PAR, Alp (2017). **Satış Yöneticilerinin Liderlik ve Karar Alma Tarzlarının Performanslarına Etkileri**, İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı Doktora Tezi.

PARLAR, Mehmet ve Müberra Çelebi (2017). “Gençlik Liderlerinin Liderlik Davranışları”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 5, 61, 420.

PARSEHYAN GÖKÇE, Beste (2014). “Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sağlık Kuruluşunda Bir Uygulama”, İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

SAYAN, İlknur (2018). “Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılamının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlığa Etkisinde Çalışanların Motivasyon Seviyelerinin Rolü ve Bir Araştırma”, İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

SERİNKAN, Celalettin (2012). “Liderlik ve Motivasyonda Güncel Konular”, **Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, Ed. Celalettin Serinkan, 3, Ankara: Nobel, 149-175.

SEVİNÇ, İsmail ve Ali Şahin (2012). “Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, **Maliye Dergisi**, 162, 278.

SUCU, Yaşar (2017). **Yönetim Nedir? Yönetici Kimdir**, (<http://yuksekbilgili.com/wordpress/wp-content/uploads/2017/03/yonetim.pdf>) (20.03.2018).

SÜRÜCÜ, Lütfi ve Ahmet Maşlakçı (2018). “Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme”, **International Journal of Management and Administration** 2, 3, ss., 53, 58.

ŞAHİN, Faruk, (2012). “Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış”. **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 13,1, 145.

ŞEKER, Sadi Evren (2014). “Teori X ve Teori Y”, **YBS Ansiklopedi**, 1, 1, ss. 36, 37.

ŞEKERLİ, Eyüp Bayram (2017). “ Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinin Meta Analiz İle Araştırılması”, **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 6, 2, 63.

ŞENCAN, Mert ve Hasan İbicioğlu ve Münire Karabekir (2015). “Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Türkiye'deki Kadın Rektörler Üzerine Bir İçerik Analizi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 20,1, 243.

ŞENGÖZ, Murat (2015). “Çalışanların Algıladıkları Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Yönetici-Ast Etkileşimi Algısının Ara Değişken Rolünün İncelenmesi ve Bankacılık Sektörü Örneğinde Bir Araştırma”, İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.

ŞENTÜRK, Faruk Kerem ve Mehmet Coşkuner (2018). “Liderlik Tiplerinin Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkileri”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 17,68, 1705.

TAĞRAF, Hasan ve İskender Çalman (2009). “Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23, 2, 137.

TARIM, Necile (2010). **Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Yaklaşımları ve Cinsiyet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma**, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

TAŞLIYAN, Mustafa ve Nazmiye Ülkü Pekkan (2017). “Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma: Beş Yıldızlı Oteller Örneği”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 9, 1, 34.

TEKE, Ahmet ve Rıdvan Karalar (2018). “ Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Çalışan Performansının Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **International Journal of Academic Value Studies**, 4, 21, 735-737.

TİRYAKİ, Ayça (2008). **İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama**, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi.

TOPÇU, Murat (2017). “Kriz Liderliği ve Krizleri Fırsata Çevirmede Dönüştürücü-Vizyoner Liderlik”, **Akademik Hassasiyetler**, 4, 8, 75.

TUNÇBİLEK, Barış (2013). “**Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Niteliklerinin Özendirme Üzerindeki Rolü**”, Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.

TUNÇER, Polat (2011). “Örgütsel Değişim ve Liderlik”, **Sayıştay Dergisi**, 80, 60-62.

TURAN, Selçuk (2017). **Okul Yöneticilerinin Kuantum Liderlik Davranışlarının Örgütsel Zekâ Düzeyine Etkisi: Zonguldak İli Örneği**, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Doktora Tezi

TURHAN, Mithat ve İlder Helvacı (2018). “Dönüşümcü, Etkileşimsel ve Serbesiyetçi Liderlik İle İçsel ve Dışsal Doyum Arasındaki İlişki”, **İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi**, 6, 2, 30.

UĞURLUOĞLU, Özgür ve Serap Durukan Köse ve Tuncay Köse (2015). ‘Sağlık Çalışanlarının Hizmetkar Liderlik Algılarının Lider- Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi’, **Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2, 242.

UĞURLUOĞLU, Özgür ve Yusuf Çelik (2009). “Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 12, 2, ss., 123, 134.

UYSAL, H.Tezcan (2016). “Çalışanların Liderlik Algısı ve Ters Mobbing Eğilimi: İşgören Odaklı Liderliğin Etkisi”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 9, 47, 937.

UYSAL, Şerife Alev vd., (2012). “Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 15, 1, 32.

ÜNLER, Ela (2006) . "Örgüte Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi". **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 4,1,ss.100-114.

YAĞCI, Kamil (2007). “Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel, İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9, 3, 116.

YALÇIN, Azmi ve Fatma Nur İplik (2005). "Beş Yıldızlı Otelde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14, 1,ss.,400, 408.

YAVUZ, Ercan (2008). “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi”, ANKARA: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı Doktora Tezi.

YAVUZ, Ercan ve Cüneyt Tokmak (2009). “ İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 1,2, 26.**

YEKELER, Kasım (2015). “Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Rolü”, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

YILMAZ, Aytuğ (2006). “Öğretmenlerin Performansını Değerlendirmede Kullanılabilecek Grafik Derecelendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi”, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

YOLAÇ, Sema (2011). “Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü”, **Öneri Dergisi, 9, 36, 64.**

YÜCELER, Aydan (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22, 456.**

YÜKSEK, Ahmet Erhan (2005). “Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı”, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimler Anabilim Dalı Doktora Tezi.

(<http://www.kto.org.tr/sanayi-1036s.htm>) (Erişim tarihi: 02.01.2019)

EK-1
ANKET SORULARI

Bu anket formu Algılanan Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Konya Sanayi Çalışması yüksek lisans tezi kapsamında liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık ilişkisi belirlenmek üzere hazırlanmıştır. Anket sadece işletmelerde yönetici pozisyonunda olanlara yapılacaktır. Elde edilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak olup, ankette isim belirtme gerekliliği bulunmamaktadır. Ankette yer alan sorulara içtenlikle ve hiçbir soruyu atlamadan yanıt vermeniz, araştırmanın bilimsel geçerliliği ve güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Zaman ayırarak çalışmamıza katıldığınız için teşekkür ederiz.

Dr. Öğr. Üyesi Selçuk KARAYEL-Yüksek Lisans Öğrencisi Melike DOĞRAMACI
SORU FORMU

BÖLÜM 1. TANITICI BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz :

1() Kadın 2() Erkek

2. Eğitim Durumunuz Nedir?

1() Önlisans 2. () Üniversite 3.() Yüksek Lisans 4.() Doktora

3. Şu anki kurumunuzda toplam kaç yıldır çalışmaktasınız?

1. ()1 Yıldan Az
2. ()1-2 Yıl
3. ()3-6 Yıl
4. ()7- 14 Yıl
5. ()15 Yıl ve Üzeri

4. Kaç yıldır yöneticisiniz?

- 1.()1 Yıldan Az
2. ()1-2 Yıl
3. ()3-6 Yıl
4. ()7- 14Yıl
5. ()15 Yıl ve Üzeri

5. İşletmenizde sorumlu olduğunuz departman hangisidir?

- () AR-GE ()Denetim/Teftiş ()Halkla İlişkiler ()İdari İşler
() İnsan Kaynakları ()Muhasebe ve finansman () Pazarlama
() Satın alma ()Üretim

BÖLÜM 2

Lütfen aşağıdaki her bir ifadeyi, sanki sizi anlatıyormuş gibi (sizinle ilgiliymiş gibi) okuyunuz. Her ifadenin yanındaki cetvele, sizi anlatması bakımından ne derece katılıp katılmadığınızı gösteren ifadeyi işaretleyiniz							
	Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutlar ve Sorular 1. Duygusal Bağlılık (1-6) 2. Devam Bağlılığı (7-11) 3. Normatif Bağlılık (12-16)	Kesinlikle		Biraz		Kesinlikle	
		Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	
1	Çalışmakta olduğum kurumda zaman geçirmek beni çok mutlu eder.						
2	Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten kendi meselelerimmiş gibi hissediyorum.						
3	Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum						
4	Kendimi çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum.						
5	Kendimi çalıştığım kurumda ailenin bir parçası olarak görüyorum.						
6	Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.						
7	Şu anda kendi isteğimden ziyade, mecburiyetten bu kuruluştaki çalışıyorum.						
8	İstesem de, şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur.						
9	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.						
10	Fazla alternatifim olmadığı için, çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.						
11	Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkanım sınırlı olur.						
12	Benim için avantajlı da olsa, çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.						
13	Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.						
14	Çalıştığım kurum, sadakat gösterilecek bir kurumdur.						
15	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için, çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.						
16	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.						

BÖLÜM 3

Lütfen işyerinizde direkt bağlı bulunduğunuz üstünüzü (müdür/amir) düşünerek, aşağıdaki cümleyi tamamlayan tanımlar hakkındaki görüşlerinizi belirtiniz.						
		Kesinlikle Katlıyorum	Katlıyorum	Biraz Katlıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	Etkileşimci Liderlik Ölçeği					
1	Göreve yönelik çabalarımı gördüğünde bana yardım eder.					
2	Dikkatini düzensizlikler, yanlışlar, istisnalara ve standarttan sapmalara odaklar.					
3	Performans hedeflerine ulaştığımda kazanacaklarımın ne olduğuna açıklık getirir (netleştirir).					
4	Bütün dikkatini yanlışlıklar, şikayetler ve başarısızlıkların üstesinden gelmeye odaklar.					
5	Standartları yakalamam için dikkatimi hatalara yönlendirir.					
6	Beklenenleri yerine getirdiğimde memnunluğunu ifade eder.					

BÖLÜM 4

Lütfen işyerinizde direkt bağlı bulunduğunuz üstünüzü (müdür/amir) düşünerek, aşağıdaki cümleyi tamamlayan tanımlar hakkındaki görüşlerinizi belirtiniz.						
	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	İşle ilgili önemli tahminlerinin yerinde (makul) olup olmadığını sorgulamak için yeniden değerlendirir.					
2	En önem verdiği değer ve inançlardan bahseder.					
3	Problemleri çözerken farklı bakış açılarını önemser.					
4	Gelecekle ilgili olumlu (iyimser) konuşur.					
5	Onunla ilişkilendirilmek (anılmak) bana gurur verir.					
6	Ulaşılmaması gereken hedeflerden coşkuyla bahseder.					
7	İşletmenin amacına kuvvetle inanmanın ne kadar önemli olduğunu vurgular.					
8	Astlarına yol göstermek ve onları eğitmek için zaman harcar.					
9	Grubun menfaatini kendi çıkarlarının önünde tutar.					
10	Beni sadece grubun herhangi bir üyesi olarak değil ayrı bir birey olarak ele alır.					
11	Ona saygı duymamı sağlayacak şekilde davranır					
12	Güç ve güven (itimat) hissi verir.					
13	Kurumun geleceği için benimsenmesi gereken vizyonu net olarak dile getirir.					
14	Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve düşleri olan biri olarak dikkate alır.					
15	Problemlere bir çok değişik açıdan bakmamı sağlar.					
16	Güçlü yönlerimi geliştirmemde yardımcı olur.					
17	Görevlerin nasıl yerine getirileceğiyle ilgili yeni yollar tavsiye eder.					
18	Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular					
19	Hedeflere ulaşılacağına olan güvenini belirtir.					

 <p>KONYA</p>	<p>T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü</p>	 <p>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</p>
--	--	--

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Melike Doğramacı	İmza:		
Doğum Yeri:	Aksaray			
Doğum Tarihi:	20.06.1989			
Medeni Durumu:	Evli			
Öğrenim Durumu				
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim Ortaöğretim	Gençosman İlköğretim Okulu		Aksaray	1996-2004
Lise	Aksaray Lisesi		Aksaray	2004-2007
Lisans	Selçuk Üniversitesi	İşletme	Konya	2010-2014
Önlisans	Anadolu Üniversitesi	Sağlık Kurumları İşletmeciliği	Eskişehir	2013-2015
Lisans	Atatürk Üniversitesi	Sosyoloji	Erzurum	2015-
Lisans	Necmettin Erbakan Üniversitesi/Eğitim Fakültesi	Muhasebe- Finansman öğretmenliği /	Konya	2015
Yüksek Lisans	Necmettin Erbakan Üniversitesi	İşletme	Konya	2016-2019