



T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TUR-DR-2010-0002

**TURİZM LİSANS EĞİTİMİ VEREN
YÜKSEK ÖĞRETİM KURUMU
YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
ÖĞRETİM ELEMANLARININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİSİ**

HAZIRLAYAN
Arzu GÜRDOĞAN

TEZ DANIŞMANI
Yrd.Doç.Dr. Şenol ÇAVUŞ

AYDIN-2010

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TUR-DR-2010-0002

**TURİZM LİSANS EĞİTİMİ VEREN
YÜKSEK ÖĞRETİM KURUMU
YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
ÖĞRETİM ELEMANLARININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİSİ**

HAZIRLAYAN
Arzu GÜRDOĞAN

TEZ DANIŞMANI
Yrd.Doç.Dr. Şenol ÇAVUŞ

AYDIN-2010

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı öğrencisi Arzu GÜRDOĞAN tarafından hazırlanan "Turizm Lisans Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılığına Etkisi" başlıklı tez, 23.06.2010 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

Unvanı, Adı ve Soyadı :

Yrd.Doç.Dr. Şenol ÇAVUŞ

Yrd.Doç.Dr. Ülker ÇOLAKOĞLU

Yrd.Doç.Dr. Fatma ÇAKIR

Doç.Dr. Mehmet SARIŞIK

Yrd.Doç.Dr. Osman N. ÖZDOĞAN

Kurumu :

ADÜ T.İ.O.Y.O.

ADÜ T.İ.O.Y.O.

ADÜ İ.İ.B.F.

Sakarya Ü. İ.İ.B.F.

ADÜ T.İ.O.Y.O.

İmzası:

.....
.....
.....
.....
.....

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Doktora tezi, Enstitü Yönetim Kurulununsayılı kararıyla tarihinde onaylanmıştır.

Doç.Dr. Ümit TATLİCAN
Enstitü Müdürü

YAZAR ADI-SOYADI: Arzu GÜRDOĞAN

BAŞLIK: TURİZM LİSANS EĞİTİMİ VEREN YÜKSEK ÖĞRETİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİSİ

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, turizm lisans eğitimi veren yüksek öğretim kurumu yöneticilerinin liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. Çalışmanın diğer alt amacı ise, Türkiye'nin farklı bölgelerinde bulunan üniversitelerde çalışan akademisyenlerin örgütsel bağlılıklarını ve yöneticilerinin liderlik davranışlarını nasıl algıladıklarını ortaya koymaktır. Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma verileri, Türkiye'deki 21 devlet üniversitesinde görev yapmakta olan 198 akademisyenden elde edilmiştir.

Araştırma verilerinin toplanmasında iki ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçekler, “örgütsel bağlılık” ve “liderlik davranışı” ölçekleridir. Araştırmanın ilk ölçüğünde, akademisyenlerin örgütsel bağlılıklarını ölçmek için Mowday, Steers ve Porter'ın örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte, 5'i duygusal bağlılığı, 5'i devam bağlılığı ve 5'i de normatif bağlılığı ölçmeye yönelik 15 ifade bulunmaktadır. Araştırmanın ikinci ölçüğünde ise, Robert Kabacoff tarafından geliştirilmiş olan Lider Etkililiği Analizi kullanılmıştır. Akademisyenlerin, yöneticilerinin liderlik davranışlarını, varsa liderlik davranışları arasındaki farklılıkları ve bu farklılıkların hangi alanlarda olduğunu tespit etmek amacıyla bu ölçek kullanılmıştır. Ölçek, yöneticilerin liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik olarak yapılmış 22 değişkenden oluşan “Liderlik Davranışı Anketi” olarak araştırmada yer almıştır.

Araştırmada, verilerin değerlendirilmesinde, istatistik yöntemlerinden; güvenilirlik analizi, yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma, korelasyon, iki

yönlü varyans analizi, bağımsız t-testi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Bu yöntemler, “SPSS for Windows 15.0” paket programından yararlanılarak yapılmıştır.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık, Liderlik, Liderlik Davranışı.

NAME and SURNAME: Arzu GÜRDOĞAN

TITLE: THE EFFECTS OF LEADERSHIP BEHAVIOURS OF ACADEMICIANS WHO ARE AT MANAGER POSITION IN TOURISM DEPARTMENTS OF UNIVERSITIES OFFERING THE UNDERGRADUATE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES

ABSTRACT

The main purpose of this study is to research effects of leadership behaviours of academicians who are at manager position in tourism departments of universities offering the undergraduate on organizational commitment of employees. The other sub-objectives of this study are to determine organizational commitment of academicians in universities in different regions of Turkey and are to reveal how they perceive leadership behaviours of their managers. In the research, questionnaire is distributed for data collection. The research data is obtained with 198 academicians who work in 21 state universities in Turkey.

Two measures were used to collect research data. These measures are “organizational commitment” and “leadership behaviours”. Mowday, Steers and Porter’s Organizational Commitment Questionnaire was used to measure organizational commitment of academicians. There are fifteen expressions in this measure; five expressions for affective commitment, five expressions for continuance commitment, and five expressions for normative commitment. The questionnaire, labelled as “Organizational Commitment”, measures 15 organizational commitment of employees. In the second questionnaire of study, Robert Kabacoff’s ‘Leadership Effectiveness Analysis’ were performed. This measure was used to identify leadership behaviours of academicians and managers, and if any, differences between their leadership behaviours and in which areas these differences are. The questionnaire, labelled as ‘Leadership Behaviours Questionnaire’, consisting of 22 variables prepared to measure leadership behaviours of managers.

In the study for assessment of data; reliability analysis, percentage, frequency distribution, arithmetical mean, standard deviation, correlation, two way variance

analysis, independent sample t-test and regression analysis have been used. These methods are applied with the help of “SPSS for Windows 15.0” software package.

KEY WORDS: Organizational Commitment, Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment, Leadership, Leadership Behaviour.

ÖNSÖZ

Günümüz rekabet koşullarında, işletmelerin ve örgütlerin hızla değişen şartlara ayak uydurabilmeleri için örgütsel bağlılığın ve onu etkileyen faktörlerin çalışan açısından öneminin iyi algılanması gerekmektedir. Büyük örgüt yapısına sahip olan üniversite kurumlarının, çalışanlarından maksimum verim alabilmesi, onların kurumlarına olan bağlılıkların artması ile sağlanabilir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılığın oluşmasında örgütün lider/liderlerine önemli görevler düşmektedir. Son zamanlarda, lider ve yönetici kavramları “lider-yönetici” kavramı şeklinde ele alınmaya başlanmıştır. Bu açıdan, yöneticilerin aynı zamanda liderlik özelliklerine sahip olması beklenmektedir. Dolayısıyla yöneticinin, örgütünü en verimli ve en akılcı şartlarda ayakta tutabilmesi için, aynı zamanda lider olması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin, her zaman lider özelliği taşıması beklenmediği halde, liderlerin yönetici özelliklerinin olması gerektiğinin düşünülmesi, onlara düşen görevin ne kadar zor olduğunu göstermektedir.

Üniversite kurumlarında bulunan lider özelliği taşıyan yöneticilerin, kurumu altında bulunan tüm çalışanları üzerindeki etkisi, onun sahip olduğu vizyon ve misyonu ile yakından ilgilidir. Üniversitelerin stratejik planları arasında da vizyon ve misyon kavramlarının üzerinde önemle durulmaktadır. Üniversiteler, tanımladıkları misyonlarıyla, çalışanlarına ne için, nasıl ve ne şekilde çalışacaklarını daha iyi anlamalarını sağlamaktadır. Böylelikle, hem kurumun hem de çalışanın gelecekte yapacağı işlerde daha başarılı olmaları beklenebilir. Çalışma, akademik alanda çalışan akademisyenlerin lider-yöneticilerinin davranışlarını nasıl algıladığı ve bu davranışların çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını nasıl etkilediğini ortaya çıkarma amacıyla yapılmıştır.

Doktora eğitimime başladığım ilk günden itibaren bana her türlü yardımı gösteren, bilimsel düşünme yeteneği kazanmamda önemli rol oynayan ve özellikle tez çalışmam boyunca desteğini hiç esirgemeyen, çalışma disiplinine hayran kaldığım, tanımaktan ve öğrencisi olmaktan büyük onur duyduğum ve duyacağım değerli danışmanım Yrd.Doç.Dr. Şenol ÇAVUŞ’a sonsuz teşekkür ederim.

Akademik çalışma hayatımın her aşamasında bana görüş ve eleştirileri ile destek olan ve yön veren hocam Yrd.Doç.Dr. Ülker ÇOLAKOĞLU ve dost olmak için uzun bir ortak geçmişe gerek olmadığını yaklaşımlarıyla belli eden, tezin başlangıcından bugüne kadar olan katkılarından dolayı hocam Yrd.Doç.Dr. Fatma ÇAKIR'a; istatistik veri analizindeki görüş ve eleştirileriyle yardımcı olan hocam Yrd.Doç.Dr. Mesut ÇAKIR'a katkılarından dolayı çok teşekkür ederim.

Alan araştırmasına katılarak, bu çalışmanın ortaya çıkmasına yardımcı olan, elektronik ortamdan elde ettiğim bu verilerin sağlanmasında zamanlarını ayıran tüm akademisyen hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Aynı zamanda her zaman yanımda hissettiğim sıcak dostlukları, bana sağladıkları motivasyon ve desteklerinden ötürü de tüm dostlarıma teşekkür ederim.

Tüm yaşamım boyunca yanımda olan ve beni yetiştirerek bugünlere gelmemde büyük katkısı olan annem ve babama, akademik hayatımda bana her türlü fedakarlığı göstererek yardımcı ve destek olan en büyük eleştirmenim ve hayat arkadaşım sevgili eşim Sadık GÜRDOĞAN'a, tez çalışmam süresince yeterince ilgi gösteremediğim ve yeterli oyun zamanını ayıramadığım oğlum Yunus ve kızım Zehra'ya sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER	viii
EKLER LİSTESİ	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1
1. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER	4
1.1. Araştırmanın Amacı	4
1.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Sınırlılıkları	4
1.3. Araştırmanın Önemi	7
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	8
2.1. Liderlik Kavramı ve Gelişim Süreci	10
2.1.1. Lider ve Liderlik Kavramı	11
2.1.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	14
2.1.3. Liderlik Davranışı	18
2.2. Liderlikle İlgili Yaklaşımlar	22
2.2.1. Özellikler Yaklaşımı	23
2.2.2. Davranış Yaklaşımı	24
2.2.3. Durumsal Yaklaşım	25
2.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları	26
2.2.4.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	27
2.2.4.2. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı	27
2.2.4.3. Etkileşimci(Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı	30
2.2.4.4. Vizyoner Liderlik Yaklaşımı	31
2.2.4.5. Öğretimsel Liderlik Yaklaşımı	32

2.2.4.6. Etik Liderlik Yaklaşımı	35
2.3. Liderliğin Bazı Kavramlarla İlişkisi	38
2.4. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Gelişim Süreci	39
2.4.1. Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Kavramı	40
2.4.2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları	45
2.4.2.1. Uyum Boyutu	45
2.4.2.2. Özdeşleşme Boyutu	46
2.4.2.3. İçselleştirme Boyutu	46
2.4.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	47
2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	52
2.5.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel Faktörler	53
2.5.1.1. Demografik Değişkenler	53
2.5.1.2. Kişilik ile İlgili Değişkenler	55
2.5.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler	57
2.5.2.1. Yapısal Faktörler	57
2.5.2.2. Psiko-Sosyal Değişkenler	59
2.5.2.3. İşin ve Rollerin Nitelikleri	61
2.5.2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi	61
2.5.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Çevresel Faktörler	62
2.5.3.1. İşgücü Piyasası	62
2.5.3.2. İş Olanakları	63
2.6. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	64
2.6.1. Mowday, Steers ve Porter'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	65
2.6.1.1. Duygusal Bağlılık	67
2.6.1.2. Devam Bağlılığı	69
2.6.1.3. Normatif Bağlılık	70
2.7. Örgütsel Bağlılığın Bazı Kavramlarla İlişkisi	72
2.8. Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	78
3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	85
3.1. Araştırma Modeli	84
3.2. Araştırma Evreni ve Örneklem Modeli	88
3.3. Anket Formunun Oluşturulması	89

3.4. Verilerin Toplanması	93
3.5. Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışmaları	94
3.6. Verilerin Analizi	97
4. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	100
4.1. Çalışanlar ile İlgili Bulguların Değerlendirilmesi	100
4.2. Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Tutumlarının Değerlendirilmesi	102
4.3. Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarına Yönelik Tutumlarının Değerlendirilmesi	104
4.4. Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Davranış Boyut ve Bileşenlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	107
4.5. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Etkisi	110
4.5.1. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi	110
4.5.2. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Duygusal Bağlılığına Etkisi	115
4.5.3. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Devam Bağlılığına Etkisi	120
4.5.4. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Normatif Bağlılığına Etkisi	124
4.6. Örgütsel Bağlılık ile Liderlik Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi	130
4.7. Örgütsel Bağlılık ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi	133
4.8. Hipotez Testleri Sonuçlarının Değerlendirilmesi	138
SONUÇ VE ÖNERİLER	140
KAYNAKÇA	153
EKLER	188

EKLER LİSTESİ

EK 1: Örgütsel Bağlılık Anket Formu	188
EK 2: Liderlik Davranışı Anket Formu	189
EK 3: Özgeçmiş Formu	192

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	15
Tablo 2.2: Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	51
Tablo 4.1: Çalışanların Demografik Özellikleri ile İlgili Dağılım	100
Tablo 4.2: Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Tutum İfadelerinin Dağılımı	102
Tablo 4.3: Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarına Yönelik Tutum İfadelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	105
Tablo 4.4: Liderlik Davranışı Boyut ve Bileşenlerinin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları	107
Tablo 4.5: Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi	110
Tablo 4.6: Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Katsayılar	114
Tablo 4.7: Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin R^2 Değişiminin Dağılımı	114
Tablo 4.8: Liderlik Davranışlarının Duygusal Bağlılığa Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	115
Tablo 4.9: Liderlik Davranışlarının Duygusal Bağlılığa Etkisine İlişkin Katsayılar	119
Tablo 4.10: Liderlik Davranışlarının Devam Bağlılığına Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	120
Tablo 4.11: Liderlik Davranışlarının Devam Bağlılığına Etkisine İlişkin Katsayılar	123
Tablo 4.12: Liderlik Davranışlarının Normatif Bağlılığa Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	124
Tablo 4.13: Liderlik Davranışlarının Normatif Bağlılığa Etkisine İlişkin Katsayılar	128
Tablo 4.14: Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin R^2 Değişimi	129
Tablo 4.15: Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerindeki Etkisinin Yüzdelik Dağılımı	130

Tablo 4.16: Örgütsel Bağlılık ile Liderlik Davranışı Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	130
Tablo 4.17: Örgütsel Bağlılık ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi	133
Tablo 4.18: Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Cinsiyetlerine Göre Farklılığı	134
Tablo 4.19: Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Medeni Durumlarına Göre Farklılığı	135
Tablo 4.20: Çalışanların Demografik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılıkları Açısından Değerlendirilmesi	136
Tablo 4.21: Hipotez Testleri Sonuçlarının Özeti	138

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki İlişki	16
Şekil 2: Araştırma Modeli	87

KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

AHMA: American Hotel and Motel Association

A.: Anonim

c.: Cilt

Corp.: Corporation

Çev.: Çeviren

DEÜ: Dokuz Eylül Üniversitesi

Comp.: Company

İİBF: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Kol.:Kollektif

LEA: Lider Etkinliği Analizi

Ltd.: Limited

Ort: Ortalama

Pub.: Publish

n.: Number

s.: Sayı

ss.: Sayfa Sayısı

St: Standart

Sig. : Significant

SBE.: Sosyal Bilimler Enstitüsü

SPSS: Statistical Package for Social Sciences

Ş.: Şirket

Şti.: Şirketi

TSE: Türk Standartları Enstitüsü

TÜSİAD: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

USA: United States of America

Vb.: Ve benzeri

Vd.: Ve diğerleri

Vol.: Volume

y.: Yıl

YOK: Yüksek Öğretim Kurumu

GİRİŞ

Araştırma, akademik sürecin içinde yer alan yönetici akademisyenlerin yönetim ve liderlik davranışları ile yönetimin aldığı kararlara öğretim elemanlarının katılımının ne kadar sağlanıp sağlanmadığının ve dolayısıyla da öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini hangi yönde etkilediğinin ortaya çıkarılması açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, yöneticilerin liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. Araştırmanın, turizm lisans eğitimi veren yüksek öğretim kurumlarında yapılması da bu alanda var olan sıkıntının giderilmesine yardımcı olabilir.

Liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış olan çalışmalarda, araştırma yapılan alanlar açısından çalışmaların sınırlı sayıda olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla bu eksikliğin tamamlanmasına katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Üniversitelerde çalışan akademisyenlerin kurumlarına olan bağlılıklarını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin, çalışanın lehine yönünde olması, kendisine ve kurumuna birçok katkı sağlamaktadır. Bireyin, kurumuna olan aitik duygusunun artması, güvenlik duygusunun gelişmesine yol açmaktadır. Bireyin, kurumuna yararlı olabileceğini hissederek, kariyer ilerlemesi ve iş değiştirme fırsatlarını da geri çevirmesi, kurumuna karşı güven veren kararlı işgücü oluşmasını sağlamaktadır. Bu kararlı ve güven verici işgücüne sahip olan çalışanlar, kurumun amaçlarını rahatlıkla benimser ve verimli olmak için çaba gösterir. Verimliliğin artması, eğitim hizmetinin kalitesinde artışa yol açmakta ve bu durum da örgüt içinde iletişimin etkili olması ve çalışanın örgüte duyduğu sadakatin yüksek olması ile sağlanmaktadır.

Turizm eğitimi verilen kurumlarda çalışan akademisyenlerin verdiği eğitim kalitesi de gelecekte bu okullardan mezun olan öğrencilerin hizmet kalitesini de önemli ölçüde etkileyebilir. Hizmet sektörlerinden birisi olan turizm sektöründe, insana yönelik hizmet verilmesi bu sektörde çalışan bireylerin eğitim kalitesiyle yüksek oranda

paralellik göstermektedir. Dolayısıyla, bu durum kurumlardaki akademisyenlerin verdiği eğitim kalitesinin ne kadar etkili olduğunun bir göstergesidir. Kurum çalışanlarının kaliteli eğitim hizmeti vermesinin başında da çalışanın kendisini kurumunun bir parçası olarak görmesi ve kurumuna olan bağlılığının yüksek olması ile sağlanabilir.

Kuruma olan bağlılık düzeyinin düşük olması, hem çalışanın kendisine, hem de kurumuna birçok olumsuz etki yapmaktadır. Bu olumsuz etkilerden en önemlileri, yüksek düzeyde işgören devri, işe devamsızlık ve işe geç gelmedir.

Düşük örgütsel bağlılık düzeyinde, bireylerin, deneyimlerinin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı görülmektedir. Böyle çalışanlar, örgütün bütün değerlerini değil, ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmaktadır. Kurumunun beklentilerini karşılarken, bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedir. Üniversite kurumları da büyük ölçekli birer örgüttürler. Bu tür büyük bir örgüt yapısına sahip kurumların çalışanlarının, bağlılıklarını sağlama ve bu bağlılıklarını sürdürmelerini arttırıcı faaliyetlere ağırlık vermesi oldukça önemli bir konudur. Üniversitelerin, kurumlarında çalışan akademisyenlerinin, bağlılıklarını arttırmalarını sağlayacak en önemli unsurun lider-yöneticileri olduğunu bilmesi, çalışan-yönetici ilişkisinin ne kadar önemli olduğunun algılanmasını da güçlü kılacaktır. Bu tezin hazırlanmasının gerekçeleri arasında, üniversite yönetici ya da lider-yöneticilerinin davranışlarına yönelik, akademisyenlerin gösterdiği tutumu belirlemek, bu tutumla beraber çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını ölçebilmek ve liderlerinin davranışlarının turizm eğitimi verilen devlet üniversitelerinde çalışan akademisyenleri nasıl etkilediğini ortaya koymak yer almaktadır.

Çalışma, dört kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, araştırma ile ilgili genel bilgiler adı altında; araştırmanın amacı, hipotezleri, sınırlılıkları ve önemi konuları yer almaktadır.

İkinci kısım; kuramsal çerçeve adı altında incelenmektedir. Bu kısımda; liderlik kavramı ve gelişim süreci, liderlikle ilgili yaklaşımlar, liderliğin bazı kavramlarla ilişkisi, örgütsel bağlılık kavramı ve gelişim süreci, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler,

örgütsel bağıllık yaklaşımları, örgütsel bağıllığın bazı kavramlarla ilişkisi, liderlik ve örgütsel bağıllık ilişkisi konularına yer verilmiştir.

Üçüncü kısımda; araştırma yöntemi ile ilgili bilgiler ve son kısımda ise, araştırma bulgularının değerlendirilmesi konuları işlenmektedir.

1. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Araştırma ile ilgili genel bilgiler başlığı altında; araştırmanın amacı, araştırmanın hipotezleri ve sınırlılıkları ve araştırmanın önemi konuları ayrıntılı olarak işlenmiştir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı; turizm eğitimi veren yüksek öğretim kurumları yöneticilerinin liderlik davranışlarının, öğretim elemanlarının (çalışanların) örgütsel bağlılığına etkisini incelemektir.

Araştırmanın alt amaçları ise şunlardır:

- * Çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerinin tespit edilmesi,
- * Yönetici akademisyenlerin, liderlerinin davranışlarına yönelik tutumlarının hangi yönde olduğunun belirlenmesi,
- * Çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin, hangi liderlik davranışında daha yüksek, hangi liderlik davranışında daha düşük olduğunun saptanmasıdır.

1.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Sınırlılıkları

Bu araştırmanın, bağımsız değişkeni, yönetici akademisyenlerin liderlik davranışları, bağımlı değişkeni ise örgütsel bağlılıktır.

Araştırmalarda, olaylar ya da değişkenler arasında var olduğu kestirilen ilişkiye, hipotez denilmektedir. Gözlemden gözleme değişik değerler alabilen objelere, özelliklere ya da durumlara “değişken” adı verilir. Kontrol şekillerinden birisi olan, bağımlı değişken, araştırmacı tarafından seçilir ve seçilen değişken hakkında toplanacak bilginin problemin çözümüne ışık tutması beklenir. Bağımsız değişken ise, bağımlı değişkeni “istendik yönde etkilemek” amacı ile ele alınır (Karasar, 1998).

Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasında oluşturulan hipotezler şunlardır:

H_0/H_1 = Yönetici akademisyenlerin liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

H_0/H_2 = Yönetici akademisyenlerin vizyon yaratma davranışının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

H_0/H_3 = Yönetici akademisyenlerin izleyici kazanma davranışının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

H_0/H_4 = Yönetici akademisyenlerin vizyonu uygulamaya koyma davranışının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

H_0/H_5 = Yönetici akademisyenlerin sonuçları izleme davranışının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

H_0/H_6 = Yönetici akademisyenlerin sonuçlara ulaşma davranışının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

H_0/H_7 = Yönetici akademisyenlerin takım çalışması davranışının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

H_0/H_8 = Yönetici akademisyenlerin vizyon yaratma davranışının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

H_0/H_9 = Yönetici akademisyenlerin izleyici kazanma davranışının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

H_0/H_{10} = Yönetici akademisyenlerin vizyonu uygulamaya koyma davranışının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

H_0/H_{11} = Yönetici akademisyenlerin sonuçları izleme davranışının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

H_0/H_{12} = Yönetici akademisyenlerin sonuçlara ulaşma davranışının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

H_0/H_{13} = Yönetici akademisyenlerin takım çalışması davranışının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

H_0/H_{14} = Yönetici akademisyenlerin vizyon yaratma davranışının, çalışanların devam bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

H_0/H_{15} = Yönetici akademisyenlerin izleyici kazanma davranışının, çalışanların devam bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

H_0/H_{16} = Yönetici akademisyenlerin vizyonu uygulamaya koyma davranışının, çalışanların devam bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

H_0/H_{17} = Yönetici akademisyenlerin sonuçları izleme davranışının, çalışanların devam bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

H_0/H_{18} = Yönetici akademisyenlerin sonuçlara ulaşma davranışının, çalışanların devam bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

H_0/H_{19} = Yönetici akademisyenlerin takım çalışması davranışının, çalışanların devam bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

H_0/H_{20} = Yönetici akademisyenlerin vizyon yaratma davranışının, çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

H_0/H_{21} = Yönetici akademisyenlerin izleyici kazanma davranışının, çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

H_0/H_{22} = Yönetici akademisyenlerin vizyonu uygulamaya koyma davranışının, çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

H_0/H_{23} = Yönetici akademisyenlerin sonuçları izleme davranışının, çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

H_0/H_{24} = Yönetici akademisyenlerin sonuçlara ulaşma davranışının, çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

H_0/H_{25} = Yönetici akademisyenlerin takım çalışması davranışının, çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

H_0/H_{26} = Çalışanların kuruma olan duygusal bağlılık düzeyleri, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir/göstermektedir.

H_0/H_{27} = Çalışanların kuruma olan duygusal bağlılık düzeyleri, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir/göstermektedir.

Araştırmanın sınırlılıkları ise şunlardır:

- Araştırma, devlete bağlı turizm lisans eğitimi veren yüksek öğretim kurumlarını kapsamaktadır.

- Araştırmada, yapılan anket uygulaması sadece, akademik kadroda yer alan öğretim elemanlarıyla sınırlı tutulmuştur.

- Üniversitelerde çalışan akademisyenlerin sayısının dengesiz olması ve anketlerin bir kısmının internet üzerinden sürdürülmesi nedeniyle kurumlar arası karşılaştırma yapılamamıştır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Araştırma, akademik sürecin içinde yer alan, turizm eğitimi veren yönetici akademisyenlerin yönetim ve liderlik davranışlarının, öğretim elemanları tarafından tutumlarının ne olduğunun ve bu tutumun çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini hangi yönde etkilediğinin ortaya çıkarılması açısından önem taşımaktadır.

Çalışma, büyük ve karmaşık bir örgüt yapısına sahip olan öğretim kurumlarındaki yönetici davranışlarının, çalışanların bağlılıklarına etkisinin belirlenmesi, zayıf yönetim tarzı ve devamında düşük bağlılık düzeyine sahip olan kurumların, kendilerini hangi alanlarda yenilemeleri gerektiğine ışık tutması açısından da önem taşımaktadır.

Liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış olan çalışmalara bakıldığında, bu çalışmaların belirli alanlarda ve sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, bu çalışmadan elde edilen sonuçlar, büyük bir örgüt yapısına sahip olan bir kurumun, yönetici akademisyenlerinin liderlik davranışlarının hangi yönde olduğunun belirlenmesine yardımcı olacaktır. Böylece, kurumun verimli bir biçimde, yenilikçi düşüncelerle geleceğe yönelik yapacağı planlama çalışmalarında hangi konulara dikkat etmesi gerektiğini ortaya koymada önemli katkılar sağlanabilir.

Literatür taraması ışığında, uygulama yapılan alanlar bakımından, akademik öğretim çevresinde “liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık” ile ilgili az sayıda çalışma olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçların diğer akademik çalışmalara da katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Teknolojinin gelişmesi, tüketici tercihlerinde meydana gelen hızlı değişme, üretilen mal ve hizmetlerin en yüksek düzeyde, kaliteli ve müşteri doyumunu sağlayabilecek şekilde sunulmasını sağlamıştır. Bunun devamında, rekabet koşullarının ağırlaşması ve pazarın şartlarına uyum sağlamak amacıyla örgütler, kendi yönetim anlayışlarında değişiklik yapma yoluna gitmişlerdir.

Dünyada olduğu gibi, ülkemizde de meydana gelen bu gelişme ve değişmeler, örgütlerin insan kaynaklarına daha fazla önem vermelerine ve insana yönelik yatırımların artırılmasına yol açmıştır. Örgütler, bir yandan faaliyetlerini sürdürürlerken, diğer yandan da kendi kültürlerini üretmektedir. Örgüt içinde oluşan bu kültürün yaratılmasında; örgüt yapısı, örgütün büyüklüğü, kullanılan teknoloji, kurucular ve sahipler, yöneticiler ve liderlik biçimi gibi unsurlar etkili olmaktadır. Örgütlerde, yönetim ya da liderlik biçimi örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen iç çevre unsurudur. Yönetim biçimi, örgütlerde çalışma ilişkilerinin biçimini anlatır ki, bu aynı zamanda örgüt kültürünün de bir parçasıdır (Terzi, 2000; Berberoğlu, Besler ve Tonus, 2000). Kültürün, işletmenin örgüt kültüründen çok, çalışanlarına yönelik etkileri vardır. Kültür, idari karar alma, liderlik şekli ve insan kaynakları yönetim uygulamalarını etkileyebilir. Tüm bu etkenler, kaynakların sağlanmasında ve kullanılmasında işletmenin performansını etkilemektedir (Li, Lam ve Qian, 2001). Ortak kültür; değerleri, güveni ve ilkeleri ile örgütteki çalışanların davranışlarını yönlendirir (Flamholtz ve Randle, 1987).

Liderlik ile ilgili pek çok tanımlama farklı anlamlarla ifade edilmiştir. Yapılan her tanımlama, liderlik kavramının farklı boyut ve yönlerini ifade etmektedir. Lider; belli bir durum, zaman ve koşullar altında bir grup üzerinde; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için, gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmasında yardımcı olan, tecrübelerini aktaran, izleyenlerinin, uygulanan liderlik

türünden hoşnut olmalarını sağlayan kişi; liderlik ise, amaçları gerçekleştirmek için grup aktivitelerini etkileme süreci olarak tanımlanabilir (Karkın, 2007).

Örgütlerde, yönetim kademesinde yer alan yöneticilerin ya da yönetici liderlerin uyguladıkları yönetim tarzı, çalışanların örgüte olan bağlılıklarında en önemli faktörlerden birisidir. Yöneticinin liderlik niteliklerine sahip olması ve liderin yaptığı işleri de yapması beklenmektedir. Bu nedenle, yöneticinin, yönetim davranışı kavramı ile liderin, liderlik davranışı kavramının aynı anlamı ifade ettiği varsayılmıştır. Yöneticinin kullandığı yönetim tarzının, çalışanların tutumları üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ve bu durumun çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerini etkilediği belirtilmektedir (Gül, 2003a; Güçlü, 2006).

Araştırmalar, örgütsel bağlılığın geçmişinin 1960'lı yıllara kadar dayandığını göstermektedir. İlk zamanlarda, bağlılık, sürekli yapılması gereken faaliyetlerin çizildiği bir yol ve düşünülen değerlerin kabul edildiği tek boyutlu kavramsal bir yapı olarak düşünülmüştür. Yıllar geçtikçe, bu alana olan ilginin artması, ortak olmayan birçok tanımlamanın ortaya çıkmasına neden olmuştur (Wasti, 2002).

Örgütsel bağlılık literatüründe en fazla kabul gören tanımlama Porter, Steers ve Mowday tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre bağlılık; bireylerin örgütle özdeşleştiklerinde ve örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkmaktadır (Çöl, 2004; Güçlü, 2006). Porter, Steers ve Mowday'ın de ifade ettiği gibi, etkili örgütsel bağlılık; örgüte uygun amaç ve değerlerin güçlü bir güven çerçevesinde, gayretini, örgütün yararına olacak gönüllü bir şekilde kullanmak ve örgütte güçlü ilişkiler kurabilmek ile sağlanabilir (Feinstein, 2006; Paulin, Ferguson ve Bergeron, 2006).

Örgüt yapısı, iş yapma usulleri ve yönetsel düzenlemelerden oluşan bir yapıdır (Gülgün, 1998). Bu iş yapma usulleri ve yönetsel ilişkilerin düzenlenmesinde örgüt yapısı önemli bir konuma sahip olmaktadır (Ülgen, 1997). Bu yapısal faktörlerden birisi olan yönetim tarzı, örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden birisi olarak

görülmektedir. Dolayısıyla, bir örgütte yer alan yöneticilerin ve/veya liderlerin ne kadar önemli bir görevi üstlendikleri daha iyi anlaşılmaktadır. Yönetim tarzı ile örgütsel bağlılık arasında yapılan çalışmalar (Morris ve Sherman, 1981; Agarwal, DeCarlo ve Vyas, 1999), yöneticilerin liderlik tarzını ele alıp incelemiştir (Güçlü, 2006; Oktay ve Gül, 2003). Literatür incelemesi sonucunda, akademik alanda yapılmış olan liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçen çalışmaların çok sınırlı olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, bu çalışmanın literatürde bu alanda var olan boşluğun doldurulmasına da yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın kuramsal çerçevesinde konu ile ilgili temel bilgiler yer almaktadır. Literatür analizi ile araştırma desteklenmiştir. Literatür analizinde, ilk olarak liderlik kavramı ile ilgili genel bir çerçeve çizilmiş, daha sonra örgütsel bağlılık ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

2.1. Liderlik Kavramı ve Gelişim Süreci

Toplumların vazgeçilmez bir unsuru olan liderliğin insanlık tarihi kadar eski olduğu bilinmektedir. Liderlik üzerine yapılan araştırmaların çok olmasının nedeni olarak, tarihsel süreç içerisinde liderliğin çok boyutlu, kapsamlı, karmaşık ve zengin bir oluşuma sahip olması gösterilmektedir (Saygınar, 2006). Örgütün belirlemiş olduğu amaçlara ulaşmasında yöneticinin en önemli görevi “örgütü yaşatmak ve başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştırma”dır. Bu belirlenen amaçların gerçekleştirilmesinde ise, yönetici, her türlü rehberlik ve liderlik faaliyetlerini yürütmelidir (Türk, 2004; Coşkun, 2005). Bunun sonucu olarak, örgütlerde liderlik ve lider kavramları ön plana çıkmaya başlamıştır.

Çıkar gruplarının bütünleştiği, çalışanların moralinin verimliliğe yansıdığı ve zenginleşen ekonominin birçok meslek seçenekleri sağladığı demokratik bir toplumda, yöneticilerin ve liderlerin de rolü değişmekte, daha da karmaşık bir hal almaktadır (Buluç, 1998). Dolayısıyla, liderlik vasfının iyi bir yönetici olmaktan çok farklı bir kavram olduğu anlaşılmaktadır (Eryılmaz, 2002). Liderlik ve yönetim, örgütün

organlarının tamamlayıcısıdır fakat örgütün her düzeyinde bağımsız olup, her ikisi de aynı pozisyonu gerektirir (Strang, 2007).

Liderlik karmaşık bir kavram olarak, sayısız perspektiften farklı disiplinlerce incelenmiş, fakat dil bilimciler ve pragmatikler aralarında anlaşamamışlardır. Liderlik üzerine yapılan araştırmaların büyük bölümü işletmelerde iletişim ve örgütsel bilim alanında yapılmıştır. Literatürde, liderlik, genel olarak “diğerlerini etkileme yeteneği” ve bu etki tipik bir şekilde “genel bir amacın” başarılması ile ilişkilendirilir. Bu sebeple, bu tür araştırmalar “iyi” ve “etkili” liderlik performansını örgütsel çıktılar bakımından değerlendirme eğiliminde olmaktadır (Holmes, 2005). Bu açıdan liderler, makro ekonomide, oyun teorilerinde, uluslar arası işbirliklerinde ve endüstriyel örgütlerde stratejik öneme sahiptir (Güth, Müller ve Spiegel, 2006). Bireylerin performanslarını değerlemede etkili olan prensip, değerlemede yer alan örgütsel bağlılık değişkeninin bireylerin performansı üzerinde ne kadar etkili olduğunun bir göstergesi sayılabilir (Akın, 2002). Performansın, güçlü bir şekilde çalışanların örgütsel bağlılığını etkilediği üzerine birçok çalışma sonuçları mevcuttur (Kitapçı, 2006).

Geçmiş yıllardan günümüze kadar çok sayıda liderlik tanımları yapılmış, tanımların büyük kısmı grup, örgüt, örgüt yapısı, kişiler arası ilişki ve amaca ulaşma konusunda bir veya daha fazla unsur içermiştir. Bu durum, liderlik ve örgüt arasında güçlü bir bağ olduğunun göstergesi olarak düşünülmektedir. Yönetim ve örgüt teorisinde de liderlik, bir örgüt veya gruba bağlanmıştır (Andersen, 2006).

2.1.1. Lider ve Liderlik Kavramı

Lider ve liderlik ile ilgili pek çok tanımlama mevcuttur. Yapılan her tanımlama lider ve liderlik kavramlarının farklı boyut ve yönlerini ifade etmektedir. Bu tanımlamalarla ilgili ifadeler aşağıda yer almaktadır.

Lider; belli bir durum, zaman ve koşullar altında, bir grup üzerinde; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için, gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak

hedeflere ulaşmasında yardımcı olan, tecrübelerini aktaran, izleyenlerinin, uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan kişidir (Karkın, 2007; Beauman, 2006; Holmes, 2005; Koparan, 2005).

Lider; grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında harekete geçiren kimsedir (Işıkçı, 2004). Amaçların devam ettirilmesinde ise, bütün liderlerin kritik unsurları bilmeleri zorunluluk haline gelmiştir. Bu kritik unsurlar, etkili ve eksiksiz bir şekilde yasal temelleri oluşturmada yönlendirici olmalıdır (O'Grady, vd., 2005).

Lider; örgütün ayakta kalmasını sağlama, işlerin yapılma biçimleriyle nelere değer verildiğini belirleme, vizyon oluşturma ve bu vizyonu örgüt içinde benimsetmek sürecinden sorumlu olan kişidir (Gül, 2003a; Topaloğlu ve Aydın, 2005; Selimoğlu, 2004; Ardiç, 2007). Gerçek lider; örgütünün beklenti, hedef ve amaçlarını takımına ve onu oluşturan bireylere aktarabilen; örgüt hedefleriyle, bireylerin hedeflerini uyumlaştırabilen, değişen şartları ve standartları izleyen, örgütünü hedefe götürürken, değişen ve değişmesi beklenen şartlarla, örgütündeki bireyleri eğiten kişidir. Bütün bu unsurların, örgüt kültürünün parçası haline getirilebilmesi için stratejik yönetim, stratejik planlama ve tasarıma ihtiyaç vardır. Dolayısıyla lider, stratejik sorumluluklarını yerine getirmeden görevini de başarmış sayılmaz (Yeniçeri, 2006).

Yapılan tanımlamaların ortak noktaları, bir insan grubunun ve bu insan grubunun ulaşması gereken hedeflerinin olmasıdır. Genel bir tanım yapıldığında ise lider; sahip oldukları vizyon ve bilgileri, cesaret ve tecrübeleri ile birleştirerek en uygun yer ve zamanda, en ideal kararları alabilen, aldığı kararları azimle uygulayabilen, içsel ve dışsal tehdit ve fırsatların farkında olan, güçlü bir örgüt kimliğine ve kültürüne sahip bir örgüt yapısı oluşturabilen ve bu örgütün devamlılığını sağlayacak stratejileri ortaya koyabilen kişi, olarak ifade edilebilir (Gül, 2003a; Arıkan, 1997; Yatkın, 2007; Şahin ve Temizel, 2007).

Liderlik tanımları, genellikle etki alanı ve lider olarak tanımlanan kişinin görevine hitap eder. Araştırmacılar liderliği grup aşaması, karakter, davranış bakımından veya amaca ulaşmak için bir araç olarak tanımlar. Dolayısıyla, liderlik, şimdiye kadar, uzmanları, geleneksel olarak yönetimi, örgütsel amaçları ve aşamaları gerçekleştirmek ile ilişkilendirilirken, bir yandan da, sosyal etkiyi içeren ve liderin rolünü, amacını belirlemek veya liderin vizyonunun değişimi olarak işlenmiştir (Berson vd., 2006; Beauman, 2006). Vizyonu uygulamaya geçirdiğinde ise, bu yönde çalışanları motive ettiği sürece örgütsel dönüşüme de büyük katkı sağlayacaktır (Çetin, 2003).

Bass'a göre liderlik; grup tartışmasında, başlatma, örgütleme, aydınlatma, motive etme ve sonuçları ifade etme görevlerinin üstlenilmesidir (Durmuş Arıcı, 2001). Liderlik; belli bir durumda, belli bir anda ve belli şartlar altında bir grup üzerinde; insanların hedeflere ulaşmak için çabalamalarını teşvik eden, onların ortak hedeflere ulaşmasında yardımcı olan, deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Kolamaz, 2007; Saygınar, 2006; Andersen, 2006; Durukan, vd., 2006).

Blake ve Mouton (1985) ise, liderliği şöyle tanımlamaktadır: Liderlik süreci diğerleriyle ve onların sayesinde başarıya ile ilintilidir. Hedefin başarılmasının yalnızca örgüt içi değil, aynı zamanda örgüt dışı kişilerle ve onların sayesinde başarılabileceğini vurgulamaktadır. Ne lider, ne de yönetici, örgütün hedeflerini tek başına kendi çabalarıyla gerçekleştiremez. Eğer, bu mümkün olsaydı ortada ihtiyaç duyulan bir örgüt veya lider de olmazdı (Andersen, 2006; Soylu, Tabak ve Polat, 2007). Örgütlerde; güven, eğitim ve koordinasyon, takımın etkililiğini belirlemede yardımcı olan faktörlerdir. Bu faktörlerin yanında, toplu irade de liderlik özelliklerinin olumlu faktörlerinden birisidir (Hiller, Day ve Vance, 2006).

Karip (1998), liderliği, belli bir düzeyde bulunan bireylerin ne yaptıklarından çok, örgütün yaşaması, gelişmesi ve etkili olabilmesi için yerine getirilmesi gereken görevlerin ve liderlik işlevlerinin neler olduğunu inceleme olarak değerlendirmiştir (Can, 2006a).

En genel şekliyle liderlik; hedeflenen amaçlara ulaşmak için, örgütün diğer elemanlarını etkileme, güdüleme ve yönlendirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Tengilimoğlu, 2005a; Holmes, 2005; Strang, 2007).

Liderden yoksun olan örgütler, geleceğe yönelik vizyon, misyon ve hedef belirleyemez. İşletmelerde liderlerin olmaması, örgütleri sadece insan ve makine yığını haline dönüştürür. İşletmelere hayat veren ve onları dinamik yapan unsur, sahip oldukları liderlerdir (Ünsar, 2007).

Liderlik kavramına ilişkin yapılan tanımlamalardaki ortak noktalar; gönüllülük temelinde çalışanların güdülenmesi, cesaretlendirilmesi, yönlendirilmesi ve onların yaratıcılığının ortaya çıkartılması ve harekete geçirilmesidir (Tengilimoğlu, 2005b). Buna göre etkin liderliğin temeli; organizasyonun misyonunu belirlemeye, tanımlamaya ve bunu açık bir biçimde ortaya koymaya dayanır (Sayılı, 2007). Ayrıca, bütün tanımlamalar; amaç, lider, izleyen ve ortam olmak üzere dört unsur etrafında gelişmektedir (Karkın, 2007; Bolat ve Seymen, 2003).

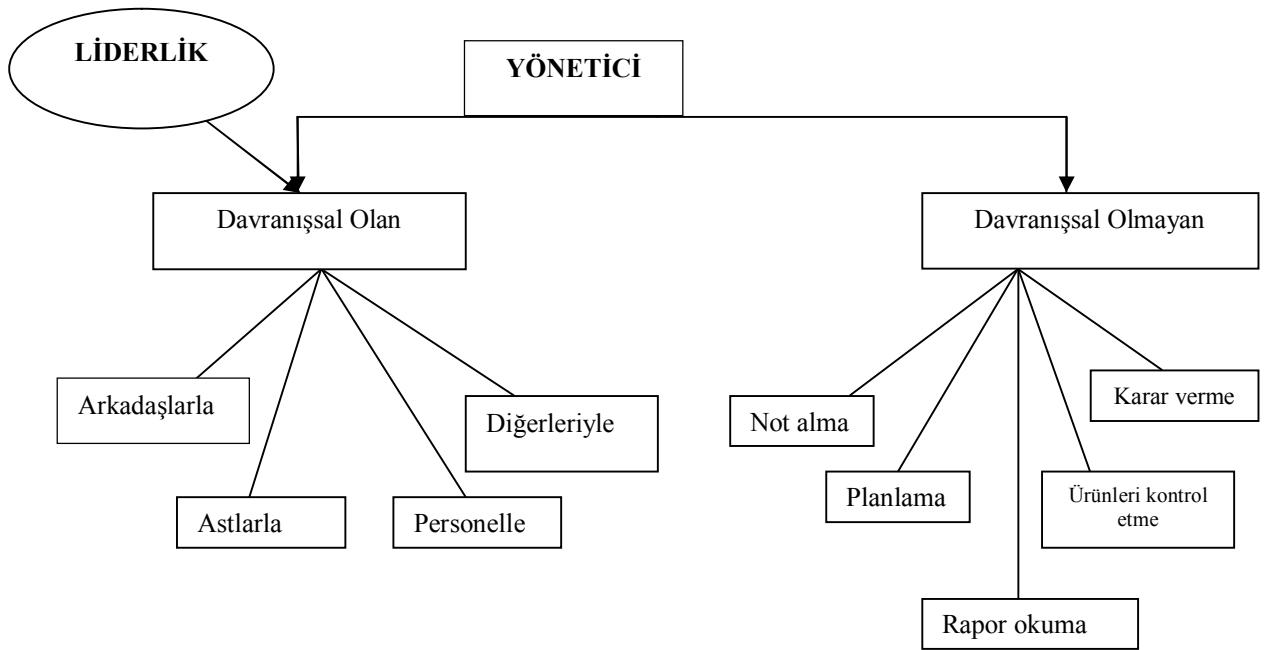
2.1.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Lider ve yönetici kavramları birbirlerine yakın görülmekle birlikte eş anlamlı kavramlar değildir. Liderlik kavramının geleceğe yönelik olması dolayısıyla lider, kendi koyduğu hedeflere hizmet eder. Ayrıca, gücünü içinde bulunduğu koşullar ve kişisel özelliklerinden alır. Yönetici ise, gücünü yasa ve yönetmelik gibi biçimsel yapılardan alır (Kolamaz, 2007; Kılıç, 2006; Berson vd., 2006). Lider ve yönetici arasındaki farklar Tablo 2.1’de yer almaktadır.

Tablo 2.1: Lider ve yönetici arasındaki farklar

Liderin Özellikleri	Yöneticinin Özellikleri
-Empati kurarak, sezgileriyle insanların önce düşünce ve duyguları, sonra eylemleri ile ilgilenir.	- Astlarıyla dolaylı olarak iletişim kurup, onları emirlerle itaate zorlar.
- İşte coşku yaratmayı, riske girmeyi ve ödülleri yüksek tutmayı tercih eder.	- Var olanı koruma güduları nedeniyle, riske fırsat verme arzularına ket vurur. (Tahaoglu, 2007; Özcan, 2006).
- Lider, insanı öne çıkarır ve insanın insan tarafına önem verir.	- Yönetici, örgütü öne çıkarır ve örgüte önem verir.
- Lider, örgütte amaçları, politikaları, ilkeleri ve hedefleri ortaya koyan kişidir.	- Yönetici, örgütün mevzuatına, amaçlarına, politikasına, ilkelerine ve hedeflerine bağlı olan kişidir (Kılıç, 2006; Özgür, 2008; Doğan ve İbicioğlu, 2004).
-Uzun vadede örgütün neyi başarabileceğinin hayalini kurar.	- Kısa vadede başarılacak hedef ve amaçlara odaklanır (Coşkun, 2005; İnceler, 2005; Eker, 2006).
- Lider, bağlılık yaratan kişidir.	- Yönetici, mevkisinin getirdiği sorumluluğu yüklenerek otorite ve güç kullanır (Şahinkaya, 2006).
- Lider, amaçları kendisi saptar.	- Yönetici belirlenmiş olan amaçlara hizmet eder.
- Lider, doğru iş yapan kişidir.	- Yönetici, işi doğru yapan kişidir (Önder, 2007; Özcan, 2006; Çelik, 2006).
- Lider, paylaşılmış amaca dair güce sahiptir.	- Yönetici, ödül ve cezaya dayalı güce sahiptir (Değirmenci, 2006; Ateş, 2005).
- Kaliteyi koruyarak başarıyı sağlar.	- Çalışan bağlılığıyla başarıyı sağlar (Taşkıran, 2005).

Çok iyi bir yönetici olduğu halde, liderlik özelliği taşımayanlar olduğu gibi, lider oldukları halde, yöneticiler için gerekli olan niteliklere sahip olamayan bireyler de mevcuttur. Bu sebeple, çakışan yönlerinin yanında, bu iki kavramın birbirlerinden ayrılan özellikleri ve yönleri bulunmaktadır (Karkın, 2007; Yakut, 2006; Yatkın, 2007; Şahinkaya, 2006).



Şekil 1: Liderlik ve yöneticilik arasındaki ilişki

Kaynak: (Kılıç, 2006)

Bu açıdan bakıldığında liderlik, yönetim fonksiyonlarından etkileme ile ilişkili bir olgu olarak ele alınabilir. Şekil 1’de de görüldüğü üzere yönetim, liderlikten daha geniş bir anlama sahiptir. Liderlikte, davranışsal yön etkili olurken, yöneticilikte hem davranışsal, hem de davranışsal olmayan unsurlara ilişkin bir süreç görülmektedir (Kılıç, 2006; Özcan, 2006; Eker, 2006; Soylu, Tabak ve Polat, 2007). Yöneticinin davranışını etkileyen sosyolojik boyutun esası, sosyal ortam, sosyal değerler, sosyal katılım ve yöneticinin bulunduğu makamdır. Yöneticinin davranışını etkileyen bu sosyolojik, politik ve ekonomik etkenler, yöneticide “teknik”, “insancıl” ve “kavramsal” becerilerin gelişmesini de zorunlu kılmaktadır (Korkut, 1992).

Organizasyonların karmaşık yapısı içinde, işleri düzene koyacak, koordineyi sağlayacak yönetim ve bunları üstlenecek bir yöneticiye ihtiyaç duyulur. Dolayısıyla, yönetici konumunda olan kişiler, ekibi içerisinde “biz” bilincini hissettirerek çalışmalarını sürdürürse başarılı olmaları söz konusu olacaktır. Kendisini geliştirerek çağdaş organizasyonlarda yer alan yöneticiler, bu iki kavramın bütünlüğünü ve neden

bir arada olması gerektiğini iyi algılamalı ve çalışmalarını bu yönde sürdürmelidir (Yakut, 2006; İnceler, 2005; Yang, 2007).

Lider ve yönetici kavramları “lider-yönetici” kavramıyla bütünlük sağlamaktadır. Lider-yönetici açısından ideal olan, yöneticilerin aynı zamanda liderlik özelliklerine sahip olmasıdır. Dolayısıyla yöneticinin, örgütünün en verimli, en ussal bir biçimde devamını sağlayabilmek için, aynı zamanda lider olma zorunluluğu doğmaktadır (Çelik, 2006).

Liderde olması gereken en önemli niteliklerin başında, amaçlara karşı tutkulanırma, yol gösterici bilgiler verme, fikirlerini açık şekilde ifade edebilme, dürüst, olumlu, umut verici bakış açısı, olumlu özdeğerler, dinlemesini bilme, yönetim ilişkileri güçlü, duygusal zekâ, sonuna kadar inatla devam etme (Beauman, 2006; Vaughn, 2006; Koparan, 2005), iddialı, konuşkan, üstün deneyim ve bilgi, karizmatik (Sherwood, 2006), yetki verme, farklılıkları ve değişimi yönetme (Topaloğlu ve Aydın, 2005), cesur, kararlı, rekabetçi ve odaklanması güçlü olma nitelikleri gelmektedir (Holmes, 2005; Şahin, Temizel ve Örselli, 2008).

Bütün bu özelliklerin yanında, bir liderin almış olduğu her karar ve yaptığı eylemde mükemmel olması beklenemez. Liderliğin değeri ve kalitesi de, bir liderin niyeti, değerleri, inançları bir diğer anlatımla, karakterinin ne olduğuyula ölçülür. Aristo'nun da ifade ettiği gibi, “karakter”, liderliğin en önemli ve tarifi en zor unsurudur (Özdemir, 2003). Günümüz liderleri de, örgütlerini gelişen teknoloji ve globalleşmeye ayak uydurmaya ve rekabet edebilirliğini geliştirmeye ihtiyaç duymaktadır (Ulukan, 2005).

Araştırmalarda, özellikle liderlerin, bilginin birikiminde ve özümsemesinde öğrenmeyi kolaylaştırdığı görülmektedir. Bu alanda çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür (Waldman, Keller ve Berson, 2006).

Günümüzde sınırları gittikçe belirsizleşen dünya yapısında liderler için en önemli kriterin, bilgiyi yönetebilmek olduğu görülmektedir. Bilgiden verimli bir şekilde

yararlanabilme ve en yüksek geri dönüşümü sağlayabilme, bilginin iyi yönetilebilmesine bağlıdır. Örgütler bilgi tabanı üzerine oturtulmakta, yönetimler insan merkezli bir şekilde yürütülmekte, liderlik ise, bütün bunlara bağlı olarak daha fazla katılımcı ve bilgiyi yönlendirecek şekilde yeniden düzenlenmektedir (Şimşeker ve Ünsar, 2008).

2.1.3. Liderlik Davranışı

Yönetici, birlikte çalıştığı, yönettiği bireylerin sisteme, sistemin kurallarına ve kendisine karşı olan tutumlarını bilmek durumundadır. Bireylerin tutumları bilindiği zaman, onların davranışlarını önceden tahmin etmek ve kontrol etmek için bazı önlemler alma imkanı da artmış olur. Örgüt yöneticisi, çalışanların örgüte ve örgütteki çabalara karşı tutumlarını olumlu veya olumsuz hale getirecek faktörleri belirleyebiliyorsa, alacağı önlemlerle çalışanlarını daha kolay yönlendirebilecektir. Davranış, bireyin gözlenebilir, ölçülebilir, yinelenebilir ve anlatılabilir bilinçli etkinlikleridir. Bireyin, örgüt ortamında yaptığı davranışlar, örgüt dışında yaptığı davranışlardan ayrıldığı için, bu davranışlara “örgütsel davranış” denilmektedir. Örgütsel davranış, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için, örgüt çalışanlarının yaptıkları bilinçli etkinlikleri kapsar (Örs, vd., 2003). Örgütsel yapılarda yöneticilerin ve çalışanların yetki ve sorumlulukları, haberleşme ilişkileri, liderlik davranışları, yetki devri, uzmanlaşma düzeyi ve yönetim alanı gibi unsurlar farklılaşabilmektedir (Özdevecioğlu, 2002).

Özellikler kuramı çerçevesinde lider özelliklerinin araştırılması, liderleri tanımlayabilmek için yeterli olmayınca, davranışsal liderlik kuramları lider davranışı ve grup performansı arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. İdeal lider özellikleri ve ideal lider davranışından sonra ise, lider etkinliğini ve liderlik biçimini karşılaştığı duruma uygun olacak şekilde değiştirebilmesine bağlı gören durumsallık yaklaşımına geçilmiştir. Liderlik teorisinin ana fikrinde de, liderleri başarılı ve etkin kılan unsurun liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol biçimi ve

amaçları belirleme tarzı gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Kılıç, 2006).

Örgüt yapısının temel öğeleri, insan ilişkilerinin değişik biçimleri, lider davranışının özellikleri, rasyonel karar sürecinin aşamaları ve kamu ekonomisinin incelikleri gibi alanlardaki yeterlikler, eğitim ve okul yöneticisinde aranan niteliklerin başında gelmektedir.

Bir örgüt içerisinde, liderin gruptaki kişilerin davranışlarını etkileyebilmek için kullanabileceği beş çeşit güç kaynağı bulunmaktadır. Bu güçler; yasal güç, ödüllendirme ve cezalandırma gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güçtür. Bazı güçler, bireylerin örgüt içindeki pozisyonlarından kaynaklanırken, bazı güçler de bireyin karakterinden ileri gelmektedir. Davranış teorisinde, liderlik tarzının tanımı; bir liderin davranış biçimi ve astların bu davranış biçimine gösterdikleri duygusal ve davranışsal tepkiler olarak ifade edilmektedir. Durumsallık teorisinde de, içinde bulunulan durumun liderlik tarzını belirlediği anda durumsallık kuramı ortaya çıkar. Liderliğin, durumun getirdiği şartlara uygun davranılırsa, etkin olacağı savunulur. Yani, durum liderlik davranışını belirler (Yakut, 2006).

Farklı yönetim seviyelerdeki liderlik davranışı, farklı kavrama yeteneği, farklı derece ve tipte bilgi ve farklı duygusal özellikleri gerektirmektedir. Örgütün bir düzeyinde geçerli olan liderlik becerileri, bir diğer kademedede geçersiz olabileceği gibi, istenmeyen sonuçlar da doğurabilmektedir. Bu sebeple, örgütlerin farklı seviyelerinde yer alan liderlerin buldukları konuma uygun sergileyecekleri liderlik davranışları, kendileri için olduğu kadar, buldukları örgütün geleceği açısından da büyük önem taşımaktadır (Taşkiran, 2005).

Yöneticinin lider olarak kabul edilebilmesi için yönettiği çalışanın düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmesi gerekir. Bu etkileme gücünden yoksun bir birey, sadece yönetici olarak nitelendirilebilir. "Lider-yönetici" ise, örgütün işleyiş doğrultusuna ilişkin özel bir bilinç ve anlayışa sahip olan

kişidir (Yakut, 2006). Bu kişiler, çalışanlarını motive edebilmeli, tüm çalışanlarının işe sorumlu katılımını sağlayabilmelidir. Lider- yöneticinin sahip olması gereken özellikler arasında en önemlisi ise, başarılı bir iletişimci olmasıdır (Özgen, 2003).

Liderlik davranışları ile lider davranışları arasında fark vardır. Liderlik davranışları, belirli bir davranış grubuna girmesine karşın, liderin davranışları, hem liderlik, hem de liderin davranışlarını içerir (Özsalmanlı, 2007). Liderlik davranışları, kalıcı bir davranış ifade eder. Bu davranışlar, belli bir davranış grubunun kalıplarıdır. Liderin sergilediği davranışlar, liderlik davranışı motifinden kaynaklandığı gibi, kişisel kaynaklı da olabilir. Liderlik davranışlarının iki önemli boyutu söz konusudur. Bunlar: yapıyı kurma ve anlayış göstermedir (Yıkılmaz, 1992; Uysal, 2001). Yapıyı kurma; kendisi ile birlikte çalıştığı kişiler arasındaki ilişkileri belirleme, anlayış gösterme ise; arkadaşlık yapma, güven duyma, saygılı olma ve içten davranmayı içerir (Uysal, 2001). Bu önemli boyutlara, otoriteyi kötüye kullanmak ve etik olmayan lider davranışlarını da eklemek mümkündür (Whittington vd., 2005).

En uygun liderlik davranışları ise, karmaşık durumlar karşısında davranışları ve fonksiyonları dengelemek, çalışanların ihtiyaç duyduğu en uygun hareket tarzını göstermek, çevresel sınırlılıklara adapte olmak ve lider/yönetici zayıflıklarını telafi etmek ile sağlanabilir (Strang, 2007). Liderlik davranışı yaklaşımı, liderin “ne olduğundan” çok, etkili liderlerin “ne yaptığı ve nasıl davrandıklarına” odaklanır. Burada, liderle birlikte lideri izleyenlerin de tavır ve davranışları liderlik davranışı üzerinde önemli bir etken olarak görülmektedir (Şimşek, 2005). Lider desteği, yöneticilerin astlarına değer vermesini, onların önerilerini dikkate almasını, astların iyiliğini düşünmesini ve onlara adil davranmasını ifade etmektedir. Lider desteğinin artması ise, çalışanların bu konulardaki algılamalarını değiştirerek örgüt etkinliğine katkıda bulunacaktır. Üniversite çalışanları üzerinde yapılan araştırmada söz konusu ilişkilerin ülkemizdeki bir akademik kuruluştaki büyük ölçüde geçerli olduğunu göstermiştir. Özellikle, örgüte duyulan bağlılığın ve iş tatmininin artırılmasının, üniversite çalışanlarının daha fazla gönüllü ve faydalı davranışlar sergilemesine yol açacağı düşünülmektedir (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003).

Kabacoff ve Peters (1998); kadın ve erkek liderlerin davranışları arasında benzerliklerin yanında farklılıkların da olduğunu ortaya koymuş, iki farklılık sonucuna ulaşmıştır. Bunlar; görev-strateji ve ifade edebilme gücü-baskı kurma (sınırlama) dır. Kadın ve erkek liderler arasındaki en büyük farklılığın, idari yönelimler açısından; stratejik düşünme ve riskleri göze alma olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak, liderlerin, liderlik davranışları, etkili liderlik algılamaları, yönetimdeki cinsiyet oranı ile patron ve eşleri arasında etkileşim olduğu dile getirilmektedir. Ayrıca, araştırma sonucunda, kadın yöneticilerin insani beceriler, erkek yöneticilerin ise, iş becerileri konusunda daha başarılı oldukları bulunmuştur (Kabacoff ve Peters, 2002; Uzun, 2005).

Yöneticinin yönetim tarzı ya da yöntemi, o kişinin lider olarak etkinliğine yön verir. Uygun liderlik tarzının seçimi ve uygun dışsal motivasyon hem bireysel, hem de örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlar. Uygun olmayan liderlik davranışı ve motivasyon yöntemleri kullanılırsa örgütsel amaçlar da gerçekleştirilemez. Örgütte çalışanlar mutsuz, güvensiz ve tatminsiz kişiler haline gelebilir. Otokratik liderlik davranışı sergileyen yöneticiler ile çalışanların tatmin düzeylerinin düşük olduğu, işyerinden uzaklaşma eğilimlerinin olduğu ve örgüte bağlılık düzeylerinin çok fazla olmadığı görülürken, demokratik liderlik tarzını sergileyen yöneticiler ile çalışanların tatmin düzeylerinin yüksek olduğu, yaptıkları işi daha çok sahiplendikleri ve kendilerini örgütün bir parçası gibi hissettikleri görülmüştür (Ateş, 2005).

Kabacoff ve Yönetim Araştırma Grubu tarafından geliştirilen, Lider Davranış Modeli'ni kullanan çalışmada, “yönetici yaşının liderlik davranışları üzerindeki etkisi” araştırılmış, yönetici yaşının, yaklaşık %40’lık diliminin liderlik davranışlarını etkilediği sonucuna ulaşmıştır (Arıcı Durmuş, 2002). Liderliğin öğelerinin tanımlanması, incelenmesi, öğrenilmesi ve uygulanması, lider davranışının çözümlenmesi ile mümkündür (Çakmakçı, 2008). Johnson ve arkadaşları (1998) ve Bass ve Avolio (1991)’nin yaptığı araştırmalarda, genetik özelliklerin liderliği sınırlayıcı bir etken olduğu tespit edilmiştir. Bu iki araştırma ile etkileşimci ve dönüşümcü liderlik boyutları da, çok boyutlu liderlik ölçeklerini ve diğer liderlik ölçümlerini tamamlamıştır (Arvey, vd., 2006). Liderlik gelişimi, önceleri çok fazla önemli görülmeyen bir durumdayken, işletmelerin yönetiminde karar verme taktiklerine odaklanılmasıyla,

örgütler açısından önemli görülmeye başlamıştır. Globalleşme süreciyle birlikte, liderlerin, çalışanların gönüllerini kazanarak liderlik davranışında bulunmaları, çok uluslu işletmelerde bulunan liderleri de, bu yapıya uygun liderlik davranışında bulunmalarına yöneltebilir (Şimşeker ve Ünsar, 2008).

2.2. Liderlikle İlgili Yaklaşımlar

Conger (1993) 21. yüzyılın başlarında, liderlerin bütün organizasyonlarda, yeni bir stile büründüklerini ifade etmiştir. Bu dönemde liderlerin, gelişmek için “bukalemun liderler” tarzı liderler olması gerektiğini savunmuştur. Dolayısıyla, global sosyal çevrede hızla değişen durumlar karşısında, davranışların bu durumlara adapte olabilmelerini sağlayacak yeteneğe sahip liderlerin olması gerektiği belirtilmiştir (Ford ve İsmail, 2006).

Liderlik yaklaşımları genel olarak, üç varsayım içerir: a) Tanımlanabilir ampirik liderlik olayları, b) liderliğin örgütsel etkililiği etkileyen önemli bir değişken olduğu, c) teori ve araştırmalarda liderlik rollerinin açıklanmasına ve aydınlatılmasına duyulan ihtiyaçtır. Bu varsayımlar ışığında, bu alanda birçok çalışma şimdiye kadar süre gelmiştir (Hult, Ketchen ve Chabowski, 2006). Bütün liderlik yaklaşımlarının temelinde ise, liderlik, örgütsel yönetimde reform sağlama, çalışanları uyumlu hale getirme ve yönetimin çalışanlarla işbirliği içinde çalışmasını amaçlamaktadır (Hatch, Kostera ve Kozminski, 2006).

Liderlik sınıflandırmaları, çalışanların bilgi sürecini düzenlemeye yardımcı olan, bilişsel yapı gelişmelerine dayanmaktadır. Liderlik değerlendirmelerinin temeli, liderlik kategorileri ya da taslaklarının gelişimine bağlıdır. Özellikle, liderin var olan imajının liderlik davranışlarıyla karşılaştırılması, onların nasıl davranması gerektiğine bir nevi ışık tutmaktadır (Testa, 2007). Liderlik yaklaşımları, örgütsel öğrenmeyle ilgili görünmesine karşın, bu konularla ilgili daha geniş araştırmaların yapılmasını gerekli kılmaktadır (Waldman, Keller ve Berson, 2006).

Liderlik yaklaşımlarında, liderler, yeni fikirleri örgüte sokarak, özel amaçlar oluşturarak, çalışanları yeni fikirlere özendirerek ve teşvik ederek, işletmelerde bireysel etkinin ne kadar önemli olduğunu ifade etmektedir (Correa, Morales ve Pozo, 2005).

Genel olarak liderlik yaklaşımları kronolojik açıdan üç kısımda incelenmekle birlikte, yeni yaklaşımların da ortaya çıkmasıyla dördüncü yaklaşım olan modern liderlik yaklaşımları olarak ele alınmaktadır. Bu kısımda, geleneksel liderlik yaklaşımları olarak ifade edilen özellikler yaklaşımı, davranış yaklaşımı ve durumsal yaklaşım konuları ile modern liderlik yaklaşımları olan karizmatik, dönüşümcü, etkileşimci, vizyoner, öğretimsel ve etik liderlik yaklaşımları ele alınmaktadır.

Geleneksel yaklaşımçılar, liderin ortaya çıkışını, lider olacak kişinin fiziksel ve kişisel özelliklerine bağlarken, modern yaklaşımçılar, liderin kişisel özelliklerinin dışında kalan bazı davranışsal olguların, lideri belirlemede etkili olduğunu ifade etmiştir (Işıkçı, 2004). Liderlik yaklaşımları, liderlerin sergiledikleri davranış türleri ve düzeylerine odaklanmasıyla gelişme göstermiştir (Lord ve Hall, 2005).

Liderlik sürecinde geliştirilen teori ve yaklaşımlar, konunun farklı açılardan incelenmesine sebep olmuştur. Özellikler yaklaşımı ile başlayan bu süreç, davranışçı liderlik yaklaşımı ve sonrasında durumsal liderlik yaklaşımı olarak kendisini göstermiş, bu geleneksel yaklaşımların yeterli olmaması üzerine, “etkileşimci” ve “dönüşümcü” liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır (Correa, Morales ve Pozo, 2005; Reave, 2005; McCauley vd, 2006; Scandura ve Williams, 2004).

2.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşıma göre lider özellikleri, astları yöneltme sürecini etkileyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Liderin, grubun diğer elemanlarından farklı olduğu düşünülür. Lider özelliklerine sahip olan kişilerin başarıları, ihtiyaçları, enerjileri, bir işe başlama türü, yönetme arzuları, dürüstlükleri, diğer insanlarla kaynaşabilme yetenekleri, kavrama yetenekleri ve kendine olan güvenleri diğer kişilere göre farklılık göstermektedir (Yılmaz, 2006). Bu sebeple, liderlerin entelektüel,

duygusal ve sosyallik gibi kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır (Çemberci, 2003).

Özellikler yaklaşımına ilişkin olarak yapılan araştırmaların ortaya koyduğu sınırlılıklar, bu yaklaşımın etkili lider davranışını açıklamada yetersiz kalması (Ateş, 2005; Dindar, 2001), izleyenlerin ihtiyaçlarını göz ardı etmesi, çeşitli özelliklerin göreceli önemini açıklığa kavuşturamaması, durumsal faktörleri dikkate almaması (İnceler, 2005), liderde bulunması gereken özelliklerin ölçümünün zor olacağı ve bir standart belirlemenin her örgüt ve her durum için geçerli olmayacağı şeklindeki eleştiriler sebebiyle araştırmacıları, liderlik konusunda başka boyutları araştırmaya yöneltmiştir (Gül, 2003a). Yalnızca, liderin sahip olduğu özelliklerin yeterli olmadığı, bunun yanında izleyicilerin özellikleri ve liderin nasıl davrandığı konusunun da önemli olduğu sonucuna ulaşılmış böylece, davranış yaklaşımının temelleri atılmıştır (Çemberci, 2003; Arıkan, 1997).

2.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, liderin sahip olduğu özelliklerin yeterli olmadığı, bunun yanında liderlerin “nasıl” davrandıkları ve “ne” yaptıkları konusunun da önemli olduğu görüşüyle ortaya çıkmıştır. Davranış liderlik yaklaşımının ana fikri; liderleri başarılı ve etkin yapan unsurun liderin özelliklerinden çok, liderin, liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışlar olarak görülmektedir (Arıkan, 1997; Işıkcı, 2004). Bu sebeple, davranış araştırmacıları, etkili bir liderlik için temel oluşturacak nedenlerin; liderin izleyicileri ile haberleşme şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama, kontrol şekli ve amaçları belirleme şekli gibi davranışların, liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörleri olarak görmüşlerdir (Işıkcı, 2004).

Davranışsal yaklaşım, lider davranışının analizini yaparken, grubun yapı ve işlevini de araştırmıştır. Bu yaklaşıma göre etkili lider, bireysel ya da grupsal hedeflere ulaşmada iki yol izler. Bunlar: Görev yönelimli liderlik davranışı sergileyerek çalışanları daha kaliteli iş yapmaya yöneltme ve grup üyelerine destek sağlayarak

çalışanların bireysel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmaktadır (İnceler, 2005; Memişoğlu, 2004).

Liderin benimsediği liderlik davranışı, örgütün işleyişi ya da toplumun genel gidişini yakından etkilediği gibi, yaşanan gelişme ve değişimlere uyum sağlamada da en önemli etkidir. Gruptaki etkileşimin düzeyi ve özelliği ise, liderin liderlik davranışının temel ipuçlarından birisidir. Bu durum, liderin kişisel özellikleriyle yakından ilgilidir. Liderler, sahip oldukları kişilik özelliklerini davranışlarına yansıtmaktadır (Giderler, 2005).

Davranışsal yaklaşımlar kapsamında çok çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu modellerin başında: Ohio State Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği Yaklaşımı, Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli ve Mc Gregor' un X ve Y Kuramları gelmektedir (Tahaoğlu, 2007; Çetin ve Beceren, 2007; Çakmakçı, 2008; Leblebici, 2008). Bu yaklaşımların ortak noktası ise, liderlerin liderlik davranışını ortaya koyarken iki konuyu önemsemeleridir: Birincisi, “işe veya göreve yönelik olma”, ikincisi ise, “kişiye yönelik olma” boyutlarıdır. Dolayısıyla bu durum, liderlerin, astları tarafından fark edilip, önemsendiklerini göstermektedir (Ünsar, 2007; Tengilimoğlu, 2005b).

2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Organizasyonların ve çalışanların içinde buldukları durumsal faktörlerin göz ardı edilmesiyle ortaya çıkan durumsallık yaklaşımına göre liderlik, her duruma uygun davranışlar dizisi olmaktan çıkarak, farklı durumlarda değişebilen davranışlar haline dönüşmeyi ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre, liderlik davranışlarını belirleyen faktörlerin birbirleriyle etkileşimleri göz önünde bulundurularak, liderlik tarzlarının hangi durumlarda etkin olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Liderliğin yer ve zamana göre değişebilen karmaşık sistemin belirlediği yönetsel bir rol davranışı olduğu dile getirilmektedir (Arıcı Durmuş, 2001). Bu durum, genellikle yönetimde tek ve en iyi yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranış yaklaşımından farklı olduğunu göstermektedir (Dindar, 2001).

Durumsallık yaklaşımı kapsamında ortaya çıkan modeller ise: Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, House ve Evans'ın Amaç-Yol Yaklaşımı, Vroom-Yetton ve Jago'nun Karar Ağacı Modeli Liderlik Yaklaşımı, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı, Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Yaklaşımı ve Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Yaklaşımıdır (Şimşek, 2006; Tahaoğlu, 2007; Yakut, 2006; Ömürgönülşen ve Sevim, 2005).

2.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Modern liderlik yaklaşımları, ortaya çıkan son liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik yaklaşımına göre liderlik, kişilik özelliklerinden çok, bireyin başarılarına bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Modern liderlik yaklaşımında yer alan liderler, buldukları ortama olumlu ve pozitif davranışlar getirirken, astlarının da bireysel çıkarlarından çok grup amaçlarını ön planda tutmalarını sağlar.

Liderler, astlarını bilgilendirip, onlara başarıya nasıl ulaşabilecekleri ile ilgili yol göstericidir. Liderlerin temel yaklaşımı ise, astlarının kendi çıkarlarının daha ilerisine bakmalarını sağlamaktır (Ata, 2006). Astlarının ve izleyicilerinin tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenlerinin artmasını sağlar ve kendilerinden beklenenden daha fazla şeyler almayı hedefleyerek onları motive eder. Bu tip liderler, değişimi ve yeniliği öngören ve bu doğrultuda izleyenlerinin yeni bakış açılarına sahip olmalarını sağlayan kişidir (Kolamaz, 2007).

Etkili bir liderin örgütünü yeni düzene hazırlaması için global dinamikleri yakından takip etmesi, kişisel ve kurumsal ilgi alanlarını çeşitlendirmesi, gerek kendisinin gerekse izleyenlerinin değişime olan dirençlerini engelleyecektir. Global bir işletmenin rakiplerinden daha farklı yöntemler kullanması, stratejik konumlandırma ile gerçekleşebilir. Liderlerin, globalleşme süreçlerinde başarıya ulaşmak için uygulamaları gereken rekabet standartları ise; erişimdeki hız ve kolaylık, düşük maliyet, global elde edilebilirlik, maksimum tercih için çeşitlilik, uyarılma, ürün-üretim kalitesi ve yenilikte zamanlamadır (Şimşeker ve Ünsar, 2008).

2.2.4.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Karizmatik liderlik yaklaşımı, liderin belirli davranışlar sergilediğinde, izleyicilerin lidere kahramanca veya olağandışı nitelikler yüklemesi esasına dayanır. Liderin bu noktada sahip olduğu büyük duygusal güç, izleyicilerin üstünde büyük etki yaratmaktadır. Bu yaklaşımın, sadece kendi dünya görüşlerini izleyicilerine aktarması gibi bazı dezavantajları vardır (Çakar ve Arbak, 2003).

Karizmatik liderler, olağanüstü performansa ulaşmaları için çalışanlarını teşvik eden, onlar üzerinde güven, itimat ve inanç oluşturabilen liderler olarak görülmektedir. Bu liderler, çalışanların duygularını ve problemlerini dinleyip, anlayarak çalışanların kendi amaçlarını gerçekleştirmeleri için çalışmaktadır. Çalışanlar da, liderlerine karşı, sevgi ve şefkat duygusu besler, işlerini şevkle yapar, örgüt misyonu ve amaçlarının başarılmasında bireysel katkıda bulunur (Aykan, 2004).

Bazı karizmatik liderler, kendilerini izleyenleri zayıf kılarak veya kendine bağlı kılarak, ideallere bağlanmalarından ziyade, bireysel bağlılık isterler. Karizmatik liderler, sadece kendi inançları üzerinde güvenli kişiler olmanın dışında, kendilerinin doğaüstü amaç ve kadere sahip olduklarını ifade eder (Altun Akbaba, 2003). Karizmatik liderlik tarzı, bir liderin izleyiciler tarafından değer verilen ve saygı duyulan kişisel özellikleri üzerinde durmaktadır (Özalp ve Öcal, 2000; Doğan, 2002).

2.2.4.2. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Dönüşümcü liderlik, 1980'li yıllarda bir liderlik stili olarak kendini göstermiş, özellikle liderlerin deneyimlerini açık olarak ifade etmeleriyle de farklılığını göstermiştir. Bu yaklaşımı benimseyen liderlerin, izleyicilerini uygulamalarda ve organizasyonlarda “zihinsel uyarma” ile yönettikleri görülmektedir (Moss vd., 2006).

Dönüşümcü liderlik, ilk olarak Dawston'un (1973) “İsyan Liderliği” adlı çalışmasında, daha sonra James McGregor Burns (1978) tarafından ele alınmıştır. Burns'e göre, modern organizasyonlarda, yeni alanların yaratılması yetisine sadece

dönüşümcü liderlik sahiptir. Çünkü değişimin ustası da bu liderlerdir (Eraslan, 2004; Coşkun, 2005; Göncü, 2006; Önder, 2007).

Burns, değişimlerdeki öneme odaklanarak izleyicilerinin güncel ihtiyaçlarını gidermeye çalışan etkileşimci liderler ve izleyicilerinin ihtiyaçlarını artırmayı deneyen, kişiler ve organizasyonlar üstüne olumlu değişimleri artıran dönüşümcü liderler arasındaki ayrımı yapan ilk kişidir. Liderlik teorisindeki bu temel ilkeler üzerine sürdürülen araştırmalar, dönüşümcü liderliğin genel olarak organizasyon üzerine, etkileşimci liderlikten daha güçlü bir etkiye sahip olduğu konusunda önemli ölçüde destek bulmuştur (Hult, Ketchen ve Chabowski, 2006). Burns (1978), dönüşümcü liderlerin, kendilerini izleyen izleyicilerinin, değer sistemlerinde moral ilkesine doğru önemli bir kayış olduğunu ifade etmiştir (Brown, Trevino ve Harrison, 2005).

Dönüşümcü liderlik, bireyleri standartların, beklentilerin ötesinde, gelişim ve uygulama için teşvik etmeyi içerir. Dönüşümcü liderler, kişilere geleceğini olumlu yorumlayarak, idealleştirilmiş bir görüşü yansıtarak ve görüşün başarılabilir olduğu konusunda onlarla görüşerek çalışmalarını telkin eder (Benjamin ve Flynn, 2006). Bu yaklaşıma göre, dönüşümcü liderlik, genellikle liderin davranışları ve izleyenlerinin üzerindeki etkisi olarak tanımlanmaktadır. İzleyenler, dönüşümcü liderlerine karşı kendilerinden yapılması beklenenden daha iyisini yapmaya endeksenerek, liderlerine karşı güven duyma, bağlılık, saygı ve hayranlık duyguları ile motivasyonlarını arttırmaktadır (Yammarino vd., 2005).

Dönüşümcü liderlerin ortak özellikleri vizyoner olma, cesaretli olma, devamlı astlarına inanma, zorluklar, belirsizlikler karşısında yılmama ve değişimi sürekli takip etmedir (Topaloğlu, 2005; İlhan, 2006; Bolat ve Seymen, 2003). Bu anlayıştaki liderin amacı, kendine bağımlı astlar yaratmak yerine, bağımsız, eleştirel düşünebilen ve yenilikçi astlar yaratmaktır (Kesken ve Ayyıldız, 2008). Ayrıca, dönüşümcü liderliğin temelinde, değişim, yenilik ve girişimcilik söz konusudur. Liderler, dönüşüme yol gösterir, yeniden canlanma için gerekli olan ihtiyacı fark edip, yeni bir vizyon belirler ve dönüşümü kurumsallaştırır (Eryılmaz, 2006; Kılıç, 2006; Karayılmaz, 2006).

Bass ve Avolio (1993), dönüşümcü liderliği dört boyutta ele almıştır. Bunlar: Motivasyon kaynağı, idealleştirme etkisi, bireysel düşünce ve bilişsel uyarmadır. Bu boyutlardan idealleştirme etkisi de, etiksel unsur olarak düşünülmektedir. Bu idealleştirme etkisi; izleyicilerin rekabet etmek için dönüşümcü liderleri rol modeli olarak görmeleridir (Brown, Trevino ve Harrison, 2005; Brown ve Trevino, 2006; Eryılmaz, 2006; Yılmaz, 2006). Dönüşümcü liderliğin, lider bütünlüğünü sezmede pozitif yönde bir bağı olduğu dile getirilmektedir (Brown ve Trevino, 2006).

Dönüşümcü liderler, izleyenlerinin etkin bir şekilde yükselmelerine, toplu olarak karar verme ve faaliyetlere katılımına odaklanmaktadır. Bu tip liderler, enerjisi ile izleyicilerine verdiği talimatlarıyla, uyum sağlamasında yardımcı olup, örgütsel öğrenme ve değişim süreci içinde takımını oluşturur (Montes, Moreno ve Morales, 2005; Whittington vd., 2005). Dönüşümcü liderlerin karşılaşılabilecekleri problem ise, “nerede duracaklarını bilememeleri” olabilir. Eğer ki, gerekenden fazla hoşgörü gösterirse, ortaya çıkan problemler çözeceklerinden daha fazla olabilir (Yakut, 2006). Teorisyenler, politik değerlerin, lider etkinliğini belirlemede önemli rol oynadığını dile getirmekle birlikte, politik liderlik teorilerinde, yalnızca, liderlerin politik davranış şekillerinin etkili olmadığı, bunun yanında liderlerin, bireysel özelliklerinin de önemli oranda direk olarak etkili olduğu ifade edilmektedir (Treadway, vd., 2004).

Dönüşümcü liderler ve izleyenleri arasındaki ilişkilerde güven ve bağlılık unsurlarının daha yoğunlukta olduğu görülmektedir. Son zamanlarda yapılan çalışmalar, dönüşümcü liderlerin, ödüle bağlı davranışları içeren yapılanmaların içinde olduğunu göstermektedir (Ke ve Wei, 2007; Şimşek, 2006). Dönüşümcü liderliğin, etkileşimci liderlikten farkı da, izleyenlerinin örgütün amaçlarının başarılmasını, kendi bireysel isteklerinin üstünde tutarak, onların motive olmasını etkileyen sürecin ne olduğunu anlamayı gerektirmesidir (Yammarino vd., 2005). Günümüzde, örgütlere ihtiyaç duydukları ivmeyi kazandıracak liderlik yaklaşımı, izleyicilerini dönüştürebilen ve kendisi de bu süreçte dönüşebilen bir lidere dayalı olan dönüşümcü liderlik yaklaşımıdır (Çakar ve Arbak, 2003).

2.2.4.3. Etkileşimci(Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı

Yeni liderlik araştırmalarında, lider ve izleyen arasında rol oynayan dinamikler üzerinde durulmaya başlanmıştır. Bu araştırmalar da özellikle davranışçı ekolün geliştirdiği ve daha çok verimlilik ve etkililiği artırıcı liderlik anlayışı “etkileşimci liderlik” (transcantional) olarak adlandırılmış ve dönüşümcü liderlik anlayışının etkileşimci liderlikten farklılıkları da yeni araştırma konularını oluşturmuştur. Etkileşimci liderliğin ana felsefesi; lider ve izleyen arasındaki karşılıklı alışverişe dayanmaktadır.

Kirby ve Paradise’a göre (1999); etkileşimci liderlikte basit olarak lider, almak istediği bir şey için izleyicilerine istediklerini vermekte, aralarındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir. İzleyicileri için de, liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir. Bunun yanında, liderler de sık sık izleyicilerinin beklentilerini karşılamak durumundadır. Etkileşimci liderlik, liderin izleyicilerinin değişen gereksinimlerini hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır (Eraslan, 2004).

Liderin, örgütteki rolü ile izleyenlerin rolü arasında herhangi bir ayırım yoktur. Lider, örgütü içinde güç kullanmaktan kaçınır, örgütün amaçlarını belirleme ve amaçlarına ulaşmada izleyenler söz sahibidir. Lider, örgütün dış çevresinden, izleyenlerin ihtiyaç duyduğu bilgi ve kaynak gereksinimini sağlamakla yükümlüdür. Örgütün iç işleyişinde izleyenler ise, birbirleri üzerinde ve kendileri üzerinde bir kontrol mekanizması gerçekleştirmektedir (Yavuz ve Tokmak, 2009). Bu anlamda izleyiciler, liderlerinin isteklerini yerine getirdikleri takdirde belli değerlerde sonuçlara (ücret, prestij gibi) ulaşacakları bilincindedir (Gayef, 2006). Etkileşimci yaklaşımda, liderlerin en önemli rolleri, çalışanlarının özel amaçlarını gerçekleştirme ve alınan yanıtların açık bir şekilde kritiğini yapabilmelerini sağlamaktır (Moss vd., 2006; Tahaoğlu, 2007).

İşlerin devamlılığına önem veren etkileşimci liderler, geçmişle bugünü bağdaştırarak, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürmek, bunları gelecekteki nesillere bırakmak açısından katkıda bulunurken, dönüşümcü liderler, bugün ile geleceği bağdaştırmaya çalışıp, yenilikçi ve yaratıcı etkinlikleri özendirerek, grup ve

örgüt başarısını artırıcı rol oynar (Başkonak, 2006). Burns'e göre, etkileşimci liderlik, liderin ve onu izleyenlerin moral ve motivasyonlarını karşılıklı olarak arttırdıkları bir süreçtir (Gayef, 2006).

Etkileşimci liderlikte, iki kavram üzerinde durulmaktadır. Bunlardan birincisi; durumsal ödül, diğeri ise istisnalar ile yönetimdir. Durumsal ödül, lider izleyenlerini belirlediği performans seviyesine ulaştığı zaman ödüllendirir. İstisnalar ile yönetim ise; liderin işler yolunda gitmediği zaman duruma müdahale etmesi anlamına gelir. Etkileşimci liderlik, yüksek düzeyde güdülenme, iş doyumunu ve adanmayı sağlayıcı özelliğe sahip bir liderlik tipi değildir. Kessler'in (1993) araştırmasının da bu özellik ile örtüştüğü görülmektedir.

Etkileşimci liderlikte, yönetsel amaçların gerçekleşmesini sağlamak için ürünün kalitesinin geliştirilmesine, çalışanların beklentilerinin açığa çıkmasına önem verilirken, dönüşümcü liderlikte, uzun vadede yüksek düzeyde ürün geliştirmeye, değişim ve gelişme yanında izleyicilerin iş doyumuna önem verilir (Başaran, 2006).

2.2.4.4. Vizyoner Liderlik Yaklaşımı

Vizyon, Latince "videre" kelimesinden gelmekle birlikte, anlamak, uyanık olmak, düş görmek, sezmek ve fark etmek anlamlarında da kullanılmaktadır. Sınır çizilemeyen düş gücü olarak algılanmasından ötürü de, vizyonun kuruluşun amaç ve hedeflerinin toplamından daha fazla şeyleri ifade etmesi kanaatine varılabilir. Örgütün üyeleri, kendilerini sistemin bir parçası olarak gördüklerinde, dolayısıyla, "biz" olarak algılamaya başladıklarında, örgütün sahip olduğu vizyon, lider ile çalışanların tamamına bir takım değerlere sahip olma olanağını da vermektedir (Kolamaz, 2007).

Vizyoner liderlik, 1990'lı yıllarda önem kazanmaya başlamıştır. Vizyoner liderliğin önemi, örgütlerin geleceğine yönelik belirsizlikleri aşarak başarı göstermesine dayanmaktadır. Örgütlerde meydana gelen hızlı değişim, örgütlerin geleceğe yönelik kararlarında etkili olmaktadır. Bu hızlı değişim süreci içinde örgütleri paylaşılan bir vizyonla geleceğe taşıyan lider, geleceğin lideri olarak görülmektedir. Vizyoner liderlik,

insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletilemeye dayalı bir liderlik yaklaşımıdır (Tahaoglu, 2007).

Vizyoner liderler, değişime karşı inançlı, olumlu beklenti ve yüksek ideallere sahip olan kişilerdir. Günümüz çalışma hayatında insanlar arası ve örgüt içi iletişimin gittikçe karmaşıklaşması, liderlerin mesleki rollerinin dışında, duygusal liderlik rollerinin de giderek önemsenmesi gerektiğini göstermektedir. Duygusal kökenli temel ihtiyaç ve beklentilerin karşılanma düzeyleri bireylerin doyuma ulaşmaları ve örgüte yönelik olumlu tutuma sahip olmalarında oldukça etkili olan faktörlerdendir. Örgüt yöneticilerinin de, çalışanların ilgi, ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alması, çalışanların örgüte karşı olan duygusal bağlılıklarının artmasına ve çalışanların duygularının yönetilmesine olanak sağlamaktadır (Töremen ve Çankaya, 2008). Vizyon sahibi lider, bulunduğu anı değerlendirip, örgüt için geleceğe dair gerçekçi, inandırıcı ve çekici bir vizyon yaratma ve bunu aktarabilme gücüne sahip olan bir lider olarak karşımıza çıkmaktadır (Çakar ve Arbak, 2003).

Örgütün vizyonunun örgüt ile uyumlu olması, çalışanların eyleme geçmesini ve aralarında bir takım ruhu oluşmasını sağlar. Liderlik ile vizyonun bütünleşmiş olarak düşünülmesi ile liderin karizmatik özelliği, vizyonu oluşturma ve vizyonu sürdürme kavramları ile tamamlanması örgüt için de önemli bir gelişmedir (Kolamaz, 2007).

2.2.4.5. Öğretimsel Liderlik Yaklaşımı

Hizmet yönelimli liderlik yaklaşımı yaygın olarak kamu yönetimi ve özel şirketlerde incelenmiş olmasının yanında, eğitim kurumlarında da incelenmiş ve konu “öğretimsel liderlik yaklaşımı” olarak ele alınmıştır. Okul eğitiminde yaşanan çeşitli sorunları ortadan kaldırmak ve sürekli olarak okul eğitimini geliştirmek için etkili, yaratıcı, vizyoner, isteklendirici, bilgili ve ilkeliler liderlerin rehberlik ettiği yöneticilerin varlığı hayati derecede önemlidir. Bunu gerçekleştirebilmek için yöneticilerin etkili şekilde liderlik yapabilmelerine katkı sağlayabilecek olan niteliklerin ve özelliklerin belirlenmesi gerekir.

Patterson (2003)'a göre öğretimsel liderler, çalışanlar üzerine odaklanarak hizmet eden kişilerdir. Bu yüzden örgütten çok çalışanlarla ilgilenir. Bu liderlik anlayışı; liderin bencil olmadan insanların iyiliğine yönelik önderlik etmenin yerleştiği bir liderlik anlayışı ve uygulamasıdır. Ayrıca, bu liderlik davranışı insanlara değer verme, insanları geliştirme, takım kurma, liderlik yapma ve liderliği paylaşmadır. Yukl (2002)'a göre bu tür liderler, insanları dinler, onları över, destekler ve onların ihtiyaçları ile ilgili olduğunu gösterir.

Bu liderlik yaklaşımı, çalışan odaklı olduğu için insanlarla sürekli ilgilenmeyi gerektirir. Çalışanlara hizmet etmeye odaklanan liderin davranışları, çalışanları güdüleme, etkileme, teşvik etme ve güçlendirmedir. Bu liderliğin öncelikli amacı, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve hizmet etmektir (Cerit, 2007).

Öğretimsel liderlik; iyi bir öğrenci yetiştirme, öğretmenler için daha arzu edilebilir öğrenme koşulları sağlama, okulun çalışma çevresini tatmin edici ve üretken bir çevreye dönüştürme faaliyetleri olarak ifade edilmektedir. “Öğretimsel liderlik, “eğitim işini başarmak için müdür, öğretmenler, öğrenciler, aileler ve okul kurumunda birlikte çalışabilecekleri bir örgüt ikliminin yaratılmasıdır.” Murphy (1998), okul yönetimine ilişkin değişmelerin yirmi birinci yüzyılda da artan bir şekilde devam edeceğini belirterek, geleceğin yöneticilerinin temel yönetim becerilerinin yanında, okul örgütlerinin toplumun ihtiyaçları doğrultusunda şekillenecek olan örgütsel mimarlık, öğrenme ve öğretmeyi kolaylaştırıcı eğitsel ortamı oluşturabilecek öğretimsel liderlik rolleri ile donatılması gerektiğini ileri sürmektedir.

Öğretimsel liderlik, diğer liderlik alanlarına göre öğrenciler, öğretmenler, öğretim programı ve öğretme-öğrenme süreçleri ile doğrudan ilgilenmeyi gerektiren bir liderlik yaklaşımıdır (Aksoy ve Işık, 2008). Öğretimsel liderliği, diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli özelliklerden biri ise, öğretme ve öğrenme süreçleri üzerinde yoğunlaşmış olmasıdır (Aksoy, 2006).

Özellikle okulu yeniden örgütleme çabaları, okul yöneticilerini temel yöneticilik rolleri olan öğretimsel, eğitimsel liderlikten dönüşümcü liderliğe doğru bir değişmeye

yol açmıştır. Bu değişim, eğitsel yöntem ve hedefler hakkındaki belirsizliğin giderilmesini, eğitimin sadece teknolojik boyutunun değişmesini değil, aynı zamanda okul yapısının tasarlanmasını ve daha uzmanlaşmış bir öğretim gerçekleştirmek için okul yöneticisinden beklenen öğretimsel liderlik davranışlarını içermektedir.

Liderlikte yeni olan bu yaklaşım, okul içerisinde bireylerin gelişim gücünü arttırmayı, izleyenlerin örgütsel amaçlara karşı yüksek derecede bireysel bağlılık sağlamasını amaçlamaktadır (Eraslan, 2004). Flath (1989), genel olarak öğretimsel liderlik davranışlarını şöyle ifade etmiştir: Amacı vurgulama; koordinasyon ve örgütlenme; yetki ve karar vermede takdir hakkını kullanma ve insan ilişkilerini yönetmedir (Aksoy, 2006).

Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini başarılı bir biçimde devam ettirebilmesi, kendi örgütlerinin kültürünü iyi anlaması, çalışanlara ve çevreye tanıtıp benimsetebilmesine bağlıdır. Öğretimsel liderliğin temelinde, güçlü ve işlevsel bir okul kültürünün oluşturulması yatar. Bu liderlik yaklaşımı, okul kültürünün temel değerlerini yansıtmasının yanında, okul yöneticisine okul toplumu açısından yeni bakış açıları kazanmasını sağlar (Yıldırım, 2005).

Etkili bir liderin örgütünü yeni düzene hazırlaması için global dinamikleri yakından takip etmesi, kişisel ve kurumsal ilgi alanlarını çeşitlendirmesi, gerek kendisinin gerekse de izleyenlerinin değişime olan dirençlerini engelleyecektir. Global anlamda bir işletmenin rakiplerinden daha farklı yöntemler kullanması, stratejik konumlandırma ile gerçekleşebilir. Liderlerin işletmelerinde globalleşme süreçlerinde başarıya ulaşmak için uygulamaları gereken rekabet standartları ise; erişimdeki hız ve kolaylık, düşük maliyet, global elde edilebilirlik, maksimum tercih için çeşitlilik, uyarlama, ürün-üretim kalitesi ve yenilikte zamanlamadır (Şimşek ve Ünsar, 2008).

Liderlik, örgütün ötesinde daha büyük topluluklara yüksek eğitim ve akademik uzmanlık merkezlerine hizmet etmek gibi geniş bir alanda varlığını sürdürmektedir. Liderler gibi yöneticilerde de, yalnızca yönetimin en üst tepesinde olmak değil, yüksek öğretimin bütün seviyelerinde olmak önemlidir. Akademik liderlik çalışmalarında da,

liderliğin diğer örgütler içinde ve çalışanların iş davranışlarında hayati önem taşıyan etkileri olduğu görülmektedir (Mathebula, 2004).

2.2.4.6. Etik Liderlik Yaklaşımı

Etik sözcüğü, Yunanca “karakter” anlamına gelen “ethos” sözcüğünden türetilmiştir. Ethos sözcüğünden türetilen “ethics” kavramı da, ideal ve soyut olana işaret ederek, ahlak kurallarının ve değerlerin incelenmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Bu anlamda etik, toplumda yaygın olan, ahlak kurallarından daha özel ve felsefidir. Etiğin ilgi alanı, insanın bütün davranış ve eylemlerinin temelini araştırılmasıdır (Pehlivan, 2001). Etik, insanların ilişkilerinde değerlendirme ve tutumlarını belirleyen değer ölçütlerini ifade eder.

Etik kelimesi kökence, töre öğretisi ya da töresel ilişkileri, davranış tarzlarını ve görüşlerini araştıran bir felsefe dalı olarak tanımlanmaktadır (Tavmergen ve Meriç, 2002). Etik türleri literatürde, bireysel etik, örgütsel etik, yönetsel etik, iş etiği ve meslek etiği olmak üzere beş kısımda ele alınmıştır.

Bireysel etik, insanoğlunun öncelikle kendi vicdanında oluşturduğu etik standartlardır. Bireyin giriştiği her eylemde, yaptığı her işte ve aldığı her kararda doğru ve yanlış ayırıp, kendine göre doğru kararı vermesini sağlayan ahlâki değerleri ve vicdanını ifade eder. Birey yakın çevresinin, ailesinin, iş arkadaşlarının bir takım değer yargılarını ve içinde bulunduğu yasal koşulları bilmekle birlikte, davranışlarını vicdanının sesini dinleyerek yönlendirir. Kişisel değerleri ve vicdanı, bireyin nasıl davranması gerektiğine ilişkin kararları vermesine yardımcı olur. Bireyin dürüstlük, alçak gönüllülük, bağlılık, cesaret, adalet, sabır, çalışkanlık gibi özellikleri kişisel etiğin oluşmasında önemli rol oynar. Ayrıca bireyin yaşı, ailesi, akranları, tecrübeleri, içinde bulunduğu yakın çevrenin yöresel değerleri ve ahlâki ile bireyin toplumdaki pozisyonu, iş, görevi ve makamı kişisel etiğin belirleyicileri arasında bulunur (Ülgen ve Mirze, 2004).

Örgüt etiği, bireylerin istek ve ihtiyaçlarının örgütün iyi durumuna bağımlı kılınmaları anlamına gelir. Birey, davranışlarının örgütsel hedeflerle tutarlı olup olmadığına dikkat etmeli ve örgüt için iyi olan neyse onu gerçekleştirmelidir. Örgütsel etikte birey, bulunduğu örgüte bağlı olmalıdır. Ancak, bireylerin bu bağımlılıkları sık sık, örgütte bir birey olarak hareket ettiklerinde başvurdukları etik standartlarla çatışabilmektedir.

Örgütlerde etik yönetimi, yalnızca yürürlükteki etik programını yönetmek anlamını taşımamaktadır. Araştırmacılar, örgütteki etik kültürüne değinerek, örgütün etik durumunun belirli bir etik programın hedef ve özelliklerinden belirli ölçüde daha önemli olması gerektiğini vurgular. Örgütteki bireylerin düşünce ve davranışlarına rehberlik eden etik kültürün unsurları ise, liderliği, ödül sistemini, algılanan doğruluğu ve otorite yapılarını içermektedir (Karakaş, 2002).

Örgüt içindeki ve dışındaki formal ve informal ilişkiler ağı günümüzde öyle karmaşık bir duruma gelmiştir ki, çalışanların adil, doğru, tarafsız ve çıkarısız davranmalarını sağlayacak başka ilkelere gereksinim duymalarına neden olmuştur. İşte bu noktada etik tartışmaları da başlamıştır. Aslında örgütlerin, kültürlerinin ürünü olan ve çalışanların toplumsallaşması ve belirli davranış kalıplarını benimsemelerini sağlayan, yazılı olmayan kuralları vardır. Ancak, örgüt kültürünün etik davranışlar açısından tanımlanarak, yazılı hale getirilmesinde yarar vardır (Pehlivan, 2001).

Yönetimsel etik açısından ise, etik kavramı özellikle son on yılda işletme yöneticilerinin gündemine girmiştir. Oysa yöneticiler, yıllar boyu kararlarını işletmelerinin amaçlarına ulaşmayı sağlayacak biçimde vermişler, ancak yasalara da aykırı düşünmemeye gayret etmişlerdir. Bazı yöneticilerde, yasalardaki boşluklardan yararlanarak, işletmelerin yaşamını devam ettirmek, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamak ve ortalamanın üzerinde getiri elde etmek için kişisel değer yargıları ile inançlarını da göz ardı edecek davranışlarda bulunmuştur (Ülgen ve Mirze, 2004).

İş etiği, işletmelerin sosyal ve ahlâki sorumluluklarını eksiksiz ve kusursuz biçimde yerine getirmelerini, iç ve dış çevrelerine zarar vermeyecek kararlar almalarını

ifade eder. İş etiği, işletmelerin ve onları oluşturan unsurların her birinin ilişkilerinde dürüst, güvenilir, saygılı ve hakça davranması demektir. İş etiğini, işletmelerin her konuda doğru işi, doğru biçimde yapması şeklinde tanımlamak mümkündür (Çolakoğlu, 2005). İş etiği, iş dünyasındaki mal ve hizmet üretim ve tüketim sürecindeki doğrular ve yanlışları ifade eder. Neyin doğru, neyin yanlış olduğu konusu ahlaki bir konudur. İş dünyasında doğru davranışlar ve eylemler olacağı gibi, yanlış davranışlar ve eylemler de bulunmaktadır. Dolayısıyla, iş ahlakı, iş dünyasındaki doğru ve yanlışları ifade eder (Ahipaşaoğlu, 2003). Etik değerler ve iş etiği ilkeleri örgüt kültürünün temelini oluşturur. Dolayısıyla, örgütün “kim” olduğunu, “neye” inandığını ve buna “nasıl” ulaşmaya çalıştığını tanımlar; bu süreçteki strateji, politika, davranış esaslarını belirler; örgütün inançlarını, geleneklerini ve iş görme yöntemlerini biçimlendirir. İş etiği, işletmelerin ürün ve hizmet üretme ve dağıtma aşamalarında gerek örgüt, gerekse çalışan düzeyindeki davranışların etik boyutları ile ilgilenir ve bu davranışlara ilişkin yol gösteren kuralları kapsar. İş etiği kavramı esasında çalışma etiğini ve meslek etiğini de içine almaktadır (Arslan ve Berkman, 2009).

Meslek etiği ise, özellikle doğrudan doğruya insanla ilgili mesleklerde uyulması gereken davranış kuralları olarak tanımlanabilir. Profesyonel etik olarak da adlandırılan meslek etiği, herhangi bir mesleğe ilişkin ilke ve standartları ifade eder. Meslek etiğini, iş etiği ile karıştırmamak gerekir. İş etiği, iş dünyasındaki ahlak, ilke ve standartlarını ifade eder. Dar anlamda ise, ticaret ahlakı olarak da adlandırılmaktadır. Mesleki etiğin en önemli yanlarından biri, dünyanın neresinde olursa olsun, aynı meslekte çalışan bireylerin bu davranış kurallarına uygun davranmalarının gerekli olmasıdır. Meslek etiğinin temelinde insanlarla ilişkiler yatar. Aynı meslekten bireylerin birbirleriyle ilişkilerinde belli davranış kalıplarına uymaları mesleki etiğin gereğidir (Karakaş, 2002).

Etik lider, etik davranışlar sergileyen, bireysel ihtiyaçları dikkate alan, önyargısız ve tarafsız olan, çalışanların haklarını savunan ve adil biçimde davranan kişidir. Etik liderler, etik kurallara dikkati çekmenin yanında, örneklerle izleyenlerine ayrıntılı açıklamalarda bulunurken, bir yandan etik açıdan uygun davranışları ödüllendirir, bir yandan da, uygun olmayan davranışları cezalandırır. Liderin davranışları ve izlediği stratejiler, ancak, çalışanlar tarafından etik açıdan doğru bir biçimde algılandığı zaman

anlamli olur (Arslantaş ve Dursun, 2008). Çalışanların etik açıdan algılamasında ise, odak noktanın çalışanların özelliklerinde birleştiği ifade edilmektedir (Brown ve Trevino, 2006).

İnsanları etkilemede liderlik davranışları ise, liderin göstereceği davranışların değeri, onu izleyenlerin eylemlerinin niteliğini belirler. Liderin, liderlik davranışını sergilerken davranışlarının iyi, kötü, doğru ve yanlış olarak ifade edilen değerinin ahlaki bir yanı vardır. Bir işin başlangıç ve sonucu arasındaki ilişkide etik bir değer vardır (Uğurlu, 2009). Etik liderlik ise, örgütlerde ortak amaçlara ve bunlara ulaşmak için izlenen tüm yollara ilişkin iyi, kötü, yanlış ve doğru tanımlamalarını yapmak ve bunların anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlamak üzere, örgüt çalışanlarını etkileme yönündeki bilgi ve yeteneklerin bütünüdür (Yarcan, 2007).

2.3. Liderliğin Bazı Kavramlarla İlişkisi

Literatürde, liderliğin birçok kavramla ilişkisi incelenmiş, bu çalışmalarla ilgili en çok işlenen konular aşağıda ele alınmıştır.

Lider davranışının, örgütsel iklim ile ilişkisini konu alan çalışmada; örgütsel iklim ile lider davranışı arasındaki güçlü ilişkiden yola çıkılarak, lider davranışının doğrudan bir örgütsel etkililik ölçüsü olarak düşünülmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Ergeneli, 2009).

Akademik yöneticilerin liderlik davranışları üzerine yapılan çalışmada da, yöneticilerin liderlik davranışlarının, yapıyı kurma, ikna yeteneği ve anlayış gösterme boyutlarının algılanmasında farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dekanların değerlendirilmesinde, cinsiyet ve yaş açısından farklılıklara rastlanılmamıştır. Bölüm başkanlarının değerlendirilmesinde ise, genellikle araştırma görevlilerinin beklentilerine uygun davranış biçimini en yakın olarak bölüm başkanlarından görmeleri, dekanlara karşı daha mesafeli olmalarına sebep gösterilmiştir (Korkut, 1992).

Karcioğlu ve Timuroğlu'nun (2004) yaptıkları çalışmada, örgüt kültürü ve örgütte yer alan işletme yöneticilerinin liderlik özellikleri arasında ilişki olup olmadığı araştırılmış, örgütlerin gelecekte devamlılıklarını sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmede örgüt kültürünün ve liderlerin rolünün ne kadar önemli olduğu bir kez daha vurgulanmıştır (Baysal ve Paksoy, 1999; Güçlü, 2007). Örgüt kültürünün sağlamlığının ve örgütte yer alan liderlerin, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmada oldukça önemli olduğu anlaşılmaktadır (Ng vd., 2006). Temel değer ve inançlar nasıl örgüt kültürünün özünü oluşturuyorsa, lider ve kahramanlar da bu değerleri simgeleyen kültürün gücünü temsil etmektedir. Liderler, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanları motive eden, dışarıya karşı örgütü ve onun kültürünü temsil eden en yüksek yönetim kademelerindeki kimselerdir (Şahal, 2005).

“Bilgi çağında kariyer ve liderlik” adlı çalışmada, kariyer planlamasının uygulanması ile yönetimin iyileştiği, sorunların daha hızlı ve çabuk çözüldüğü, verimliliğin, kazancın ve işletmenin saygınlığının arttığı sonuçlarına ulaşılmıştır (Ata, 2006). “Dönüştürücü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki” adlı çalışmada; karizmatik özelliklere sahip, gurur duyulan, konuşmaları ve yaptıkları hayranlık uyandıran lidere sahip olmanın; çalışanın vicdanlılık, özgecilik, nezaket, sivil erdem gibi örgütsel vatandaşlık davranışı göstererek, liderine yakışır bir çalışan olma düşüncesinin etkili olduğu sonuçlarına varılmıştır (Topaloğlu, 2005).

“Liderlik yaklaşımlarının yöneticilerin takım çalışması ve örgüt iklimini algılamaları üzerine etkisi” adlı çalışmada; tepe yöneticilerin dönüşümsel liderlik yaklaşımının, astlarının takım çalışması ve örgüt iklimini algılamaları üzerinde en fazla belirleyici etkiye sahip liderlik yaklaşımı olduğu; tepe yöneticilerin astları tarafından algılanan etkileşimsel liderlik yaklaşımlarının astların genel takım çalışması algılamaları ile düşük düzeyde ilişkili olduğu saptanmıştır (Gayef, 2006).

2.4. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Gelişim Süreci

Örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan biri olan Grusky, 1966'da bağlılığı "bireyin örgüte olan bağının gücü" şeklinde tanımlamıştır. Kiesler, Sakumura ve

Salancik'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir. Kidron, örgütsel bağlılığın "daha çekici alternatifler erişilebilir olduğunda örgüt üyeliğini sürdürme niyeti" olduğunu ifade etmektedir (Çöl, 2004; Doğan ve Kılıç, 2008; Gürbüz, 2006).

Örgütsel bağlılık, 1990'lı yıllardan beri araştırmalarda yoğunlukla işlenmeye başlamıştır. Geçmişten gelen değişik boyutlar arasındaki ilişkiler ve bağlılık sonuçları ile çok boyutlu bir yapıyı ifade eder. Bu boyutlar arasındaki meta analiz araştırmasını da Meyer ve Allen'ın ifade ettiği "Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli"nde görmek mümkündür. Bu üçlü bileşen "Duygusal Bağlılık", "Devam Bağlılığı" ve "Normatif Bağlılık"tır (Meyer vd., 2002; Banai, Reisel ve Probst, 2004; Kondratuk vd, 2004; Michael vd, 2005).

Örgütsel bağlılık çeşitli faktörlerden etkilenen ve algılanması bireye ve zamana göre değişen subjektif bir yapıya sahiptir. Bağlılık zor ve uzun süren bir çabayı gerektirirken, kaybedilmesi kolay ve hızlı olmaktadır. Liderler, örgütsel bağlılığı sağlayacak ve koruyacak uygulama ve programlar geliştirirken, konunun zamana ve bireye göre değişebileceğini ve uzun zaman alabileceğini dikkate almak zorundadır (Oktay ve Gül, 2003).

Örgüte bağlılık tutumu, yaş, örgüt içi kıdem gibi kişisel, iş dizaynı ve yöneticinin liderlik davranışları gibi örgütsel değişkenler ile belirlenmektedir. Ayrıca iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk-özerkliğe sahip olabilme ve olumlu örgüt iklimi gibi unsurlar, çalışanların örgüte bağlılığı üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005).

2.4.1. Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık kavramı 1970'li yıllardan beri akademisyenler ve araştırmacıların dikkatini çekmektedir. Bağlılık kavramı ile ilgili şimdiye kadar birçok tanımlama yapılmasına karşın, en çok kabul gören bağlılık kavramının; işgören devir hızı ve

devamsızlık gibi, işteki iş davranışlarını ve iş tatminini etkileyen umut kırıcı şeylerin ne olduğunu anlama ve diğer tanımlamaları da güçlendireceği ifade edilmektedir. Bağlılığın eksikliği ya da düşük düzeyde olmasında ise, çalışanın devamsızlığı, çalışanın iş tatminsizliği ve çalışanlarda isteksizlik gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır (Cohen ve Freund, 2005; Erdem, 2007).

Bağlılık, karşılıklı değişime dayalı faktörler nedeniyle bireyin örgütüne yönelik tutumları üzerine odaklanır. Bireyin hissettiği bağlılığın çalışmayla ilgili tutum ve davranışlar üzerindeki etkisinin oldukça sabit ve sürekli olduğu anlaşılmaktadır (İşcan, 2006). Herscovitch ve Meyer (2002), bağlılığın; belirli hedeflere ulaşma ve örgütsel değişimde daha güçlü davranışlar sergileyebilmek için örgütsel bağlılıktan sonra geldiğini ifade etmiştir (Vandenberghe, Bentein ve Stinglhamber, 2004).

Örgütsel bağlılık, erkek ya da kadının örgüte olan bağlılığı ve bireysel tanınma derecesi olarak da ifade edilmektedir. Güçlü bir inanç ve kabul edilebilir örgütsel amaçlar; değerler, örgütte gönüllü bir şekilde çalışma ve örgütte güçlü ilişkiler sağlamayı içermektedir (Raghunathan, Raghunathan ve Tu, 1998). Becker (1975), Guffey vd., (1997), Harkins (1998), Grossberg (2000) ve Kontoghiorphes ve Bryant (2004)'ın yaptıkları çalışmalarda da, örgütsel bağlılık kavramının en fazla işlenen konu olduğu ifade edilmektedir (Emadi ve Marquardt, 2007).

Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur. Etkili örgütsel bağlılık; örgütte yer alan çalışanların psikolojik bağlılıklarını ifade etmektedir. Araştırmalar, çalışanların yaptığı iş karşılığında fayda elde etmelerinde ve bunu avantajlı davranışa dönüştürmeyi bir yol olarak kullandıklarında, örgüte bağlılıklarının arttığını göstermektedir (Golden, 2006; İnce, 2006). Rousseau'da, örgütsel bağlılığın artırılmasında iki önemli noktaya ışık tutmuştur. Bunlar; yönetim iletişimleri, öğrenme fırsatları ve iş cetveli esnekliğidir (Ng vd., 2006). Örgütsel bağlılık, örgütün tamamı ile psikolojik olarak bağlantılı olması yanında, içinde birçok karşıt kavramı da (üst yönetim, iş grupları, vb.) içermektedir (McElroy, Marrow ve Wardlow, 1999).

Örgütsel bağlılık, çalışanlar arasında bir aidiyet duygusu yarattığından, onları motive etmede fazladan bir güç katmaktadır. Bu atmosferde örgüt kimliğini işlevsel kılmak için, güçlü bir bağlılık duygusuna gerek duyulmaktadır. Bu bağlılık, bir örgütsel süreklilik kaynağı olabilmektedir. Örgütsel kimliğin gücü, aynı zamanda, örgütsel bağlılığın gücü durumundadır (Akın, 2004). Tüm tanımlarda örgütsel bağlılık kavramı, örgüt ile birey arasındaki ilişkinin ortaya konduğu temel unsur olarak ele alınmaktadır (Sığırı, 2007a).

Çalışanın işletmeye olan bağlılığı, çalıştığı işletmenin hedeflerini benimsemesi ve örgüt içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Çalışan bağlılığını, o örgütün bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyarak, örgütün yararı için yüksek seviyelerde çaba sarf ederek ya da örgüt değerlerini, vizyonunu ve hedeflerini benimseyip kabullenerek gösterebilir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgiyi ifade eder (Gül, 2003b; Çöl, 2004). Böylece birey, örgütten etkilenmek suretiyle, örgüte dönük katkılarını çalışanların ortak çaba ve işbirliği süreçlerinin bir parçası haline getirir.

Örgütsel bağlılığın geliştirilmesi, çalışanların duygusal enerji ve dikkatlerinin birbiriyle ilişkilendirilmesine bağlıdır. Bu, çalışanların birbiriyle nasıl bir ilişki içinde olduklarını ve örgüt hakkındaki duygularını yansıtır. Birçok olayda rekabet baskılarını azaltmak, gerçekten çalışanların bağlılığını gerektirir. Örgüte bağlılık, hem üzerinde anlaşmaya varılan amaçlara davranışsal olarak çalışanların kendilerini adanmalarını, hem de örgütle özdeşleşme sonucu tutumsal olarak örgüte bağlanmalarını içerir. Bu noktada örgütün amaç ve değerlerine bağlanma, örgüte olan bağlılık, insanlara rağmen zorla gerçekleştirilecek bir olay değildir (İnce, 2006). Örgütsel bağlılık da iş doyumuna gibi daha az devamsızlık ve devir hızıyla ilişkilidir. Çalışan, iş ve iş dışı yaşam rolleri ile ilgili olarak, işvereninden destek göremediği durumlarda örgütüne olan bağlılığı da düşük düzeyde olmaktadır (Küçükusta, 2007).

Steers, örgütsel bağlılık modelindeki değişkenleri üç kategoride test etmiştir. Bu kategoriler; kişilik özellikleri, iş özellikleri ve iş deneyimleridir. Yine Morris ve Sherman da örgütsel bağlılık modellerinde özellikle; üyelerin kişilik özellikleri, iş-

ilişkili özellikleri ve iş deneyimlerini modeldeki önemli bileşenler olarak tespit etmiştir (Raghunathan, Raghunathan ve Tu, 1998).

Örgütsel bağlılık, iki yapı üzerine oturtulmuştur. Bunlar; etkileme ve devamlılıktır. Mowday, Porter ve Steers'in da ifade ettiği gibi, etkili örgütsel bağlılık; örgüte uygun amaç ve değerlerin güçlü bir güven çerçevesinde, gayretini, örgütün yararına olacak gönüllü bir şekilde kullanmak ve örgütte güçlü ilişkiler kurabilmek ile sağlanabilir (Feinstein, 2006; Paulin, Ferguson ve Bergeron, 2006). Bu güçlü ilişkilerin örgütte devamlı olabilmesi ise, örgütteki bağlılığın geliştirilmesini sağlayacak araçlarla sağlanabilir. Bu araçlar; kontrol, strateji veya vizyon, mücadele gerektiren işler, işbirliği ve takım çalışması, çalışma kültürü, ortak kazanımlar, iletişim, insanlara ilgi, teknoloji, yetiştirme ve geliştirmedir (Balay, 2000).

Bütün örgütler iyi veya kötü, güçlü veya zayıf bir kültüre sahiptir. Ancak, görülen odur ki, varlıklarını sürdürebilen, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilen örgütlerin, paylaşılmış özgün bir kültüre sahip olduklarıdır. Bunun en güzel örneğini, Japon işletmeleri sergilemektedir. Burada özellikle üzerinde durulması gereken nokta, örgüt kültürünün oluşturulmasında, örgüt kurucularının büyük rol oynaması, kültürün paylaşılması ve pekiştirilmesinde insan kaynakları uygulamalarının önemli olduğudur (Güçlü, 2007; Sığrı, 2006). Örgüt kültürü, çoğunlukla, vizyon, felsefe ve işletme stratejileri gibi değerleri ve belli fikirleri ortaya atan ve uygulayan bir lider veya önder ile başlar. Bu fikir ve değerler başarıya yol açtığında kurumsallaşır. Sonuçta, önder veya liderin vizyon ve stratejilerini yansıtan örgüt kültürü ortaya çıkar (Drucker, 1992). Örgütsel kültürün de bir parçası olan örgütsel değerlerin, örgüt bireyleri tarafından paylaşılması, içsel bütünleşmeyi ortaya çıkarır ki, bu durum, bireylerin örgüt içi davranışlarını yönlendirir, kontrol eder, ortak davranış şekilleri ortaya koyar ve bireylerin örgüte olan bağlılıklarını da artırır (Sığrı, 2007b).

Organizasyondaki duygular ve değerler ile insanın bu kültürel veya subjektif değişkenler ile objektif verileri birleştirmesi oldukça anlamlıdır. Kültürün analiz edilmesi, araştırmacıya ve uygulayıcıya organizasyonel fenomenleri anlamasında yardımcı olur (Das, 1990), değer ve inançlarına olan bağlılıklarının artmasını sağlar.

Düşünce ve değerler başarıya ulaştırdığı zaman örgüt kültürünün yansıttığı vizyon ve stratejiler, kurucuları veya liderleri ortaya çıkarır (Daft, 1995).

Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, güdülenme, iş doyumunu, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans düzeylerinin örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Diğer yandan, örgütsel bağlılığın iş gücü devri, işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık ve işe geç gelme gibi olumsuz iş davranışlarını da azalttığı ortaya çıkmıştır (Sabuncuoğlu Tolay, 2003; Özdevecioğlu, 2003). Ayrıca, yüksek düzeyde iş tatmininin, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa; düşük düzeyde rol çatışmasına ve rol belirsizliğine neden olduğu da ifade edilmektedir (Wu ve Norman, 2006).

Hizmet oryantasyonu, çalışanların iş tatminini, örgütsel bağlılığını, hizmet imajını ve iş performansını önemli derecede etkiler. İşletmelerin gelişmelerini kaliteli bir şekilde devam ettirebilmeleri, öncelikle çalışanların tatmini ve sonrasında da yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ile sağlanabilir. Diğer yandan, yeni çalışanların oryantasyonun da, çok yönlü eğitim programları, müşteri taleplerinde ürün ve hizmet bakımından meydana gelen değişimlerin izlenmesi açısından da yararlı olabilmektedir (Kim, Leong ve Lee, 2005; Öğüt, Türker ve Öztoprak, 2009).

Pazarlama ile ilgili bazı yöneticiler, işle ilgili değerleri, yüksek düzeylerde yenilikleri ya da buluşları elde etmede kullanmak isterken, çalışanlardan da yüksek performansla birlikte, belirsizlik içerisinde iş görevlerini yüksek riske sokmalarını istemektedir. Ancak, bütçeye verilen önemin artmasıyla birlikte, çalışanların kendilerine harcamayı uygun gördüklerinden daha fazla parayı harcamaları, düşük düzeyde örgütsel bağlılığın yaşanmasına neden olmaktadır. Diğer yandan, üretim kademesinde yer alan yöneticiler işle ilgili değerleri, yeni bir alanda kullanırken, hızlı ve verimli bir üretim sağlamada çalışanlardan daha düşük düzeyde bir riske girmelerini isteyebilmektedir. Dolayısıyla, örgütlerde, daha yeni kültürler gelişirken, bütçeye verilen önemin gittikçe düşmesi, daha yüksek düzeylerde örgütsel bağlılığa doğru yönelindiğini göstermektedir (Subramaniam ve Mia, 2003). DeConick ve Bachmann (1994) tarafından pazarlama yöneticileri üzerinde yapılan araştırmada, yöneticilerin işlerinden ayrılma isteklerinin,

onların örgütsel bağlılık derecelerinden büyük ölçüde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır (Balay, 1999).

Yönetim içindeki iletişimler, örgüt üyelerinin örgüt bağlantılı bilgi faaliyetlerini daha güçlü algılamalarını sağlamaktadır. Bunun yanında, konuyla ilgili ilk çalışmalardan beri gerekli görülen eğitim kursları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin varlığından söz edildiği halde, öğrenme ile ilgili örneklere az rastlanılmaktadır (Ng vd., 2006).

2.4.2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı; birey ile örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak ifade etmiştir. Bu psikolojik bağın yapısını ve yönünü açıklayabilmek için ilk kez Kelman (1961) tarafından ayrı olarak işlenen sosyal etki süreçlerini kullanmışlardır. Bunlar: Uyum, özdeşleşme ve içselleştirme (Bulut, 2003; Balay, 2000).

2.4.2.1. Uyum Boyutu

Bağlılığın uyum boyutu, yararlı örgütlerde kısmen değişim, kısmen de yapısal bir olgu olarak görülmektedir. Bir başka ifade ile bağlılık, örgütten sağlanan ödül oranının, bu ödülleri kazanmak için harcanan maliyetlerle ilişkisine dayanmaktadır. Yararlı örgütlerin çoğunda, bireyler emirlere uyarlar, ancak çıkarlarının ötesinde örgüte olan bağlılıkları çok azdır. Dolayısıyla, para ve statü için var olan karşılıklı eşit değişim dışında bir bağlılıkları da yoktur. Bu açıdan değerlendirildiğinde, uyum, ödül ve maliyetlerin değerlendirilmesinde araçsal algı sonuçları ortaya çıkabilir. Uyumun bağlılık açısından araçsal bir nitelik taşıması, dolayısıyla örgütün giderek daha fazla maddi kontrol uygulamaya koyması ile sonuçlanmaktadır (Balay, 2000).

Sosyal etki sonucu meydana gelen uyum davranışı, bireylerin benzerliğini ve dolayısıyla sosyal davranış düzenliliğini yaratır. Sosyal davranışın düzenli olması sonucunda, bireyler başkalarının davranışını önceden tahmin edebilir ve kendi

davranışlarını ona göre ayarlayabilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, uyum davranışının örgütler için zorunlu olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan bir çalışmada da; örgütsel bağlılığın uyum boyutunun, hem öğretmenlerin iş doyumuyla, hem de okulların örgütsel yaratıcılıkları ile anlamlı ters yönlü ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır (Yılmaz, 2009).

2.4.2.2. Özdeşleşme Boyutu

O'Reilly & Chatman (1986) ve O'Reilly'e (1995) göre, bu boyutta yer alan bireyler doyum verici ve kendilerini tanımlayıcı ilişkileri korumak için diğerlerinin etkilerini kabul eder. Özdeşleşme, bireylerin yakın olma isteğine dayanan örgütsel bağlılık aşamasıdır. Bireyler, diğer birey ve gruplarla ilişkiye girmek ve bunu sürdürmek için başkalarının hareket ve davranışlarını benimsiyor ise, özdeşleşme var demektir (Balay, 2000). O'Reilly ve Chatman (1986)'ın kullandığı sosyal etki süreçlerinde birey, birisinin ya da bir grubun fikrine, ona benzeyebilmek için uyar. Özdeşleşme sonucu meydana gelen uyum davranışının temelinde uyulanın cazibesi ve değeri vardır. Uyulan kişiye ya da gruba, uyanın gözündeki değer devam ettikçe uyum davranışı da devam eder. Bu değer kaybolursa, uyum davranışı da ortadan kalkar (Perçin, 2008). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile ilgili yapılan çalışmada; örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutları ile örgütsel yaratıcılık ve öğretmenlerin iş doyumları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Yılmaz, 2009).

2.4.2.3. İçselleştirme Boyutu

İçselleştirme, istenen tutum ve davranışların çalışanın kendi değerleri ile kesişmesi anlamına gelmektedir. İçselleştirme, bireysel ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumlu olmasına dayanır. Bu boyut, kişisel değerlerin örgütsel değerlerle uyumluluğu ve örgütsel değer sisteminin, bireyin tutum ve davranışları üzerindeki etkileri üzerinde yoğunlaşmaktadır (Balay, 2000). Örgütlerde, örgüt üyeleri tarafından benimsenmiş ortak değerlere ve bu değerlerden meydana gelen bir çerçeveye ihtiyaç söz konusudur. Örgüt kültürü ve değerler arasında sürekli iletişim vardır ve varlıkları birbirlerine bağlıdır. Dolayısıyla, kültür, değerlerden oluşur ve değerlerin içeriği de örgüt üyelerinin kültürleriyle bağlantılıdır (Altunay, 1999).

Değerler, genellikle, gözlenebilir davranışlarda gösterilen durumlardır. Kültürün en derin, subjektif elemanlarını oluşturan değerler, örgüt üyeleri tarafından tam olarak anlaşılmasa da, aslında her şeyin belirleyicisi durumundadır (Schneider, 1990). Değerler; bireylerin düşünce, tutum, davranış ve yapıtlarında birer ölçüt olarak ortaya çıkmakta ve toplumsal bütünlüğün ayrılmaz bir unsurunu oluşturmaktadır (Yıldız, 1999). Değerler, işletmenin sunduğu ve çalışanların paylaşmasını beklediği asıl değerlerdir (Erenler, 2001).

Örgütlerin en çok arzuladığı bağlılık, içselleştirmedir. Çünkü içselleştirme, kendi kendini devam ettirici olarak başlangıçtaki etki kaynağından bağımsızdır. Ancak, başarılması hem daha zor, hem de daha zaman alıcıdır. İçselleştirme bir kez gerçekleştiğinde, bireyi etkilemek için yeni etki kaynaklarına ihtiyaç duyulmaz. Çünkü bu bağlılık boyutunda birey, yeni bir fikri, değişimi, tutumu veya davranışı kendisinin olarak kabul eder. Bunun için, baskı ya da zorlamaya gerek duyulmaz. Örgütün güçlü örgütsel değerleri, hem içten gelerek benimsenen, hem de yaygın biçimde paylaşılan değerlerdir (Balay, 2000).

Çalışanın, çalıştığı işletmeyle kurduğu psikolojik bağ ve bu bağın oluşumundaki çalışanın psikolojik ihtiyaçları önem taşır. Çalışan, içselleştirme ihtiyacı doğrultusunda, kendi değer, tutum ve davranışlarıyla çalıştığı kurumun değer ve amaçlarının uyumlu olması nedeniyle örgütsel bağlılık sergileyebilir (Efeoğlu, 2006).

Örgütsel bağlılık boyutları ve ilişkili oldukları faktörler bağlamında uyum ile hizmet süresi arasında önemli ölçüde ters; hizmet süresi ile özdeşleşme arasında olumlu; hizmet süresi ile içselleştirme arasında ise önemli bir ilişkinin olmadığı ifade edilmektedir (Balay, 2000).

2.4.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Mowday, Porter ve Steers (1982), çalışanların örgüte olan güçlü örgütsel bağlılıklarının; çalışan, çalışma grupları ve örgüt açısından, ortaya çıkardığı sonuçların bir bölümünü olumlu, bir bölümünü de olumsuz olarak ele almıştır (Güçlü, 2006; Yağcı, 2003). Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında çalışanların yüksek düzeydeki

bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırırken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması olanağı söz konusu olmaktadır (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılık ile yapılmış olan çalışmalarda, örgütsel bağlılık sonuçları olumlu bağlılık ve olumsuz bağlılık sonuçları, bazı çalışmalarda ise, üç temel sonuç olan düşük örgütsel bağlılık, ılımlı örgütsel bağlılık ve yüksek örgütsel bağlılık olarak ele alınmıştır (Yavuz ve Tokmak, 2009). Bu çalışmada örgütsel bağlılık sonuçları genel olarak ele alındığından dolayı, olumlu ve olumsuz örgütsel bağlılık sonuçları olarak incelenmiştir.

*** Örgütsel Bağlılığın Olumlu ve Olumsuz Sonuçları**

Çalışanların güçlü örgütsel bağlılığı, bireyde örgüte olan aitlik duygusunu arttırmakta, güvenlik duygusunu geliştirmekte, örgüte yararlı olabileceğini hissederek, örgüt içinde ve dışında amaç oluşturmasını sağlamaktadır (Güçlü, 2006).

Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanın, aile bağları ve dostlukların devamlılığı açısından işine daha fazla ağırlık vermesi de bu ilişkileri zayıflatacağından, örgüte olan bağlılık ile aileye karşı getirilmesi gereken yükümlülükler çatışma halinde olacaktır. Bu baskılar da, çalışan açısından yüksek stres yaratacağından, çalışanın örgütüne olan bağlılığının yarattığı olumsuz sonuçlarından birisi haline gelecektir (Güçlü, 2006; Yağcı, 2003).

Çalışanların örgüte olan bağlılıkları incelendiğinde, çalışanın kişisel görevlerini ihmal ettiği zaman, grup bağlılığının sağlanması ve devamı için daha az çaba gösterdiği görülmektedir. Bu durum, çalışanın mesleki yaşamını da olumsuz etkilemektedir. Bunun sebebi ise, yöneticilerin, güvendikleri diğer çalışanları tercih edip, diğer çalışanları gözden çıkarmalarıdır. Bu nedenle, düşük bağlılığa sahip çalışanların terfi olanakları da diğerlerine göre olanaksız hale gelmektedir (Yağcı, 2003). Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterir. Bu nedenle bu çalışanlar, örgüt içinde “duygusuz çalışanlar” olarak tanımlanmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından, örgütün adına zarar getirmekte, güven kaybolmakta,

yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve sonuçta gelir kayıpları oluşmaktadır (Bayram, 2009).

Düşük bağlılık düzeyine sahip olan çalışanlar, yüksek düzeyde işgören devrine neden olmakta, işe devamsızlık ve işe geç gelme gibi olumsuz sonuçlar da doğurmaktadır. Bu düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmezler ve diğer çalışanlara göre örgütten ayrılma ihtimalleri her zaman daha yüksektir (Yavuz ve Tokmak, 2009).

Düşük örgütsel bağlılık düzeyi ise, bireylerin, deneyimlerinin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. Böyle çalışanlar, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu nedenle birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedir. Bu düzeydeki çalışanlar, örgütün bütün değerlerini değil, ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi, bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedir (Bayram, 2009).

Örgüte yüksek düzeyde bağlılığı olan çalışanlar, kariyer ilerlemesi ve iş değiştirme fırsatlarını geri çevirebilmektedir. Örgüte bağlı çalışanların, örgüt içinde ilerlemeleri, örgütün terfi politikaları ve fırsatlarını değerlendirme olasılıkları da düşük olmaktadır (Güçlü, 2006; Yağcı, 2003).

Örgüte bağlılık düzeyi düşük olan çalışanlar, işlerinden ayrıldıkları zaman diğer çalışanların tutumlarının iyileştiği, örgüte yeni giren çalışanların örgüte yeni beceriler kazandırmasına olanak sağlamaktadır. Düşük bağlılık gösteren çalışanların ise, uyarıldıkları zaman bağlılıklarının genellikle yükseldiği de görülmüştür (Yavuz ve Tokmak, 2009).

Örgüte yüksek düzeyde bağlı olan çalışanlar ise, örgütüne karşı güven veren kararlı işgücü oluşmasını sağlar. Bu kararlı ve güven verici işgücüne sahip olan çalışanlar, örgüt amaçlarını rahatlıkla benimser ve verimli olmak için çaba gösterir (Yağcı, 2003). Ayrıca, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan, örgüt hiyerarşisi içinde lider konumunda ise, kendi denetiminde olan iş arkadaşlarından, ödemedeki eşitliğin bir yansıması olarak da ücretlerinin fazla olması nedeniyle doyumları yüksektir. Bu tip

çalışanların devamsızlık yapmaları ise, ancak sağlık sorunları olduğu zaman ortaya çıkmaktadır (Yavuz ve Tokmak, 2009).

Örgüte olan bağlılık düzeyi yüksek olduğu zaman çalışanın örgüte olan en önemli faydaları arasında; verimlilik artışı, üretilen mal ve hizmetin kalitesinde artış, örgüt içinde iletişimin etkili olması ve çalışanın örgüte duyduğu sadakatin yüksek olması sayılabilir (Yavuz ve Tokmak, 2009). Yüksek düzeyde iş gerilimi ve yetersiz iş doyumunu ve örgütsel bağlılık çalışmada stres, sağlık yakınması ve örgütsel ortamda ise, yüksek iş devri, devamsızlık, düşük iş kalitesi, verimsizlik, örgüte karşı sadakatsizlik gibi olumsuz bireysel ve örgütsel sonuçlara neden olabilmektedir (Yüksel, 2003).

Bağlılığın sonuçları incelendiğinde, iş deneyimi ile bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu, bağlılık türlerinden, en fazla duygusal bağlılık ile iş deneyimi arasında, iş tatmini ile de, en çok duygusal bağlılık arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. İşten ayrılma ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki negatif çıkmıştır. Diğer yandan, iş başında bulunmama ile örgütsel bağlılık türlerinden olan duygusal bağlılık arasında negatif ilişkili bulunmuştur. Normatif ve zorunlu bağlılık açısından ise, çok düşük pozitif ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç, bağlılığın çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırılmasının da bir göstergesi olarak görülmektedir (Meyer vd., 2002).

Yüksek düzeyde bağlılık düzeyine sahip olan çalışanlar, örgütsel esnekliğin azalmasına, geçmişteki uygulama ve politikalara aşırı güven duymaya ve sonuç olarak, geleneksel uygulamaların yerleşik hale gelmesine sebep olmaktadır. Diğer yandan, örgütüne karşı yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, fazla çalışma saatlerini göz önünde bulundurmamakta, bu yasal olmayan çalışma saatleri onlara normal gelmekte ve örgüt de bu davranışların karşılığını vermekte isteksiz davranıp, onları ödüllendirme yoluna gitmemektedir (Yağcı, 2003). Örgütsel bağlılığın toplu şekilde sonuçlarını Tablo 2.2'de görmek mümkündür.

Tablo 2.2: Örgütsel bağlılığın sonuçları

BİREYSEL		ÖRGÜTSEL		
OLUMLU		OLUMLU		
OLUMLU		OLUMLU		
OLUMLU		OLUMLU		
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgürlük, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı	Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	İş devri/düşük performansın engellenmesi, çalışanın zararını sınırlama, morali yükseltme, yeniden yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları	Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, çalışan üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
	Bireysel mesleki gelişme ve beklentilerini karşılama davranışının örgütçe ödüllendirilmesi, çalışanın iş yapma tutkusu	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının yok olması, değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması eksikliği, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji	Güvenli ve dengeli iş gücü, çalışan daha iyi hizmet için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev ayrımı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli çalışanlardan öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasa dışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: (Balay, 2000)

Çalışanların iş performansı ile örgütsel bağlılığın iki türü olan, duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkmış ve beklenenin tam tersine, iş performansı ile zorunlu bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel vatandaşlık ile normatif ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmasına rağmen, zorunlu bağlılık ile arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Stres ve iş-aile çatışması ile duygusal bağlılık arasında negatif bir ilişki, normatif bağlılıkla pozitif bir ilişki bulunmuştur. Zorunlu bağlılık ile stres ve iş-aile çatışması arasında ise, anlamlı

bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuçlar, bağlılığın örgüt için olduğu kadar çalışanlar için de yararına olduğunu göstermektedir (Aşan ve Özyer, 2008).

Yüksek düzeyde bağlılığın müşteri memnuniyeti oranını arttıracığı ve bu anlamda toplam kalite yönetiminin önemli bir destekçisi olacağı, örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli göstergelerinden birisinin de, örgütsel bağlılık olduğu konuyla ilgili yapılan araştırmalarda da görülmektedir (Pelit, Boylu ve Güçer, 2007a).

2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık, bireysel algılamalara dayanan sübjektif bir konu olması özelliği nedeniyle, çalışanın ilişki içinde olduğu ve bulunduğu ortamı şekillendiren her türlü faktörün, örgütsel bağlılığı etkileme potansiyeli olduğunu göstermektedir. Önemli olan, hangi faktör olursa olsun, örgütsel bağlılığı etkileme derecesinin sektörden sektöre, örgütten örgüte ve bireyden bireye değişme gösterdiğinin unutulmamasıdır (Cengiz, 2001).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin birçok ayrımı yapılmıştır. Genelde üç faktöre ayrıldığı görülmekle birlikte, bu ayrımların yazarlara göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu faktörler; “kişisel faktörler, göreve ilişkin faktörler ve yapısal faktörler”, “bireysel nedenler, örgütsel nedenler ve çevresel nedenler”, “kişisel faktörler, örgütsel faktörler, durumsal faktörler ve diğer faktörler” (Güçlü, 2006; Sabuncuoğlu Tolay, 2003; Balay, 2000; Gül, 2003a) şeklinde ayrılmaktadır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, Meyer ve Allen’ın “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modelinde”, “Bireysel Faktörler”, “Örgütsel Faktörler” ve “Çevresel Faktörler” olarak ele alınmıştır. Meyer ve Allen’e göre örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur. Modelde, yöneticilerin liderlik davranışlarının “örgütsel faktörler” altında yer alan “Psiko-Sosyal Değişkenler” içinde işlendiği görülmektedir. Buna sebep olarak, “örgütsel bağlılığın,

bireyi örgüte bağlayan psikolojik bir durum” olarak ele almaları gösterilmiştir (Sabuncuoğlu Tolay, 2003; Çöl, 2004; Doğan ve Kılıç, 2008; Gürbüz, 2006).

2.5.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler; bireyleri diğerlerinden ayıran ve bireysel farklılıkların ortaya çıkmasına neden olan değişkenlerdir (Gül, 2003a; Sabuncuoğlu Tolay, 2003; Kadirov, 2003). Bireysel faktörler, örgütsel hedef ve değerlerin içselleştirilip, örgütte uzun yıllar çalışabilmesi açısından oldukça önem taşımaktadır (Gül, 2003a; Tiryaki, 2005). Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerin; demografik değişkenler ve kişilik ile ilgili değişkenler olduğu görülmektedir.

2.5.1.1. Demografik Değişkenler

Demografik değişkenler; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çocuk sayısı, kıdem, ırk, çalışma süresi ve çalışma durumudur. Kişilik ile ilgili değişkenler ise; değerler ve beklentiler olarak ele alınmaktadır (Gül, 2003a; Sabuncuoğlu Tolay, 2003; Kadirov, 2003).

Cinsiyet, ırk ve kıdem gibi demografik faktörlerin sistematik olarak örgütsel bağlılık faktörleriyle ilişkili olduğu görülmektedir. Farklı cinsiyet ve ırktan olan çalışanlar arasında çalışma, bireyin daha düşük düzeyde psikolojik bağlılığı, örgütte kalma isteği ve daha büyük oranda devamsızlık yapmasına sebep olmaktadır. Bireyin farklı kıdeme sahip çalışanlar arasında olması, onun daha üst düzeyde psikolojik bağlılığa; bireysel devamsızlık ve örgütte daha fazla kalma isteği gibi daha düşük düzeyde bir bağlılığa yol açmaktadır (Balay, 2000; Şenyüz, 2003; Kolamaz, 2007). Örgütsel bağlılığa katkı sağlayan birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; kişisel özelliklerle birlikte, yaş, cinsiyet, eğitim ve işteki çalışma süresi gibi iş ile ilgili faktörlerdir (Chen, 2006; Yağcı, 2007). “Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında algılama farklılıkları” adlı yapılan çalışmada; farklı cinsiyet gruplarından olan katılımcıların örgütsel bağlılık faktörlerine bakış açılarında önemli bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009).

Demografik faktörlerden birisi olan yaş, aynı zamanda bir yatırım olarak düşünülmektedir. Yaş, bireyin örgütüne daha sıkı bağlanmasını sağlar. Çünkü yaş, meslek ile ilgili planlar tasarlanarak ilerler. Örgütler arası hareketlilik için var olan seçenekleri ya da fırsatları azaltır. Yaş, tek başına bağlılık açısından anlamlı olmamasına rağmen, diğer pozitif koşullarla birlikte bağlılığı arttırıcı bir unsurdur. “Yönetici yaşının liderlik davranışları üzerindeki etkileri” adlı çalışmada da; yöneticilerin yaşlarının tanımlanan 22 liderlik bileşeninden 10’u üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir (Arıcı Durmuş, 2002).

Çalışma süresi de, yaş faktörü gibidir. Çalışma süresi; bireyin, bulunduğu konumda sahip olduğu pozisyondan, daha yüksek pozisyonlara geniş zaman dilimi içinde bazı mesleki yeterliliklerin kaybı ile son bulacak olan denetim pozisyonlarıdır. Denetim pozisyonları, bireyin işini benimsemesinde örgütün verdiği bir ödüldür ve bu ödül örgütle özdeşleşmeyi arttırır (Balay, 2000; Yağcı, 2003). Çalışma süresinin, örgütsel bağlılığı arttırıcı etkisinin çeşitli nedenleri olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenler; örgütte çalışılan süre arttıkça, bireylerin iş deneyimleri, özerklik ve bağımsızlık düzeyinin artması ve daha üst düzey pozisyonlara gelebilmeleridir. Bu durum da, çalışanların iş doyum düzeyini ve motivasyonunu arttırmakta ve duygusal bağlılığın gelişmesine yol açmaktadır (Sabuncuoğlu Tolay, 2003).

Çalışanın, işletmesine karşı olan sadakati ve çalıştığı işletmenin başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgiyi ifade eden örgütsel bağlılık, yaş, örgüt içi kıdem gibi kişisel, iş dizaynı ve yöneticinin liderlik davranışları gibi örgütsel değişkenler ile belirlenmektedir. Ayrıca iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme ve olumlu örgüt iklimi gibi unsurlar, çalışanların örgüte bağlılığı üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır (Yalçın ve İplik, 2007).

Çalışanın, örgüte olan bağlılığını etkileyen faktörlerden birisi de, örgütte görev yaptığı pozisyonudur. Örgütün üst kademelerinde görev yapan çalışanın, işlerini nasıl yapacakları konusunda daha bağımsız olmaları, karar alma ve inisiyatif kullanma özgürlüğüne sahip olmaları nedeniyle, onların örgütlerine daha bağlı olacakları ve beklenen türde davranışlar gösterecekleri ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu Tolay, 2003).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden, çalışanın eğitim seviyesi ile bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Çalışanın eğitim düzeyinin artmasıyla, bireysel amaçlarındaki değişiklikler, beklentilerinin yüksek olması ve alternatif iş olanaklarının da artması, çalışanın bağlılık seviyesinde azalmaya neden olacaktır (Bulut, 2003; Turhan, 1998). Bu tip bireylerin, örgütsel bağlılıktan çok mesleklerine ya da kariyerlerine bağlılıklarının bulunduğu ifade edilmektedir. Bu sebeple, bu bireylerin örgütte kalma konusunda güdülenmeleri diğer bireylere göre daha zor olmaktadır (Yağcı, 2003). Yapılan bir çalışmada da, eğitim ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan önemli bir ilişki bulunmadığı halde; eğitim ile duygusal ve normatif bağlılık arasında istatistiksel öneme sahip bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009). Mathieu ve Zajac'ın yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılığın gelişiminde demografik değişkenlerin ikincil bir öneme sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Meyer vd., 2002; Banai, Reisel ve Probst, 2004; Kondratuk vd, 2004).

2.5.1.2. Kişilik ile İlgili Değişkenler

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerden diğeri olan kişilik ile ilgili değişkenler; değerler ve beklentiler olarak ele alınmaktadır. Kişisel gereksinimlerini ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere bir örgütte çalışmaya başlayan bireyin, örgütten yüksek ücret, saygınlık, güç, statü, kariyer ve gelişim olanakları gibi bir takım beklentileri bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar, örgütün bu beklentileri karşılayabilme kapasitesinin örgütsel bağlılığı ve özellikle de duygusal bağlılığı arttırdığını; örgütün beklentileri ile çalışanın beklentilerinin uyum içinde olmasının da bu artışta önemli rol oynadığını göstermektedir (Sabuncuoğlu Tolay, 2003).

Beklentilerin karşılanma oranı, çalışanların işe girmeden önce teklif edilen işe dair beklentilerinin, işe girdikten sonra yaşadıkları deneyimleri sonucunda oluşan karşılanma oranı olarak ifade edilmektedir. Çalışanların iş öncesi beklentilerinin iş girdikten sonra yaşadıkları deneyimlerle karşılanması durumunda iş tatmininin ve buna bağlı olarak bu koşulları sağlayan örgüte dair bağlılıklarının da pozitif etkilendiği ve bunun sonucunda işten ayrılma niyetlerinin negatif yönde olduğu bulunmuştur (Arslan, 2008). “Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında

algılama farklılıkları” adlı yapılan çalışmada; katılımcıların, gelir düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel öneme sahip bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009).

Kişilik ile ilgili değişkenlerden diğeri ise değerlerdir. Dürüstlüğün, çok çalışmanın, tutumlu olmanın ve sadakatin önemine inanan, güçlü bir çalışma ahlakı ve başarı güdüsü gibi değerlere sahip olan bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olacağı ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu Tolay, 2003).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde yapılan bir araştırmada demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin nispi olarak daha az, örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağlılıkla daha güçlü ilişki içinde olduğu gözlemlenmiştir (Bayram, 2009). Diğer yandan, demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkilerin -Angle ve Perry (1981), Meyer ve Allen (1984), Cohen (1993), Obeng-Ugboro (2003), Aven, Parker ve McEnvoy (1993)- bulunduğunu ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur (Topaloğlu, Koç ve Yavuz, 2008; Kolamaz, 2007; Yalçın ve İplik, 2005). Bunun yanında, evli ya da evlilik sonrası ayrılmış kişilerde, özellikle kadınların, bağlılık gösterdikleri örgütten ayrılmayı, bağlılığı olmayan bekar erkeklerden daha maliyetli gördükleri ifade edilmektedir. Erkek çalışanların, kadınların da olduğu ortamlarda çalışması, daha düşük düzeyde psikolojik bağlılık, yüksek devamsızlık ve daha düşük düzeyde örgütte kalma isteğine sebep olurken, kadınlar açısından, erkekler arasında çalışma, daha yüksek düzeyde örgüte bağlandıklarını göstermiştir (Kolamaz, 2007).

Al-Fadlı (1997) yaptığı araştırmada; örgütsel bağlılık ile yaş, eğitim düzeyi, hizmet süresi ve iş pozisyonu arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Birleşik Arap Emirliklerinden Abdullah ve Shaw (1999)’ın araştırmalarında ise, kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmuştur (Özkaya Onay, Kocakoç Deveci ve Kara, 2006; Gümüş ve Hamarat, 2006).

2.5.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; yapısal özellikler, psiko-sosyal değişkenler, işin ve rollerin nitelikleri ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır. Örgüt yapısı, iş yapma usulleri ve yönetsel düzenlemelerden oluşan bir yapıdır (Gülgün, 1998). İş yapma usulleri ve yönetsel ilişkilerin düzenlenmesinde örgüt yapısı önemli bir konuma sahip olmaktadır (Ülgen, 1997). Bu yapısal faktörlerden birisi olan yönetim tarzı, örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden birisi olarak görülmektedir. Dolayısıyla, bir örgütte yer alan yöneticilerin ve/veya liderlerin ne kadar önemli bir görevi üstlendikleri daha iyi anlaşılmaktadır (Güçlü, 2006). Liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile ilgili ayrıntılar ilerleyen kısımlarda incelenecektir.

2.5.2.1. Yapısal Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen yapısal (örgütsel) faktörler ise; Stevens, Beyer ve Trice (1978) tarafından yapılan çalışmada ortaya konmuştur. Bunlar; örgüt büyüklüğü, merkezleşme düzeyi, sendikanın bulunması (Güçlü, 2006), yönetim tarzı, yetki devri, karar alma sürecine katılma, arkadaş grupları (Gül, 2003a; Sabuncuoğlu Tolay, 2003), iş gücü, rol belirsizliği, işe odaklanma, ödeme eşitliği (Kolamaz, 2007), rol çatışması, görev kimliği, çalışanın beklentilerinin çalıştığı görevde karşılanma derecesi, sosyal etkileşim tercihleri, astların beceri düzeyi, üst-ast ilişkileri, terfi olanakları, araçsal iletişim, karar almaya katılım, çalışanın gereksinimlerine önem verme ve denetim ilişkileri örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000). Ayrıca, örgütsel bağlılık ile yapısal faktörler arasındaki pozitif ilişki de, 1980 yılında Morris ve Steers'in yaptığı araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır (Kadirov, 2003).

Bireylerin, örgütlerine yönelik kendi yaptıkları katkılarına, örgütün ne derece değer verdiği ve kendi faydalarını ne derece önemseydiği konusunda genel inanışlar oluşturmaya eğilimi olduğu ifade edilmektedir. Ancak bu inanışlar, örgüt ve bireylere göre değişken olabilmektedir. Bu örgütsel destek algısının; işe devam, iş performansı, çalışma arkadaşlarına yardımcı olma eğilimi ve örgütsel gelişim için yapıcı öneriler getirme eğilimi ile duygusal bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu ifade edilmektedir (Şenyüz, 2003).

Çalışanların, örgüte bağlılığı ile grubun ya da örgütün büyüklüğü arasında ters ilişki söz konusudur. Kişinin, çalışma grubu büyüdükçe, yalnızlık hissi artıp, aidiyet duygusunda azalma olabilir. Bu durum, çalışanın, örgütsel amaçlara daha az yaklaşmasına ve özdeşleşmesine neden olabilir. Diğer yandan, böyle bir durumda, büyümeyle birlikte, çalışanın yetki devri de artıyor ise, bu olumsuz etkileri azaltabilecek bir etken olarak görülebilir. Yüksek statülü çalışanlar açısından, kişisel özelliklerden ziyade, örgütsel faktörlere daha çok ağırlık verildiği; rol belirsizliği, gelir düzeyi ve iletişim gibi örgütsel özelliklerin bu düzeydeki çalışanların bağlılık düzeyini etkileyen en önemli faktörler olduğu görülmektedir (Bulut, 2003). Büyük örgütlerde çalışanlar, kendilerini örgütleriyle özdeşleştirmekte zorluk çekmektedir. Öte yandan, büyük örgütlerin çalışanlarına daha fazla terfi olanakları sunması, daha fazla yan kazançlar ve kişiler arası etkileşim fırsatları sağlaması örgütsel bağlılık düzeylerini artırabilir (Al, 2007).

Çalışanın beklentilerinin karşılanma oranı, işe girmeden önce teklif edilen işe dair beklentilerinin, işe girdikten sonra yaşadıkları deneyimleri sonucunda oluşan karşılanma oranını ifade etmektedir. Beklentilerin karşılanması sonucunda, çalışanın iş tatminini pozitif yönde etkilediği ve buna bağlı olarak bu şartları sağlayan örgüte dair bağlılıklarının da pozitif yönde etkilendiği görülmektedir (Şenyüz, 2003).

İş ve aile arası çatışma, işten kaynaklanan rol baskısı ile aileden gelen isteklerin bazı yönlerden uygunsuz olduğu roller arası bir çatışma biçimi olarak ifade edilmektedir (Balay, 2000). Rol çatışmasının örgüt ortamında bağlılık üzerindeki olumsuz etkileri, davranışsal olmasa bile, çoğunlukla psikolojik olarak kendi kabuğuna çekilme ve ilgisizlik şeklinde görülmektedir. Bu gibi durumlarda, rol çatışması deneyimi yoğundur ve iş doyumunu da aynı derecede düşüktür. Bu deneyimi yaşayan bireyler, duygusal olarak bir boşluk duygusu yaşar ve çalışma arkadaşlarından umutsuz bir uzaklaşma girişiminde bulunur (Cinel, 2008).

Örgütte, rol gerilimi ve rol belirsizliğinin var olması, örgüt dışı alternatiflerin çekiciliğinin artmasına neden olur. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık da düşük olur. Olumsuz örgütsel hava, rol gerekleri konusunda belirsizlik, örgütsel otorite ve etkinin yetersizliği, kaynak ve olanak yetersizliği ile örgüt içinde kişiler arası toplumsal

istemleri karşılayamama gibi örgütsel faktörler de bağlılığı önemli ölçüde azaltmaktadır (Balay, 2000). Rol gerilimi, rol belirsizliği ve rol çatışması örgüt ortamında bağlılık düzeyini olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanların örgüt dışındaki alternatiflerin çekiciliğinin farkına varması, örgüte olan bağlılıklarının düşmesine sebep olmaktadır (Tiryaki, 2005). Çalışanın iş arkadaşlarına duyduğu bağlılık, çalışanın örgütte ya da örgüt dışında, işe ilişkin her türlü güçlüğü yenmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bilince sahip çalışanlar, birbirlerine daha fazla yaklaşarak dayanışma içerisine girer (Yavuz, 2008).

İşe odaklanma, örgütsel bağlılığı güçlü şekilde etkilerken, örgütün bağlanılabilir görülme derecesi, kurucu liderlik, örgütsel anlayış ve cezalandırma davranışı, örgütsel bağlılığın önemli belirleyicileri olarak ele alınmaktadır. Çalışanlar, örgütün, kendileri için ilginç ve anlamlı görevler, arkadaşça ve destekçi çevre ile birlikte iyi ödeme ve yükselme olanakları sağladığını algılayarsa, örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık duyacaktır. Buna karşın, yüksek iş değerleri, örgüt için bu yüksek beklentileri yeterince karşılamayı güçleştirdiğinden, bu değerlere sahip çalışanlarda örgütsel bağlılık daha düşük düzeyde gerçekleşecektir (Balay, 2000).

2.5.2.2. Psiko-Sosyal Değişkenler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden birisi olan psiko-sosyal değişkenler; algılanan örgüt desteği, amir ve çalışma arkadaşlarının desteği, örgütsel adalet, esnek ve katılımcı yönetim ve yöneticilerin liderlik tarzlarını içermektedir.

Çalışanların, örgütün yaptığı katkılara ne ölçüde değer verdiği ve onların mutluluğunu istediği konusundaki inançları, algılanan örgütsel desteği ifade etmektedir. Algılanan örgütsel destek, örgütün, çalışanların performanslarına, önerilerine, hatalarına ya da birtakım özel sorunlarına karşı ne derece duyarlı olduğuna dair çalışanlarda oluşan kanaati yansıtmaktadır. Algılanan örgütsel destek, duygusal ve normatif bağlılığın artmasına ve devam bağlılığının azalmasına yol açmaktadır.

Çalışanların örgütsel adalet algıları; örgütün politika ve kararları ile ödül ve cezaların çalışanlar arasında adil bir şekilde uygulanmasını ifade etmektedir. Çalışanların örgütsel adalet algılarının, onların duygusal ve normatif bağlılıklarını da,

algılanan örgütsel destek gibi olumlu yönde etkilerken, devam bağlılığı üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı saptanmıştır (Sabuncuoğlu Tolay, 2003; Dalgın, 2008). Çalışanlar tarafından örgütün karar alma sürecindeki adaleti adil olarak algılanıyorsa, çalışanlar düşük ücret alsalar bile örgütsel bağlılıkları sağlanabilecektir (Arslan, 2008). Araştırmalar, örgütsel destek algısının işe devam ve iş performansı, çalışma arkadaşlarına yardımcı olma eğilimi, örgütsel gelişim için yapıcı öneriler getirme eğilimi ile örgüte duygusal bağlılık arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Deniz, 2006).

Amirin ve çalışma arkadaşlarının desteği önemli bir faktördür. Amir desteği, çalışanların duygusal bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların, yöneticilerinin onların ihtiyaçlarına duyarlı olduğunu düşündüğünde duygusal ve normatif bağlılıklarının arttığı, devamlılık bağlılığının ise, azaldığı saptanmıştır. Aynı şekilde, çalışma arkadaşları ile olumlu ilişkiler olduğu zaman, duygusal ve normatif bağlılığın arttığı, devamlılık bağlılığının ise azaldığı görülmüştür (Sabuncuoğlu Tolay, 2003). Bartlett'in (1999) yaptığı çalışmada, çalışma arkadaşlarının ve amirin eğitime verdiği destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Eğitime katılarak elde edilen kariyerle ilgili kazançlar arttıkça çalışanların, duygusal ve normatif bağlılık düzeyinin azaldığı görülmüştür (Sabuncuoğlu Tolay, 2007).

Örgütlerde, esnek ve katılımcı yönetim anlayışı ise, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. Yöneticilerin, çalışanların kararlara aktif olarak katılmalarına fırsat tanımaları ve yüksek düzeyde yetki göçerimi, duygusal bağlılığın gelişmesine katkı sağlamaktadır (Sabuncuoğlu Tolay, 2003). Esnek ve katılımcı yönetim anlayışının bağlılığı olumlu yönde etkilemesine sebep ise, yönetimin rol stresini azaltması gösterilmektedir. Yönetimin, çalışanları birey olarak ele alması, örgütü ise sosyal ve kültürel bir sistem olarak düşünmesi, yönetime esneklik ve uyum, örgüte ise istikrar kazandırmaktadır. Çalışana güvenen yönetim tarzı, örgütsel vatandaşlık duygusunu oluşturmaktadır ve dolayısıyla bağlılığı arttırmaktadır. Bunun yanı sıra, yakın kontrol ve rehberliğin ise örgütsel bağlılığı azaltmadığı belirtilmektedir. Otokratik yönetim tarzı, kararlara katılımı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelemektedir. Çalışanların işleriyle ilgili kararlar üzerinde söz sahibi olmaları, onların hem örgütte

çalışmaktan memnun olmalarını, hem de kendilerini o örgüte ait hissetmelerini sağlayacaktır (Kaya Mert, 2008; Deniz, 2006).

Örgüte olan bağlılığın oluşmasında ve devam ettirilmesinde yöneticilerin kişiliklerinin ve özellikle, orta kademe yöneticilerinin çok önemli bir rolü olduğu belirtilmektedir. Kendi kişiliklerini kullanarak, çalışanlarını etkileme yeteneğine sahip karizmatik liderlik tarzının, çalışanlarının yaptıkları işlere anlam vermelerini sağlayarak, duygusal bağlılığı olumlu etkilediği ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu Tolay, 2003).

2.5.2.3. İşin ve Rollerin Nitelikleri

Bireyin kendi işi üzerindeki kontrol derecesi, grupla çalışma, işe ilişkin geri besleme alma, işin diğer işler ile sosyal etkileşime olanak vermesi, görevin açıklığı ve özerklik gibi faktörler yüksek derecede bağlılığa sebep olmaktadır. İşin özerkliği, işe ilişkin geri besleme ile örgütsel bağlılık arasında Colarelli (1987)'nin çalışmalarında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur (Sığırı, 2007a). Çalışanların sahip oldukları işin ve rollerin niteliklerinin, onların duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkileyeceği ifade edilmektedir. Meyer ve Allen'a göre (1997) bireyin, değerlerine uygun olan veya onun ihtiyaçlarına cevap veren bir iş, birey için büyük önem taşıyacak ve duygusal bağlılığını olumlu yönde etkileyecektir. Bu sebeple, birey-iş uyumunu sağlamak örgütler açısından önemli hale gelmiştir (Sabuncuoğlu Tolay, 2003).

2.5.2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi

Örgütün çalışanlarının, örgütsel bağlılıklarını kontrol etmesini ve yönetmesini sağlayan en önemli araçlardan birisi, insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır. İnsan kaynakları uygulamalarının; işgücü devri, verimlilik ve örgütün finansal performansı üzerinde olumlu etkileri bulunduğu, aynı zamanda çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırmak isteyen örgütlerin, belirli insan kaynakları yönetimi stratejileri üzerinde odaklandıkları saptanmıştır. Örgütler; ücretler, ikramiyeler ve diğer teşvik edici ödülleri kullanarak ve örgüt içi terfiler, eğitim ve geliştirme, iş güvencesi gibi kariyer odaklı uygulamalarına yer vererek çalışanların bağlılığını arttırıp, işten ayrılma niyetini önemli ölçüde azaltabilir (Sabuncuoğlu Tolay, 2003).

Örgütsel bağlılık, bir çalışan için geleceğe yönelik beklentilerin bugün ile değiştirilmesi, bir işveren için ise, bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşılığında ödenen ücrettir. Yöneticilerin, ödüllerin adil bir biçimde dağıtılmasında gösterdikleri başarının, çalışanların örgütsel bağlılığını geliştirdiği ifade edilmektedir (Kafdağlı, 2007). Ayrıca çalışan, bilgi ve deneyim kazandıkça örgütte daha büyük sorumluluk ve prestij elde etme fırsatına sahip olabilir ve bu durum, onun örgüte bağlanma arzu ve isteğini artırabilir. Çalışanın kariyer amaçlarını gerçekleştirmesini kolaylaştıran örgüt ödülleri (terfi etme vb.) örgütsel bağlılığa zemin hazırlayabilir. Çalışanlar, çalıştıkları örgütlerin kendilerine özellikle ilerleme olanağı sağlayacak bir eğitim sunduğunu gördüklerinde, bunu kendilerine verilen bir değer olarak algılayıp daha güçlü bir duygusal ve devam bağlılığı geliştirebilir (Al, 2007).

2.5.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Çevresel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen çevresel faktörler ise; işgücü piyasası ve iş olanaklarıdır. Bu faktörler arasında yer alan iş pazarı koşulları çalışan açısından oldukça önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır. İş pazarındaki sınırlı iş fırsatları, çalışanın örgütüne daha yüksek düzeyde bağlanmasını sağlamaktadır. Daha az iş seçenekleri olduğunu algılayan çalışanların örgüte olan bağlılığı daha da artmaktadır (Balay, 2000; Kolamaz, 2007).

2.5.3.1. İşgücü Piyasası

Çalışanın içinde bulunduğu piyasanın koşulları oldukça önemlidir. Çünkü iş pazarındaki daha sınırlı iş fırsatı algısı, örgüte daha yüksek düzeyde bir bağlılıkla sonuçlanmaktadır. Daha az iş seçenekleri olduğunu algılayan ve başka bir işe girmede daha az seçeneği olan çalışanların örgütlerine olan bağlılığı daha da artmaktadır (Balay, 2000).

İş örgütünün büyüklüğü, çalışanlara sunulacak iş koşulları, olanakları ve ödülleriyle yakından ilişkilidir. Bunlarda iyileşme olduğunda, çalışanın örgüte olan bağlılığı da artacaktır. Örgütsel büyüklük, örgüt içi bürokratikleşmeyi arttırıcı bir etkidir. Bu tür örgütlerin, meslek çalışanlarının değer ve normlarıyla uyumsuz olacağı düşünülür (Kolamaz, 2007; Balay, 2000).

Iverson ve Buttigieg'e göre (1999), iş gücü piyasasındaki artan iş olanakları, çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarını ve örgütten ayrılma durumunda katlanılacak olan maliyetlerin önemini azaltacak ve böylece örgüte düşük devamlılık bağlılığı göstermelerine sebep olacaktır. Ancak, örgütlerin iş gücü piyasası üzerindeki kontrol gücü çok fazla olmamasına karşılık, insan kaynakları planlaması gibi politikalarla, çalışanlarına zamanında geri bildirim sağlayarak ve rekabetçi ücret ve yükselme olanakları temin ederek iş gücü piyasasının çalışanlar üzerindeki etkisini azaltabilir (Sabuncuoğlu Tolay, 2003).

2.5.3.2. İş Olanakları

Küçük örgütlerde, çalışanların bağlılıklarının daha yüksek düzeyde olduğu, bunun sebebinin ise, işverenleriyle ve çalışma arkadaşlarıyla kişisel ilişki içinde olup, daha açık, doğrudan ve iç dünyalarını birbirlerine aktarabilen ortamların olması gösterilmektedir (Kolamaz, 2007; Balay, 2000). Örgütsel bağlılık literatüründe, yeni iş bulma olanaklarının az olmasının örgütsel bağlılığı arttırdığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır. Yeni iş bulma olanakları bulunmasına rağmen, örgütün aktif bir üyesi olarak kalmaya devam eden ve örgütü ile kimlik birliği geliştirilmiş olan bir çalışanın, yeni iş bulma olanağına sahip olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan bir kişiden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenebilir (Demirgil, 2008).

Çalışanların işe başlamadan önceki dönemlerde sahip oldukları işe yönelik tutumları, bağlılığın gelişmesinde oldukça önemli rol oynamaktadır. İşe yeni başlayanların, iş yerlerine taşıdıkları bilgi, fikir, duygu ve düşüncelerin ve işe başlamadan önceki beklentilerin, O'Reilly ve Caldwell (1981), Salanick ve Pfeffer (1978), Mowday (1980), Mowday ve McDade (1980) ve Wanos (1980)'un yaptığı çalışmalarda bağlılığın gelişmesinde çok önemli rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır (Bulut, 2003; Şenyüz, 2003). İş deneyimi, duygusal bağlılıkla ve daha az oranda da normatif bağlılıkla ilişkili bulunmuştur. Böylece, çalışanlar işte sahip olduğu olumlu deneyimler sayesinde, örgüte bağlılık duyduğunda, bu durum onların örgütte kalma arzularına ve kalmaya dönük yükümlülük hislerine katkı sağlamaktadır (Balay, 2000). İşe başlamadan önceki genel bağlılık eğiliminin, genellikle örgüte yararı olmakla

birlikte, bunun gerçekte düşük bağlılığın tohumlarını saçtığı çalışmalar da -Brockner, Tyler ve Schneider (1992)- mevcuttur (Arslan, 2008).

Örgüte olan bağlılığa neden olabilecek diğer faktörler de şöyle sıralanabilir: Değişik insanlarla tanışıp etkileşime girebilme fırsatı, önemli ve zorlayıcı bir işte olmanın yaratacağı psikolojik doyum, insan olarak gelişebilme fırsatı yaratılması, yeni yetenekler geliştirebilme fırsatı ve gelecek güvencesidir (emeklilik). İşveren ve çalışan açısından bakıldığında bağlılık kavramının iki boyutu olduğu görülmektedir. Bağlılığın fayda ve maliyetlerinin sağlıklı bir şekilde anlaşılabilmesi için, çalışanın bağlılık tutumu, işten çıkarılmasıyla sonuçlanacak olsa bile, körlemesine itaat etmesi arasındaki bağlantının ne derece kuvvetli olduğunun bilinmesi gerekmektedir (Yağcı, 2007).

2.6. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Literatürde, örgütsel bağlılık ile ilgili; Etzioni'nin, Wiener'in, O'Reilly ve Chatman'ın, Katz ve Kahn'ın, Kanter'ın, Buchanan II'nin, Staw ve Salancik'in, Mowday, Steers ve Porter'in ve Meyer-Allen'in (Meyer, vd., 2002; Wasti, 2002; Jaros, 1997; Jernigan ve Beggs, 2005) ortaya koyduğu toplam dokuz yaklaşım tespit edilmiştir. Bu çalışmada, Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımından hareket edildiği için bu yaklaşım ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Örgütsel bağlılık, örgüt ve kişi arasındaki var olan ilişkinin bir davranış olarak tanımlanmasıdır (Jaramillo, Mulki ve Marshall, 2005). Dolayısıyla, örgütsel bağlılık, çalışanların psikolojik durumlarını, onların örgüt içindeki diğer çalışanlarla olan ilişkisini ve çalışanların örgütte olan devamlılığını sağlamada yardımcı olmaktadır. İşte bu psikolojik durumların, örgüt içinde hangi durumlarda değiştiği Meyer ve Allen'in yaptığı "Bağlılık Modeli"nde ortaya konmuştur (Meyer vd., 2002; Golden, 2006; Jaros, 1997; Yalçın, 2005). O'Reilly III ve Chatman'da bağlılığın belirli bir ödülü alma isteğine dayalı olan uyum, diğer çalışanlarla yakın ilişkiler kurma isteğine dayalı özdeşleşme, birey ve örgüt değerlerinin uyumu üzerine kurulu içselleştirme olmak üzere üç farklı boyutu olduğunu ifade etmiştir (Yalçın, 2005).

Çok boyutlu sınıflandırmalardan Mowday, Steers ve Porter’ın “Bağlılık Modeli” çalışmada kullanılmıştır. Bu üç boyutlu ölçeğe benzer Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen, üç boyut ve 18 ifadeden oluşan “Örgütsel Bağlılık” ölçeği de araştırmalarda en çok kullanılan ölçeklerdendir. Bu ölçekleri kullanan çalışmaları literatürde bulmak mümkündür (Jaros, 1997; Durna ve Eren, 2005; Güçlü, 2006). Mowday, Steers ve Porter’ın üç boyutlu bileşeninin, Meyer, Allen ve Smith’in bağlılık boyutlarıyla örtüştüğü görülmektedir. Bu bağlılık bileşenleri, “Duygusal Bağlılık”, “Devam Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık”tır (Meyer vd., 2002; Banai, Reisel ve Probst, 2004; Kondratuk vd., 2004; Michael vd., 2005).

Geçmiş çalışmalarda, “kuruma bağlılık” kavramının işletme açısından önemi, kapsamı ve etki derecesini saptamak üzere çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Konuyu tek boyutta ele alan ölçeklerin yetersizliği nedeniyle zamanla, çok boyutlu ölçek geliştirme çabaları ağırlık kazanmıştır. Mowday, Steers ve Porter’ın ve Meyer-Allen’in üç ögeli örgüte ve işe bağlılık ölçeği, bu alanda yapılmış çalışmalar arasında en çok kullanılanlarıdır (Baysal ve Paksoy, 1999).

2.6.1. Mowday, Steers ve Porter’ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Mowday, Steers ve Porter’ın bağlılık sınıflandırmasına göre, bireyin kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi esas kabul edilmektedir. Bireyin bağlılığı; örgütsel amaç ve değerlere olan inanç ve bu amaç ve değerlerin kabulüne, örgütsel amaçların başarılması yönünde güç sarf etmeye istekli olmaya ve örgütsel üyeliği devam ettirme konusunda güçlü bir arzunun varlığı gibi unsurlara bağlıdır. Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireylerin örgüte pasif olarak itaat etmelerinden daha fazlasını ifade etmekte ve örgütün daha iyi olabilmesi için bireylerin kendileriyle ilgili bir takım fedakarlıklar yapmaya razı olmaları durumunu kapsayan aktif bir bağlı ifade etmektedir (Sığırı, 2007a).

Mowday, Porter, Steers ve Boulian tarafından 1979 yılında geliştirilen, yedi basamaklı Likert tipinde hazırlanan ve 15 sorudan oluşan ölçek, örgütsel bağlılığı ölçmede yaygın olarak kullanılan bir ölçek olmuştur. Çalışanların örgüte ait olma ve

katılım konusundaki tutumlarını ölçen bu ölçekte, bağlılık kavramının davranışsal boyutundan ziyade tutumsal bileşenin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir (Yalçın ve İplik, 2007).

Örgütsel bağlılık konusunda Meyer ve Allen (1984) tarafından geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli oldukça kabul gören ve kullanılan bir model olarak bilinmektedir (Powell ve Meyer, 2004; Meyer vd., 2002; Jaros, 1997; Mankanjee, Hartzel ve Uys, 2009). Meyer ve Allen'a göre; güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olan birey, örgütün üyesi olmaktan hoşlanır, örgütle kendini özdeşleştirir ve örgütü ilgilendiren konulara ilgi duyar. Meyer ve Allen, duygusal bağlılığı belirli bir örgüt ile bireyin "özdeşleşme ve bütünleşme derecesi" şeklinde tanımlamıştır. Bu kapsamda, Mowday, Steers ve Porter'ın "bireyin kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi" şeklindeki tanımlamasıyla Meyer ve Allen'ın duygusal bağlılığı büyük ölçüde örtüşmektedir. Duygusal bağlılığı kuvvetli olan birey, örgütte kalmaya ihtiyaç duyduğundan değil, gerçekten kalmak istediği için devam eder. Normatif bağlılık ise, örgütte kalmanın yükümlülük duygularından kaynaklandığı bir bağlılık türüdür. Birey, örgütte kalmasının doğru ve etik olduğunu düşündüğü için örgütte kalır. Normatif bağlılık, doğru ve iyi ahlaklı olan şeyi yapmak üzerine yoğunlaşmıştır (McElroy, Marrow ve Wardlow, 1999; Clugston, Howell ve Dorfman, 2000).

Örgütsel bağlılığın, tek boyutlu kavramdan, çok boyutlu kavram halinde ele alınmaya başlanması, Meyer ve Allen'ın modeli ile değişmiştir (Wasti, 2002). Bu çok boyutlu yapı, birçok pozitif iş sonuçlarını da ortaya çıkarmıştır. Bunlar; devamsızlık, yapılan iş miktarı, iş çabası ve iş performansıdır (Dawley, Stephens ve Stephens, 2005; Harrison, Gowan ve Neill, 2004; Iun ve Huang, 2006; Jaros, 1997).

Mowday Steers ve Porter' (1982)'in sınıflandırmasına göre örgütsel bağlılık; bireylerin örgütleri ile özdeşleşmeleri ve o örgütle hangi dereceye kadar özdeşleşebildikleridir. Geliştirdikleri modele göre bağlılığın üç boyutu mevcuttur: Örgütün değer ve amaçlarını benimseme ve kabullenme, örgüt içerisinde kalmaya devam etme konusunda şiddetli istek duyma ve örgüte fayda sağlamak amacıyla dikkate değer derecede yüksek çaba gösterme isteği olarak ifade edilmektedir (Yalçın ve İplik,

2007). Bu boyutlardan ilk boyut; Meyer ve Allen'in "Duygusal Bağlılık" boyutuna, ikinci boyut Meyer ve Allen'in "Devam Bağlılığı" boyutuna ve üçüncü boyut ise Meyer ve Allen'in "Normatif Bağlılık" boyutuna denk gelmektedir. Bu bağlılık boyutları ile ilgili açıklamalar aşağıda ayrıntılı şekilde yer almaktadır.

2.6.1.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, literatürde en çok işlenen bağlılık türüdür. Meyer ve Allen, bu bağlılık türünün, bireyin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli olduğunu ifade etmektedir (Oktay ve Gül, 2003).

Meyer ve Allen'a göre duygusal bağlılık; çalışanların organizasyona olan duygusal ilgileri, örgüte katılma, örgüte bağlanma ve örgütle özdeşleşme isteği olarak tanımlanmıştır (Sığrı, 2007a; Yağcı, 2003; Balay, 2000). Bu bağlılık türünde çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onlar için büyük bir anlam ve öneme sahip olmaktadır. Dolayısıyla, çalışanların örgüte karşı güçlü duygusal bağlılık duymaları, örgütle ilgili tüm ilişkilerinde, gereksinim duyduklarından değil, istedikleri için örgütte kalmaya devam etmelerinden kaynaklanmaktadır (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007b). Duygusal bağlılık, çalışanların, örgütlerine duygusal yakınlık duyup, onunla özdeşleşmelerini ifade eder. Örgütlerine bu türden bağlılık duyan çalışanlar, örgütün değerlerini, amaç ve hedeflerini içselleştirir, onun varlığını sürdürmesi, bu amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için çaba gösterir ve örgütün bir parçası olarak kalmayı arzu eder (Bolat ve Bolat, 2008; Ergeneli ve Arı Sağlam, 1992).

Ayrıca, duygusal bağlılığın iş tatmini, örgütsel iklim, iletişim, güvenilirlik, katılım ve işe bağlılık kavramları arasında pozitif ilişki içinde olduğu yapılan çalışmalarda ortaya çıkmıştır (McElroy, Marrow ve Wardlow, 1999; Ögüt, Türker ve Öztoprak, 2009). Meyer ve Allen'ın (1990) ifade ettiği, çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler şunlardır: İşin cazibesi, rol açıklığı, amaç açıklığı, amaç güçlüğü, önerilere açıklık, çalışanlar arasında uyum, örgütsel güvenilirlik, eşitlik, bireye önem, geri besleme ve katılımdır.

- * **İşin cazibesi:** Örgütte çalışana verilen görevlerin genellikle cazibeli ve heyecan verici olması,
- * **Rol açıklığı:** Örgütün çalışandan ne beklediğini açıkça belirtmesi,
- * **Amaç açıklığı:** Çalışanın, örgütte yaptığı görevleri ne amaçla yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması,
- * **Amaç güçlüğü:** Çalışandan iş gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi,
- * **Önerilere açıklık:** Üst yönetimin, örgütteki diğer çalışanlardan gelen fikirleri dikkate alması,
- * **Çalışanlar arasında uyum:** Örgütteki çalışanlar arasında yakın ve içten ilişkilerin var olması,
- * **Örgütsel güvenirlilik:** Çalışanların, örgütün söz verdiği her şeyi yerine getireceğine gönülden inanması,
- * **Eşitlik:** Örgütteki çalışanların tamamının eşit bir şekilde hak ettiğini elde edeceğine inanılması,
- * **Bireye önem:** Çalışan tarafından yapılan işin, örgütün amaçlarına önemli katkılar sağladığı yönündeki duyguların gelişmesini sağlama,
- * **Geri besleme:** Çalışanlara performansları konusunda sürekli bilgi verme,
- * **Katılım:** Çalışanların kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamaktır (Gürbüz, 2006; Oktay ve Gül, 2003; Çelik, 2006).

Duygusal bağlılık faktörleri incelendiğinde, işin cazibesi, rol ve amaçların belirginliği, katılım, örgütsel güven, eşitlik, bireye önem ve bilgi paylaşımı gibi etmenlerin çalışanların bağlılığının sağlanmasında temel oluşturduğu ifade edilebilir. Bu şekilde bir örgütsel yapının oluşturulması, ancak bu yapıyı destekleyen bir örgüt kültürü ve çalışanların motivasyonlarının sağlanmasında etkin bir liderlik rolü ile sağlanabilir (Doğan ve Kılıç, 2008). İş tecrübesinin, diğer faktörlere göre çalışanın psikolojik gereksinimlerini daha fazla tatmin ederek, işe ilişkin rollerini yerine getirme konusunda ehil olmasına ve kendisini örgütte tatmin olmuş hissetmesine yol açtığı ifade edilmektedir (Özutku, 2008).

Çalışanların duygusal bağlılıkları arttıkça sergileyecekleri örgütsel vatandaşlık davranışları da artacaktır. Bu bağlamda, yöneticilerin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerini sağlamalarının yolu da, çalışanların duygusal bağlılıklarını arttıracak insan kaynakları uygulamalarına öncelik vermeleri ile gerçekleşebilir. Duygusal bağlılığı artan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğilimleri artacak, iş tatmin düzeyleri yükselecek, iş başarım ve performansı, verimliliği olumlu yönde değişecek ve işe devamlılık oranları artacaktır. Bu değişiklikler, örgütün bütünsel performansını olumlu yönde etkileyebilecektir (Gürbüz, 2006).

2.6.1.2. Devam Bağlılığı

İkinci unsur olarak devam bağlılığı, kişinin işsiz kalması durumunda katlanması gereken maliyete ilişkin algısından kaynaklanan örgüte devam bağlılığıdır. Devam bağlılığın sebebi, bireyin mevcut ilişkiler ağında kalma mecburiyetidir. İş ya da gelir alternatiflerinin azlığı ve bazı durumlarda seçenek yokluğu, örgüte bireyin yaptığı yatırımların miktarı, örgütten ayrılmanın maliyetini karşılanamayacak biçimde yükseltiyor ise birey, örgüt içinde kalmaya devam eder (Yağcı, 2003; Yalçın ve İplik, 2007; Clugston, Howell ve Dorfman, 2000).

Meyer, Allen ve Becker (1960) “Yan Bahis Teorisi’nden” yola çıkarak devam bağlılığını geliştirmiştir. Literatürde bu bağlılık türüne rasyonel bağlılık da denilmektedir (Gül, 2009; Ergeneli ve Arı Sağlam, 1992). Bununla birlikte, devam bağlılığı, çalışanların örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılık olarak da ifade edilmektedir (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007b).

Devam bağlılığının ortaya çıkışıyla ilgili düşünceler, duygusal bağlılığın gelişimiyle ilgili olanlardan farklıdır. Çalışanlar, örgüte farklı biçimlerde yatırım yapabilir. Çalışanın ailesiyle bir şehirden başka bir şehre taşınmak veya örgüte özel bazı becerilerin geliştirilmesi için zaman ayırmak, yapılan yatırımlara örnek gösterilebilir. Alternatiflerin algılanabilirliği ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü ilişki vardır.

Bu algılanabilirlik, önceki iş bulma çabalarından ve bunların sonuçlarından etkilenebilir (Çakar Demircan ve Ceylan, 2005). Meyer ve Allen tarafından yapılan araştırmada, devam bağlılığı faktörleri şunlardır: Yetenekler, eğitim, yer değiştirme/yeniden yerleşme, bireysel yatırım, toplum, emeklilik primi ve seçeneklerdir (Çelik, 2006; Doğan ve Kılıç, 2008).

* **Yetenekler:** Çalışanın halen görev yaptığı örgütte kazandığı yetenek/deneyimlerin ne kadarının başka örgütlerde de yarar sağlayabileceği ve bu yetenek/deneyimlerin ne kadarını farklı örgütlere transfer edebileceği endişesi,

* **Eğitim:** Çalışanın sahip olduğu biçimsel eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışında ona pek yarar sağlamayacağı düşüncesi,

* **Yer değiştirmek:** Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, farklı bir yerleşim yerine taşınmayı istememesi,

* **Bireysel yatırım:** Çalışanın zaman ve emeğinin büyük bir bölümünü çalıştığı örgütte harcamış olması nedeniyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi,

* **Emeklilik primi:** Çalışanın mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini, örgütten ayrılması durumunda kaybedebileceği düşüncesi,

* **Toplum:** Çalışanın yaşadığı yerleşim biriminde uzun zamandır ikamet etmesi ve yaşı,

* **Seçenekler:** Çalışanın örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin bir benzerini veya daha iyisini başka yerde bulmada güçlük çekebileceği düşüncesidir. Devam bağlılığı konusunda göze çarpan faktörler; bireysel yatırım, yetenek, eğitim ve maddi beklenti düzeyi ile çalışanın algıladığı farklı iş seçenekleridir (Doğan ve Kılıç, 2008; Gül, 2003a; Yağcı, 2003).

2.6.1.3. Normatif Bağlılık

Üçüncü bağlılık unsuru olarak normatif (zorunlu) bağlılık ise; ahlaki değerleri, inançları içermekte olup, sadakatin önemli olduğuna inanmakta, dolayısıyla organizasyonda kalmanın ahlaki bir zorunluluk olarak algılanmasından ileri gelmektedir. Örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin hesaplanmamasından dolayı da

devam bağıllığından farklılık göstermektedir (Yalçın ve İplik, 2007; Clugston, Howell ve Dorfman, 2000).

Normatif bağıllığı yüksek olan çalışanlar, bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görür ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağıllık göstermenin “doğru bir davranış” olduğuna inanır (Bolat ve Bolat, 2008). Meyer ve Allen’a göre ise, bireyin hem örgüte girişi öncesindeki (ailesel/kültürel sosyalleşme) hem de, girişi sonrasındaki (örgütsel sosyalleşme) yaşantısından etkilenmektedir. Bu da bireylerin sahip oldukları örgütsel bağıllık normunu anlatır (Çelik, 2006).

Normatif bağıllık, örgütün çalışana yaptığı yatırımlar ve harcamalar sonucu (bireysel gelişim programları ile ilgili ödemeler, staj veya işe alım öncesinde verilen eğitim bursları ve diğer karşılıksız ödemeler), çalışanın kendisini örgüte karşı borçlu olarak hissetmesini sağlamaktadır. Bu durum, çalışana örgütte kalma konusunda zorlamakta ve çalışana normatif olarak örgüte bağlamaktadır. Bu tarz bir bağıllık düşüncesi, çalışanın örgüte olan borcunu ödemesiyle son bulur (Doğan ve Kılıç, 2008; Aslan, 2008). Normatif bağıllık, çalışanların karakterlerinden, kişisel ve ailevi yaşantılarından ve sosyalleşme sürecinden etkilenmektedir. Çalışanın bulunduğu sosyal sınıf ve statü de normatif bağıllığı etkilemektedir (Gül, 2003a).

Bu üç boyutlu örgütsel bağıllık modelinin dört ortak özelliği bulunmaktadır. Bunlar; psikolojik durumu yansıtır; birey ve örgüt arasındaki ilişkileri gösterir; örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgilidir ve işgücü devrini azaltıcı yönde etkileri bulunmaktadır. Farklı deneyim ve uygulamalara bağlı olarak gelişen duygusal, devam ve normatif bağıllık boyutlarının psikolojik yapıları ve ortaya çıkış nedenleri ise birbirinden farklıdır (Uyguç ve Çımrın, 2004). Dolayısıyla, bu üç bağıllık türünde de çalışanlar örgütte kalmaya devam etmektedir. Ancak, birincisinde örgütte kalma güdüsü isteğe, ikincisinde gereksinime ve üçüncüsünde ise, yükümlülüğe dayanmaktadır. Çalışanın, bu psikolojik durumların her birini ayrı düzeyde yaşayabilmesi söz konusu olmaktadır. Bu nedenle, kişinin örgüte bağıllığı, bu psikolojik durumların her birinin

toplaminin bir yansıması olmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005; Sarıdede ve Doyuran, 2004).

Duygusal, devam ve normatif bağlılığın ortak noktası, işi ile örgüt arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltmasıdır. Ancak bu bağın niteliği, bağlılık ögelerine göre değişmektedir. Örgüte duygusal olarak bağlananlar; istedikleri için, devam bağlılığı hissedenler; gereksinimleri olduğu için, normatif olarak bağlananlar ise; ahlaki açıdan öyle olması gerektiğine inandıkları için örgütte kalacaklardır. Çalışanlarda, bu ögelerin her birine farklı derecelerde rastlamak mümkündür. Örneğin, çalışan örgütte kalmaya gereksinim duyabilir ya da kendini zorunlu hissedebilir fakat bu konuda istek duymayabilir (Çelik, 2006). Literatürde örgütsel bağlılığın, değişik unsurlarla pozitif ya da negatif ilişkisi olup olmadığı araştırılmış ve sonuçta, örgütsel bağlılık boyutlarının, çalışanlarda öncelikle yüksek duygusal bağlılık, sonra normatif bağlılık ve son olarak da devam bağlılığı şeklinde ortaya çıktığı tespit edilmiştir (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007b).

Duygusal, devam ve normatif bağlılığı değerlendirmek için yapılan meta analizinde, bağlılığın bu üç türü arasındaki ilişkiler, bağlılık türlerinin belirleyicileri ile bağlılığın ilişkili olduğu değişkenler ve sonuçları teşhis edilmiştir. Yapılan analizlerde, üç bağlılık unsurunun farklı ve ayırt edilebilir değişkenler olduğu, bağlılığın iş tatmini, işe bağlılık ve mesleğe bağlılık kavramlarından farklı olduğu ortaya çıkarılmıştır (Çekmeceliolu, 2006).

2.7. Örgütsel Bağlılığın Bazı Kavramlarla İlişkisi

Literatürde, örgütsel bağlılığın birçok kavramla ilişkisini araştıran çalışmalara rastlamak mümkündür. Bu çalışmalardan bazılarına ilişkin ayrıntılı açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

Örgüt imajı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Örgüt imajı ile ayrıca, performans, daha düşük işten ayrılma isteği, daha düşük devir

hızı arasında da pozitif yönlü ilişki görülmüştür. Bu veriler, iyi bir imajın örgüte ne kadar büyük katkılar sağlayabileceğini göstermektedir (Taslak ve Akın, 2005).

Örgütsel bağlılık türlerinden, devam bağlılığını iş tatmininin olumsuz, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı ise olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Makanjee, Hartzer ve Uys, 2009). Ayrıca, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki fark yapılan çalışmalarda ortaya konmuş, iş tatmininin; işin belirli yönlerine olan duygusal tepki, örgütsel bağlılığın ise, örgütün tümüne karşı olan duygusal tepki olduğu ifade edilmiştir. Örgütsel bağlılığın, işten ayrılma eğilimi üzerinde iş tatmininden daha önemli etkiye sahip olduğu Babakus vd. (1996), Mathieu (1991), Lance (1991) ve Akıncı'nın (2002) yaptığı çalışmalarda belirtilmiş, bununla birlikte, iş tatmininin örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden olduğu sonucuna da böylelikle varılmıştır. İş tatmininin işten ayrılma eğilimini etkilediği, aynı zamanda yüksek iş tatmininin, işin beklentilerini karşıladığı duygusuna yol açarak, örgütsel bağlılığı pozitif etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır (Şenyüz, 2003; Öğüt, Türker ve Öztoprak, 2009). Ayrıca, örgütsel bağlılık iş tatminini olumlu yönde etkilerken, iş tatmini de örgütsel bağlılığı aynı yönde etkilemektedir. Başka bir ifadeyle; işlerinde tatmin olan çalışanlar örgütlerine daha çok bağlı olma, tatminsiz çalışanlar ise, örgüte zarar verebilecek davranış gösterme eğiliminde olmaktadır (Poyraz ve Kama, 2008).

Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesine yönelik yapılmış olan çalışmada, akademisyenlerin üniversitenin geneline ve çalıştıkları birime yönelik her üç bağlılık düzeyleri arasında yüksek derecede anlamlı pozitif ilişki bulunmuştur. Üç bağlılık türü için de, üniversitenin geneline duyulan bağlılık düzeyinin artmasıyla, çalışılan birime duyulan bağlılık düzeyinin de artacağı; yine aynı şekilde çalışılan birime duyulan bağlılık düzeyinin arttıkça üniversitenin geneline yönelik bağlılık düzeyinde de artış olacağı ifade edilmektedir (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007b). Bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalardan bu zamana kadar gerekli görülen eğitim kursları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin varlığından söz edildiği halde, öğrenme ile ilgili örneklerin az olduğu dikkat çekmektedir (Ng vd., 2006).

“Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları” adlı yapılan çalışmada; örgütsel bağlılık ve adalet algısındaki artışın bireyin örgütle bütünleşmesini ortaya koyan iç bağdaşımılığı olumlu olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İç bağdaşımılığı yüksek olan bireylerin ise, genel iş tatminlerinin daha yüksek, işten ayrılma niyetlerinin ise, daha düşük olduğu tespit edilmiştir (İşcan ve Naktiyok, 2004).

Örgütsel bağlılıkla ilgili Becker (1992), Mathieu ve Zajac (1990) ve Meyer ve Allen'in (1997) yaptığı çalışmalarda iş performansı, örgütsel uyum, verimlilik, kalite ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki görülürken, iş gücü devir oranı ve devamsızlık arasında ise olumsuz bir ilişki gözlenmiştir. Çünkü örgütsel bağlılık, bireyin örgütte kalma hissini ve ilgisini artırır. Bundan dolayı da, özellikle duygusal bağlılıkla, örgütsel başarıyı ve performansı etkileyen unsurlar arasında Burgess ve Turner (2000), Haar (1997) ve Allen ve Grisafe'in (2001) yaptığı çalışmalarda güçlü ilişki olduğu ifade edilmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004). Örgütsel bağlılık ve işgörenlerin performanslarını inceleyen çalışmada da, örgütsel bağlılık ve işgören performansları arasında olumlu ilişki olduğu; işgörenlerin örgütlerine bağlılık duymalarına rağmen, yaptıkları işlere daha çok bağlı oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır (Uygur, 2007). Share ve Martin'in (1989) yaptığı çalışmada da, eğitim düzeyi fakülte ve yüksekokul (% 80) mezunu olan işgörenlerde, iş doyumunun performans üzerinde örgütsel bağlılıktan daha kuvvetli etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Aksu, Acuner ve Tabak, 2002). Ayrıca araştırmacılar, endüstriyel alandaki satış personeli açısından performans ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki bulmuş; ancak bu ilişkinin, perakende satışlarda ve sigorta sektöründe önemsiz ya da negatif yönde olduğu görülmüştür (Jaramillo, Mulki ve Marshall, 2005).

Örgütsel bağlılık ve iş sadakati arasında olumlu bir ilişki olduğu; yüksek performanslı, eğitilmiş bir çalışanın uzun süre örgüte katkısının devam etmesinin örgütte verimlilik artışı sağlayacağı düşünülmektedir. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışanın örgütte kalma, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcama ve örgütten ayrılmamaya ilişkin düşüncelerinin söz konusu olacağı ifade edilmektedir (Sarıdede ve Doyuran, 2004) .

Güçlendirilmiş çalışanın, işi üzerinde önemli bir kontrolü olduğunu hissetmesi çalışanın örgüte bağlılığını arttırmaktadır. Ugboro (2001) yaptığı çalışmada, işgörenlerin işlerine olan duygusal bağlılıkları ile güçlendirmenin bir boyutu olan anlamlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bogler ve Somech (2004) öğretmenler üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiş ve güçlendirme algısı ile örgütsel bağlılık arasında önemli derecede bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Nykodym, Simonetti, Nielsen ve Welling (1994) yaptıkları çalışmada, örgüt içinde işgörenlerin kararlara katılma türleri üzerinde durmuştur. Araştırma sonucunda, katılım ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuş; katılımcı yönetimin de etkili bir şekilde uygulanabilmesi için, kültürün böyle bir örgütsel yapıya uygun olması gerektiği belirtilmiştir (Gümüştekin ve Emet, 2009).

Çalışanın örgütüne olan güveni, örgütsel bağlılık eğilim düzeyini etkilerken, amire güven, çalışan memnuniyeti ve yaratıcı davranış sergilemeyi de etkilemektedir (Tüzün Kalemci, 2007). Banka yöneticileri ile ilgili yapılan çalışmada, yöneticilerin üst kademe yöneticilerine karşı hissettikleri duygusal ve bilişsel güven düzeyi ile örgütlerine karşı hissettikleri duygusal ve bilişsel düzeyleri ve örgütlerine karşı hissettikleri bağlılık arasında pozitif yönde ilişki bulunmuştur (Arı Sağlam, 2003).

Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri işlemiş olan Blau ve Boal (1989), Mobley (1977), Vodenberg (1994) ve Balfour ve Wechler'in (1996) yaptığı çalışmalarda bu iki kavram arasında negatif yönde ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık ve işe katılım arasındaki ilişkiyi inceleyen Blau ve Boal, (1989), Cook ve Wall (1980) ve Mowday'in (1979) çalışmaları bu iki kavram arasında pozitif yönde ilişki olduğunu tespit etmiştir (Çakar Demircan ve Ceylan, 2005).

İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerinin incelendiği çalışmada, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı korelasyonlar tespit edilmiş, en güçlü ilişkinin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların, örgütün değerlerine ve amaçlarına olan inancı ve bağlılığı arttıkça, örgütten ayrılmama konusunda hissettikleri ahlaki sorumluluğunda güçlü biçimde arttığı görülmüştür. Çalışanların, işe katılım ve

işe bağlılık düzeyleri yükseldikçe, örgüt amaçlarına ve değerlerine de bağlılıkları artmaktadır. Çalışanların işlerine olan bağlılığı ve işe katılımları arttıkça, işten ayrılma niyetleri de azalmaktadır. Duygusal bağlılık üzerindeki en önemli etkinin işe bağlılık, devam bağlılığı üzerindeki en önemli etkinin ise, işe katılım olduğu sonuçları elde edilmiştir (Çakar Demircan ve Ceylan, 2005).

“İşgörenlerin örgütsel bağlılık etkenleri ve sonuçları” adlı çalışmada, örgütsel bağlılığın ilk olarak; iş arama faaliyetleri, iş bırakma, devamsızlık, örgütten geri çekilme isteği gibi sonuç değişkenleri ile ikinci olarak; iş doyumu, işe sarılma, algılanan prestij, iş gerilimi, iş güvensizliği, adalet dağıtımı, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi tutumsal ve duygusal algılarla, üçüncü olarak; üretim, verimlilik, özerklik ve sorumluluk gibi işgörenin işine ilişkin özellikler ve dördüncü olarak; ilerleme olanakları, yaş, yönetsel pozisyon, pozisyon ve örgütsel hizmet süresi, emeklilik yararlılıkları ve eğitim gibi çalışanların örgüte yaptıkları ayrımlar ve kişisel özellikleri ile yakından ilişkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Balay, 1999).

Örgütsel bağlılık ve iş güvencesizliği arasında olumsuz ve güçlü ilişkiler saptanmıştır. İş güvencesizliği arttıkça, örgüte duyulan güvenin azaldığı Asford vd. (1989); örgüt yararına gönüllü ve ekstra çaba gösterme davranışının azaldığı King (2000); başka iş arama eğiliminin arttığı; performansta artışa yol açmasına rağmen uzun dönemde işe bağlılık, örgütsel bağlılık ve diğer tutumlarda olumsuz etkiler yaratacağı Hartley (1991) düşünülmektedir (Çakır, 2007).

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında, sadece bürokrasi eğilimiyle örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olmasına karşın, diğer bütün kültür faktörleriyle örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kaya, 2008). Örgüt kültürü ve iş doyumu ile ilgili yapılan bir çalışmada; işgörenlerin sahip oldukları örgüt kültürlerinin, işgörenlerin iş doyum düzeylerini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Gürdoğan, 2005). Hastane çalışanlarının örgüte bağlılıklarını etkileyen en önemli kültür tipinin ise, klan kültürü olduğu tespit edilmiştir (Erdem, 2007). “Yöneticilerin örgüt kültürü algılamalarına” ilişkin yapılan çalışmada da; kültürel değerlerin; örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe duyulan ilgi ve

personel güçlendirme ile arasında pozitif ilişki; işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişki bulunmuştur. Diğer yandan, hiyerarşik kültüre ilişkin değerlerin örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe duyulan ilgi ve personel güçlendirme ile negatif ilişki; işten ayrılma eğilimi ile ise pozitif ilişki bulunmuştur (Murat ve Açıkgöz, 2007).

“Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisini” inceleyen araştırmada; mesleki bağlılıktan sonra örgütsel bağlılığın, yaşam tatminini etkileyen bağlılık türü olduğu, kariyer bağlılığının ise, diğerlerine oranla daha az etkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007). Örgüt ikliminin, iş tatmini ile örgütsel bağlılığı etkilediği ve iş yeri terörüne (mobbing) neden olduğu saptanmıştır. Vartia (1996), Einarsen ve diğ. (1994) ve Zapf ve diğerlerinin (1996) yaptığı çalışmalarda kötü örgüt iklimi sonucunda, örgütlerde iş yeri terörü oluştuğu, çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıklarının azaldığı ve işgören devir hızının arttığı görülmüştür.

Örgütsel sağlık açısından; örgüt ikliminin geliştirilebileceği, örgüt kültürünün ise, daha zor değişebileceği belirtilmektedir. Bu sebeple, özellikle liderlik tarzını etkileyen, işgörenlerle iletişimde geribildirim sağlayan ve rollerin açık olduğu örgütsel iklimlerin, iş yeri terörü oluşumunu engelleyerek, örgüt sağlığını desteklediği Cotton (2004) sonuçlarına ulaşılmıştır (Yılmaz, Özler Ergun ve Mercan, 2008). Kim, Lee ve Oh'un (1991) turizm işletmelerinde yaptığı araştırmada da işgörenlerin, yabancı genel müdürlerin daha demokratik, yerli genel müdürlerin ise daha otokratik oldukları anlaşılmıştır. Astların üzerindeki bu baskı ise, düşüncelerini kendilerine saklamalarına sebep olmaktadır. Bu durum, işgören tatmininin, liderin yönetim tarzına bağlı olarak resmi ve gayri resmi iletişim ile ne kadar bağlantılı olduğunu bir kez daha göstermektedir (Uysal, 2003).

“Organizasyonlarda algılanan mağduriyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini” belirlemeye yönelik yapılan çalışmada; örgütsel bağlılık üzerinde algılanan mağduriyetin etkili olduğu ifade edilmektedir. İşgörenlerin, daha ziyade örgüt içi nedenlerle saldırgan davranışlar sergiledikleri kabul edilirse, akademik kurumlarda

mağduriyete kaynaklık edecek nedenlerin çok fazla olmadığı ifade edilebilir (Kaya ve Özdevecioğlu, 2008).

Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmada; örgütsel bağlılık ve boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu; örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça, çalışanlar da sosyal mübadelenin bir karşılığı olarak daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışının olduğu görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde en etkili olan örgütsel bağlılık boyutunun, normatif bağlılık boyutu olduğu, bunu duygusal bağlılığın takip ettiği, devam bağlılığının etki düzeyinin ise düşük düzeyde olduğu bulunmuştur (Bolat ve Bolat, 2008). Meyer ve Allen'a göre ise, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri de olasıdır (Gürbüz, 2006).

Çalışanların örgütsel bağlılığının oluşmasında ve bağlılık düzeylerinin artmasında demografik faktörlerden; yaş, cinsiyet, kıdem yılı, branşı, okul türü, idari görev ve maaşın, öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde etkisi olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Topaloğlu, Koç ve Yavuz, 2008). “Turizm sektöründe mevsimsellik sorunu ve mevsimlik istihdamın sektör çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına etkisi” adlı çalışmada; mevsimlik istihdamın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde olumsuz sonuçlar yarattığı tespit edilmiştir (Günel, 2009).

2.8. Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütlerde yer alan liderlerin niteliklerinin, çalışanların bağlılığını da yansıttığı görülmektedir. Örgütsel bağlılığın gelişmesinde, liderlik davranışlarının önemli düzeyde etkisi olduğu düşünülmektedir. Yönetimle ilgili araştırmalar, liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık arasında doğrudan olumlu ilişkiler olduğunu göstermektedir. Özellikle dönüşümcü liderlikte, izleyicilerin ekstradan çaba harcamalarında gönüllü bir şekilde işlerini yapmaları gelmektedir. Bağlılığın düzeylerinde de fazladan çaba harcamayı gerektiren gönüllülük öne çıkmaktadır. Ödüle dayalı davranışlarda, etkileşimci liderlik davranışlarının çalışanların performans ve iş davranışlarının dönüşümcü liderlik davranışlarına göre daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütsel ve yönetim

literatüründe de bağlılık ve liderlik türleri arasında bir bağ olduğu anlatılmaktadır. Billingsley ve Cross (1992) lider desteği ve bağlılık arasında olumlu ilişki olduğunu bulmuştur. Chiok Foong Loke (2001)'un Singapur'da yaptığı çalışmada da, liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Mathebula, 2004).

Liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen, Agarwal, DeCarlo ve Vyas; insana yönelik liderlik tarzını kullanan yöneticilerin bulunduğu örgütlerde, çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu bulmuştur. Ayrıca, liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu ifade edilirken, bazı çalışmalar da, yöneticilerin, saygı gösterme ve örgüte kabul etme olgularının çalışanlar üzerinde direk olarak etkisi olmadığını göstermektedir. Ülkeler arası kültürel farklılıklar da, liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin gücünü etkilemektedir. Diğer yandan, kültürel farklılıklar, grup içi kurallardaki önemli farklılıklar ve otorite çalışanların, yöneticilerinin davranışlarını algılamalarında farklılıklara neden olmuştur (Agarwal, DeCarlo ve Vyas, 1999; Oktay ve Gül, 2003).

Morris ve Sherman (1981), işe ve insana yönelik liderlik tarzlarını birlikte kullanan yöneticilerin, çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Yönetim tarzı ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında pozitif yönde düşük düzeyde; normatif bağlılık ile yönetim tarzı arasında ise pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ayrıca, yönetim tarzının örgütsel bağlılığı açıklamada istatistiksel açıdan en yüksek anlama sahip değişken olduğu bulunmuştur (Güçlü, 2006).

Yapılan bir çalışmada, deneyime açık olmak ve normatif bağlılık arasında da ters yönlü bir ilişki olduğu, örgüte olan bağlılığı arttırmak için kişisel duyguların da dikkate alınması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Moss, McFarland, Ngu ve Kijowska, 2006). Farklı liderlik türlerinin farklı değişimleri de içerdiği ifade edilmektedir. Dainty, proje yöneticilerinin 12 farklı davranışsal yetenekleri olduğunu belirtmiştir (Müller ve Turner, 2006).

Son yıllarda liderlik, daha karmaşık davranışları açıklamada, bilişsel ve sosyal becerileriyle farklı düzeylerde farklı öğrenme deneyimlerinin gelişmesine ışık tutmaya başlamıştır (Lord ve Hall, 2005). Liderlik araştırmaları, genellikle, liderlerin hangi tip lider oldukları, sorumluluk, takım dinamiği ve performansları açısından hangi özellikleri taşıdıklarını anlamak amacıyla yapılmış, ancak, örgütte birden fazla lider olduğu zaman neler olduğuyla ilgili çok fazla çalışmaya rastlanılmamıştır (Mehra, Smith, Dixon ve Robertson, 2006).

Liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki Blau (1985) tarafından da incelenmiş, örgütsel bağlılık üzerinde çalışanlara önem veren liderlik tarzının, göreve yönelik liderlik tarzına göre daha fazla etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Williams ve Hazer'de (1986), çalışanlara önem veren liderlik uygulamalarının, örgütsel bağlılığın öncülü olduğunu vurgulamıştır. Kane ve Tremble (2000), dönüştürücü liderliğin, Amerikan ordusunun değişik düzeylerindeki etkisini inceledikleri çalışmada dönüştürücü liderliğin, duygusal bağlılıkla, işlemsel liderliğin devam bağlılığı ile pozitif ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışma sonuçları, Hackett ve Allen'in (1994), yaptığı çalışma sonuçları ile de örtüşmektedir (Dilek, 2005; Gül, 2003).

Catano vd. (2001)'nin yaptıkları araştırmada, örgütsel bağlılık ve lider açısından gönüllü bir kuruluş ile (Lions) sendika karşılaştırılmıştır. Sonuçta, gönüllü liderler daha dönüşümcü lider özelliği taşıırken, sendika liderlerinin daha etkileşimci lider özelliği gösterdikleri ortaya çıkmıştır (Demirbilek, 2003).

Karizmatik liderliğin, örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediği itfaiye teşkilatı üzerinde incelenmiş, karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişki tespit edilmiştir. Çalışanlar üzerinde yönetimin karizmatik liderlik düzeyi yüksek olunca, çalışanların da normatif bağlılıklarının arttığı, duygusal bağlılıklarının ise olumsuz yönde arttığı sonuçlarına ulaşılmıştır (Kadirov, 2003).

Liderlik gücü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesini konu alan çalışmada, yönetici hemşirelerin kullandıkları güç tarzlarından en fazla meşru güç uyguladıkları, sırasıyla pekiştirici ve zorlayıcı gücün etkili olduğu görülmektedir.

Çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerinin en yüksek sadakat boyutunda, daha sonra, işe katılım ve özdeşleşme boyutunda olduğu ortaya çıkmıştır. Pekiştirici güç tarzının örgüte bağlılık boyutlarından özdeşleşme ve işe katılım boyutları arasında; meşru güç tarzının, özdeşleşme ve işe katılım boyutu arasında ve zorlayıcı güç tarzı ile sadakat boyutu arasında anlamlı ilişki olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Turhan, 1998).

Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yapılan çalışmada; vizyon belirleme dışında, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme ve mevcut durumu sürdürmemeye yönelik davranışların duygusal bağlılık üzerinde pozitif; liderlerin sıra dışı davranışlar sergilemesinin devam bağlılığı üzerinde pozitif; kişisel risk üstlenme ve çevresel duyarlılık dışında yine pozitif etkide bulunduğu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak; çalışanların bağlılıklarının sağlanmasında, karizmatik liderlerin özelliklerinin ve davranışlarının payının büyük olduğu söylenebilir (Gül, 2003). Karizmatik yönetici davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran Rowden (1999)'ın araştırmasında ise, yöneticilerin, üye gereksinimleri konusunda hassas olmasının doğrudan örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu ve yöneticilerin üyelerin ihtiyaçlarına önem vermediği örgütlerde bağlılığın gelişmediği şeklinde sonuçlara ulaşılmıştır (Terzi ve Kurt, 2005).

Conger ve Kanungo tarafından teşhis edilen altı liderlik tavrıyla, Porter ve Smith tarafından teşhis edilen iki örgütsel bağlılık unsuru arasındaki ilişki Rowden (1999) tarafından da incelenmiştir. Çalışma sonucunda; liderlerin, çalışanların ihtiyaçlarına olan duyarlılıklarının örgütsel bağlılıkla ilgili olduğu kadar, örgütle ilgili daha net bir vizyona sahip olmaları, yöneticilerin örgütle ilgili hedef ve değerleri daha net biçimde ortaya koymaları ile bağlantılı olduğu belirlenmiştir.

Hastane yöneticilerinin liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik olarak yapılmış çalışma sonucunda; yöneticilerin liderlik davranışına sahip özellikler gösterdikleri görüşü ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık açısından ise, iş ilişkilerinin öncelikli belirleyici unsur olarak bulunması, kurum içi iletişimin etkin olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılıkla liderlik arasında anlamlı bir ilişki

bulunması kurum içi iletişim kanallarının sağlıklı bir yapıda işlediğini ortaya koymaktadır (Karahana, 2008).

“İşgörenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik yapılan araştırmada”, etkileşimci liderlik davranışının örgütlerde var olduğu görülmüştür. İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin orta düzeyde olduğu, buna neden olarak; istisnalarla yönetim boyutunun aktif olarak yüksek derecede olması ve koşullu ödüllendirme boyutuna araştırmaya katılan liderlerin orta düzeyde yer vermesi gösterilmektedir (Yavuz ve Tokmak, 2009).

“Sınıf öğretmenlerinin, yöneticilerinin yönetim tarzı ile kuruma bağlılıkları arasındaki ilişkiyi” araştıran çalışmada; okuldaki yöneticilerin yönetim tarzlarına yönelik tutumları ile kuruma bağlılıkları arasında düşük bir ilişkinin olduğu, yönetim biçimleri olarak ele alınan demokratik, danışmacı, paylaşımcı-otoriter tutumlar ile kuruma bağlılık arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu ortaya çıkmıştır (Nal, 2003).

Liderlik davranışının işgörenler tarafından algılanması ile ilgili yapılan çalışmada; vizyoner, iletişim odaklı, katılımcı ve eğitici liderlik davranışlarının işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu, otokratik liderlik davranışının ise herhangi bir etkisinin olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Otokratik liderlik davranışı ile vizyoner ve katılımcı liderlik davranışları arasında ise düşük düzeyde negatif ilişki bulunmuştur. Bu farklılıklar, otokratik liderlik davranışının işe yönelik, diğer liderlik davranışlarının ise işgörene yönelik olmasından kaynaklanmaktadır (Dalgın, 2008).

Bağlılık ve liderlik kapsamında yapılan birçok çalışmada dönüştürücü liderin çalışanlarında organizasyona yüksek bağlılık sağladığı ortaya konmuştur. “Örgüt dönüşümünde transformasyonel liderliğin incelenmesi” adlı çalışma sonucunda; dönüştürücü liderlik özelliklerinden entelektüel teşvik faktörü ile bağlılık arasında düşük düzeyde ilişki saptanmış; takipçiler üzerinde ise bireysel ilgi faktörü ile bağlılık arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur. Bireysel ilgi faktörü ile takipçinin, kendini örgütün bir parçası gibi hissetmesi, liderin değerleriyle takipçilerin değerlerinin yakın

ilgi sayesinde örtüşmesi ve takipçiye özel biri olduğu hissini uyandırılması, takipçilerde yüksek örgütsel bağlılığa neden olmaktadır. Takipçilerin desteklenmesinin, bireysel ilginin örgütsel bağlılığı olumlu etkilemesi literatürü destekler niteliktedir. Buna karşın etkileşimci liderlik (klasik liderlik) özelliklerinden ödüle bağlı teşvik faktörü ile bağlılık arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir (Gökkaya, 2005).

“Modern lider tipleri ve örgütsel bağlılık ilişkisi” üzerine yapılan bir çalışmada; çalışanların örgütsel bağlılıkla ilgili görüşlerinden en fazla gerçekleşen boyutun duygusal bağlılık, en az gerçekleşen boyutun ise devam bağlılığı olduğu görülmektedir. Normatif bağlılık ortalaması, duygusal bağlılıktan sonra en yüksek ortalamaya sahip çıkmış, bu durum, otel çalışanlarının sadakat duygusuna sahip olduğunu ve otel işletmelerinden ayrılmayı ahlaki olarak doğru bulmadıkları sonucuna varılmasını sağlamıştır (Çatır, 2009).

“Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi”, adlı çalışmada, yöneticilerin etik liderlik davranışlarını oldukça yüksek algıladıkları, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının ve yönetici etik davranışları ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin yüksek çıktığı sonuçlarına ulaşılmıştır (Uğurlu, 2009).

“Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi” adlı çalışmada, hem etkileşimci liderlik hem de dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütlerde var olduğu, aynı zamanda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının, örgütsel bağlılığın düzeyinde de etkili olan önemli bir faktör olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Dönüşümcü liderlik-örgütsel bağlılık ilişkisinin, etkileşimci liderlik-örgütsel bağlılık ilişkisine kıyasla yüksek olmasına ise, çalışanların, dönüşümcü liderlerin bulunduğu örgütlerde bireysel güvenlerinin artmasından kaynaklanabileceği gösterilmiştir (Yavuz, 2008). “İşletmelerde liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisi” adlı çalışmada ise, liderin örgütsel bağlılığı ve önemli biçimde örgütsel bağlılığın

alt boyutları olan duygusal bağılılığı ve normatif bağılılığı etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır (Yalçın, 2005).

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma yöntemi; araştırma modeli, araştırma evreni, anket formunun oluşturulması, verilerin toplanması, güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları ve verilerin analizi konularını içermektedir. Bu konular aşağıda ayrıntılı şekilde incelenmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli; “veri toplama ve analiz aşamalarına yön veren” temel bir plandır. Çalışmada araştırma modeli olarak, yönetici akademisyenlerin liderlik davranışlarının nasıl ve hangi yönde olduğunu ve çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerini ortaya koymak amacı ile “tanımlayıcı araştırma modeli” kullanılmıştır. Yönetici akademisyenlerin liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla “açıklayıcı (nedensellik ilişkisi araştıran) araştırma modeli” kullanılmıştır.

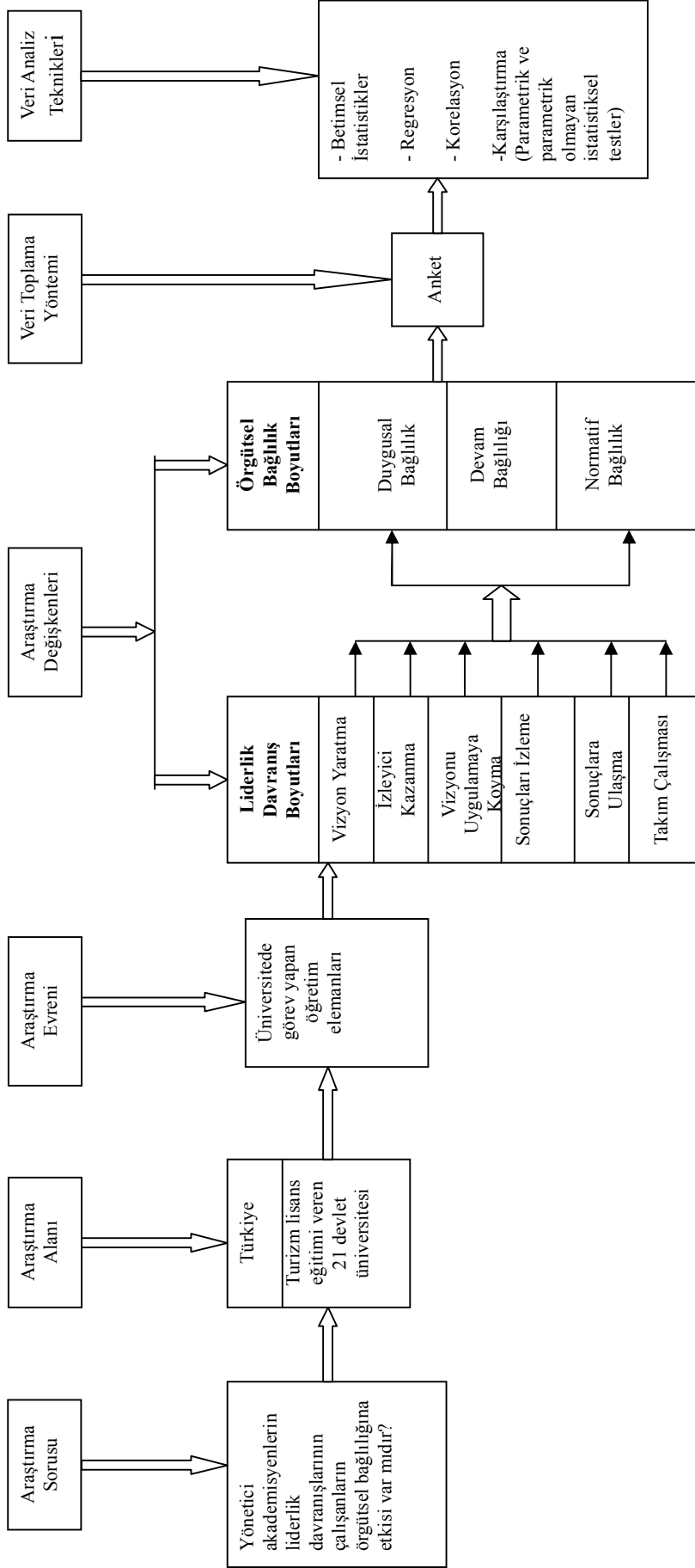
Tanımlayıcı araştırma modeli; bir durumun, koşulun, bireyin, ilişkinin, örgütlü faaliyetin, iletişim sürecinin, uygulanan politikanın “ne olduğunu” tasvir, tarif ve açıklığa kavuşturmaktır (Erdoğan, 2003). Açıklayıcı araştırma modeli ise; değişkenler arasındaki rastlantısal ilişkileri ortaya çıkaran (Yüksel ve Yüksel, 2004) nedenleri açıklar ve belli koşullar için belli tahminlerde bulunmayı olası kılan çalışma modelini ifade eder. Nedensellik ilişkisi incelemesi; deney yöntemi olasılıklarının, özellikle neden-sonuç ilişkisiyle ilgili faktörleri manipüle etme olasılığı sınırlı olan her alanda kullanılabilir. Bu tasarımın sınırlılığı ise, değişkenlerin kontrol edilememesi ve diğer alternatif değişkenlerin etkisinin bilinmemesidir (Erdoğan, 2003).

Araştırmada yer alan bağımsız değişken “liderlik davranışları”dır. Bağımlı değişken ise “örgütsel bağlılık”tır. Bu değişkenlerden bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini bulabilmek amacıyla “çok değişkenli analiz teknikleri”nden birisi olan çoklu regresyon testi yapılmıştır. Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla “ilişki incelemeye yönelik analiz teknikleri”

kullanılmıştır. Bu ilişkisel çözümlmeye uygun olarak korelasyon ve karşılaştırma türü ilişkileri bulmayı sağlayan analizler yapılmıştır.

Çalışmada, araştırma yaklaşımlarından tümdengelim yaklaşımı kullanılmıştır. Tümdengelim; belirli bir konuda, bireyin davranışı ya da olguların açıklanabilmesi amacıyla oluşturulmuş bir kuramla başlayan, kuramın doğrulanması amacıyla hipotezler oluşturulması, bu hipotezlerin toplanan veriler yardımıyla test edilerek doğrulanması ya da reddedilmesi süreciyle kuramı kabul ya da reddeden bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu yaklaşımla yapılan araştırmaların en önemli özelliği de, kuramın araştırmanın başında oluşturulmasıdır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin açıklanması amaçlanır ve genellikle nicel (sayısal) veriler kullanılır (Yüksel ve Yüksel, 2004). Çalışmada, çalışanlara uygulanan “örgütsel bağlılık” ve “liderlik davranışı” anket formları ile nicel verilerin elde edilmesi sağlanmıştır. Nicel araştırmalarda, içsel geçerlilik oldukça yoğun kullanılmaktadır. İçsel geçerlilik (inanılabilirlik), “ayrıntılı bulgularda kesinlik nasıl sağlanır?” sorusuna cevap arar (Decrop, 1999).

Sosyal bilimlerde, tanımlayıcı araştırma modeli ve açıklayıcı (nedensellik ilişkisi araştıran) araştırma modelini uygulayan pek çok çalışmaya rastlamak mümkündür. Türkiye’de lisans eğitimi veren devlet üniversitelerindeki yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini bulabilme amacına yönelik olan bu araştırma da temel olarak açıklayıcı araştırma modeline göre tasarlanmıştır. Ancak, Şekil 2’de gösterilen model, araştırma konusu ile ilgili değişkenlerin hem ayrı ayrı tanımlanmasına hem de iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin çözümlenmesini olanaklı kılmaktadır. Araştırma modeline bu açıdan bakıldığında, hem tanımlayıcı araştırma modelini hem de açıklayıcı araştırma modelini kapsadığı görülmektedir.



Şekil 2: Araştırma Modeli

Araştırma modeline göre, “yönetici akademisyenlerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi var mıdır?” soru ifadesi araştırma sorusunu oluşturmaktadır. Araştırma alanı olarak, Türkiye’de turizm lisans eğitimi veren 21 devlet üniversitesi belirlenmiştir. Araştırma evreni, turizm lisans eğitimi veren yüksek öğretim kurumlarında çalışan öğretim elemanlarıdır. Araştırmanın değişkenleri iki boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlardan birincisi, liderlik davranış boyutları, ikincisi ise örgütsel bağlılık boyutlarıdır. Liderlik davranış boyutları altında altı değişken; örgütsel bağlılık boyutları altında ise üç değişken yer almaktadır. Bu boyutlardan, liderlik davranış boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları üzerinde etkisi olup olmadığını bulabilmek amacıyla veri toplama yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Anket çalışması sonucu elde edilen veriler, veri analiz teknikleri yardımıyla analiz edilmiştir. Bu analizler yapılırken; betimsel istatistikler, regresyon, korelasyon ve parametrik-parametrik olmayan istatistiksel testlerden yararlanılmıştır. Analizler sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmış ve araştırma modelinde yer alan süreç tamamlanmıştır. Araştırma sonucunda, liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığına olan etkisinin nasıl ve hangi yönde olduğu ortaya çıkarılırken, bir yandan çalışanların kuruma olan bağlılık düzeylerinin tespiti sağlanmış, diğer yandan çalışanların, yöneticilerinin liderlik davranışlarına yönelik tutumları belirlenmiştir.

3.2. Araştırma Evreni

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de devlet üniversitelerinde, lisans eğitimi veren turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokullarında görev yapan öğretim elemanları oluşturmaktadır. Araştırmaya dahil edilen devlet üniversitelerinin sayısı 21’dir. Öğretim elemanları, başta profesör olmak üzere, doçent, yardımcı doçent, öğretim görevlisi, araştırma görevlisi, okutman ve uzmanlardan oluşmaktadır. Türkiye’de elde edilen son verilere göre; 30 profesör, 20 doçent, 93 yardımcı doçent, 74 öğretim görevlisi, 57 araştırma görevlisi, 28 okutman ve 1 uzman bulunmaktadır. Toplam evrende yer alan kişi sayısı 300’dür (yok.gov.tr, 2009). Evrenin tümüne birebir anket gönderebilme olanağı ve her bir üniversitede çalışan akademisyenlerin sayılarının dengesiz dağılımından dolayı örneklem sayısı belirlenmemiş, evrenin tamamı örneklem olarak alınmıştır.

Araştırmanın Değişkenleri:

Araştırmanın amaçları doğrultusunda incelenen temel değişkenler şunlardır:

- Yönetici akademisyenlerin vizyon yaratma davranışı boyutu,
- Yönetici akademisyenlerin izleyici kazanma davranışı boyutu,
- Yönetici akademisyenlerin vizyonu uygulamaya koyma davranışı boyutu,
- Yönetici akademisyenlerin izleyici kazanma davranışı boyutu,
- Yönetici akademisyenlerin sonuçları izleme davranışı boyutu,
- Yönetici akademisyenlerin sonuçlara ulaşma davranışı boyutu,
- Yönetici akademisyenlerin takım çalışması davranışı boyutu,
- Akademisyenlerin duygusal bağlılık boyutu,
- Akademisyenlerin devam bağlılığı boyutu,
- Akademisyenlerin normatif bağlılık boyutu.

3.3. Anket Formunun Oluşturulması

Sosyal bilimlerde bireylerin tutum ve davranışlarını ölçmede çeşitli ölçekler kullanılmaktadır. Ancak, kullanılan ölçeklerin, çalışmanın başında yanlış belirlenmesi analizlerde yanlışlıklara neden olmaktadır. Bu açıdan düşünüldüğünde ölçeklerin, çalışmaların bel kemiğini oluşturduğu söylenebilir (Karasar, 1998). Araştırmalarda yanlış ölçek türlerinin belirlenmesi, uygun olmayan istatistiksel tekniklerin ve analizlerin kullanılmasına da yol açmaktadır (Yüksel ve Yüksel, 2004). Araştırmacıların, önemli bir konuyu ölçmek için var olan, yeterli ve uygun ölçekler bulmakta zorlandığı bilinmektedir. Bu gibi durumlarda, yeni bir ölçeğin oluşturulması gerekir. Özenli bir ölçüm aracının geliştirilmesindeki başarısızlık, geçersiz ve açıklanamaz verilerin oluşması sonucunu doğurabilir (Hinkin, Tracey ve Enz, 1997).

Araştırmada, veri toplama tekniklerinden anket tekniği kullanılmıştır. Anket kullanılarak yapılan çalışmaların en belirgin sınırlılığı, kullanılan anketin incelenen konu açısından tam olması, diğer bir ifade ile ilgili bütün soru ya da ifadeleri içerip içermediğidir (Yüksel ve Yüksel, 2004). Anket formunda yer alabilecek soru türlerinden açık uçlu sorular, iki şıklı sorular, çoklu seçim soruları ve derecelmeli sorular

kullanılabilir. Hazırlanacak olan anket formunda yer alan ifadelerin anlaşılabilirliğini sağlamak amacıyla ön test yapılarak anket formuna son hali verilir (Yükselen, 2003).

Araştırmada kullanılan anket formlarının oluşturulmasında üç temel aşama izlenmiştir. Bu aşamalardan birincisi; anket sorularının oluşturulması (taslak anket), ikincisi; oluşturulan taslak anketlerin ön testlerinin yapılması, üçüncüsü ise; nihai (uygulanan) anket formunun oluşturulmasıdır.

Birinci aşamada yer alan anket sorularının oluşturulmasında önceden geliştirilmiş, literatürde de en çok uygulanan iki ölçekten yararlanılmıştır. Ölçekler, araştırmanın temel amacına uygun tutumu ölçmeye yönelik olarak seçilmiştir. Bu ölçekler: Mowday, Steers ve Porter (1979) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık” ölçeği; diğeri ise Kabacoff ve Yönetim Araştırma Grubu (1998) tarafından geliştirilen “Liderlik Etkinliği Analizi” ölçeğidir. Bu iki ölçekten yararlanarak taslak anket formu ortaya çıkarılmıştır.

İkinci aşamada, oluşturulan bu taslak anket formları rastgele seçilmiş iki üniversiteye gönderilerek ön test gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan soru formlarının araştırmaya katılanlar tarafından anlaşılabilirliğini ve varsa eksikliklerini ortaya koymak amacıyla bu ön test uygulaması yapılmıştır. Bu üniversitelerdeki akademisyenlerin ilgili müdürleri ile telefon görüşmesi yapılarak konu ile ilgili bilgi verilmiş, her bir akademisyen öğretim elemanına elektronik ortamda ön test soru formları gönderilmiştir. Ön test soru formları Mart-Nisan 2009 ayları arasında 35 akademisyenden geri dönmüştür. Yapılan ön test uygulaması sonucunda soru formlarında yanlış anlaşılan kelime ve ifadeler belirlenmiş ve hatalar düzeltilmiştir. Veriler SPSS paket programına (versiyon 15.0) aktarılarak ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan 15 sorudan oluşan ölçeğin yapı geçerliliği için güvenilirlik analizi yapılarak, öncelikle madde analizi açısından incelenmiştir. Madde analizi için madde-toplam korelasyon yöntemi seçilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan 15 sorudan madde-toplam korelasyon katsayısı negatif ya da düşük

olan 4 soru tespit edilmiştir. Bu durumda, 0,30'un altında olan bu 4 soru ölçekten çıkartılmıştır. Madde analizi tekrar yenilenmiş, yeni analiz maddelerinin iyi derecede ayırt edicilik özelliğine sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği için güvenilirlik katsayısı α : 0,8752 olarak ortaya çıkmıştır.

Liderlik davranışı ölçeğinde yer alan 44 soru ile ilgili madde analizi yapabilmek için madde-toplam korelasyon yöntemi uygulanmıştır. Yapılan madde analizi sonucunda madde-toplam korelasyon katsayısı düşük olan bir soru ölçekten çıkartılmıştır. Liderlik davranışı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı α : 0,9756 olarak ortaya çıkmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda, Crombach's Alpha değerinin $0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığında çıkması, ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir (Kayış, 2005; Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2010). Elde edilen bu değerler, kullanılan her iki ölçeğin de ölçülmek istenen tutumu ölçmeye uygun olduğunu göstermektedir.

Üçüncü aşamada ise, yapılan ön test uygulaması sonucunda anket formlarında gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Ortaya çıkan yeni anket formları araştırmada yer alan yüksek öğretim kurumunda çalışan akademisyenlere elektronik ortamda gönderilecek hale getirilerek anket formlarına son hali verilmiştir. Anket formlarında örgütsel bağlılık ve liderlik davranışı ile ilgili toplam 54, demografik sorular ile ilgili 8 soru yer almaktadır.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerini ölçmek amacıyla "örgütsel bağlılık" ile ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölümde; çalışanların, yöneticilerinin liderlik davranışlarına yönelik tutumlarını ölçmede oluşturulan "liderlik davranışları" ile ilgili sorular yer almaktadır. Son bölümde ise; çalışanların demografik özellikleri ile ilgili sorular yer almaktadır.

Anket formunun ilk bölümünde, akademisyenlerin örgüte olan bağlılıkları ile ilgili anket soruları yer almaktadır. Bu konuda, Mowday, Steers ve Porter (1979) tarafından geliştirilen ve Topaloğlu ve Sökmen'in (2001) Türkçe'ye uyarlayarak yaptıkları çalışmada kullandıkları ölçekten yararlanılmıştır. Ölçekte, örgütsel bağlılık ile

ilgili 5'i duygusal bağıllığı, 5'i devam bağıllığı ve 5'i de normatif bağıllığı ölçmeye yönelik 15 ifade bulunmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde akademisyenlerin, yöneticilerinin davranışlarına yönelik tutumlarını ortaya koymak amacıyla sorulan sorular yer almaktadır. Bu konuda kullanılan ölçek ise, Kabacoff ve Yönetim Araştırma Grubu (1998) tarafından geliştirilen ‐Liderlik Etkinliği Analizi‐ (LEA) olarak adlandırılan, liderlik davranışı boyutlarını içeren ölçektir. Ölçekte yer alan liderlik davranış boyutları; vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, sonuçları izleme, sonuçlara ulaşma ve takım çalışması olmak üzere toplam altı boyuttan oluşmaktadır. Bu altı boyutun altında toplam 22 alt değişken bulunmaktadır. Bu boyutların alt değişkenleri ise şöyledir:

Vizyon yaratma: Tutuculuk, yenilikçilik, bilimsellik, bağımsızlık ve stratejik olma.

İzleyici kazanma: İkna edicilik, dışa dönüklük, coşkululuk ve kontrollü olma.

Vizyonu uygulamaya koyma: Yapıyı oluşturma, taktik belirleme, iletişim ve yetki verme.

Süreci izleme: Kontrol ve geribildirim.

Sonuca ulaşma: Yönetim odaklılık, üretim odaklılık ve baskın olma.

Takım oyunu: İşbirliğine önem verme, fikir birliğine önem verme, yetki odaklı olma ve empatidir.

Araştırmada kullanılan, bu ölçek, Liderlik Etkinliği Analizi'nde tanımlanan boyutların, liderlik literatüründe tespit edilen yöntem bilim kısıtlarını ortadan kaldırmaya yönelik oluşturulması ve liderlik davranışlarını çok yönlü incelemesi sebebiyle tercih edilmiştir. Bu ölçeği tercih eden birçok çalışma mevcuttur (Kabacoff, 1998; Kabacoff ve Peters, 1998; Kabacoff, 2000; Kabacoff ve Stoffey, 2001; Durmuş, 2001; Kabacoff ve Peters, 2002; Arıcı Durmuş, 2002; Williams, 2005).

Anket formunun üçüncü bölümünde ise çalışanların demografik özellikleri ile ilgili sorular yer almaktadır. Bu sorular; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi, aylık net gelir ve ünvanıdır.

Araştırmada yer alan anket formlarında, örgütsel bağlılık ve liderlik davranışı ile ilgili her bir ifade 5'li Likert ölçeğine göre derecelendirilmiş ve akademisyenlerden bu ifadelere katılıp katılmadıklarını belirtmeleri istenmiştir. Bu ölçeğe göre; olumlu ifadeler, 5=kesinlikle katılıyorum, 4=katılıyorum, 3=orta derecede katılıyorum/orta derecede katılmıyorum, 2= katılmıyorum ve 1=kesinlikle katılmıyorum, ifadeleridir. Ölçeklerde, olumsuz ifadeler ise, kesinlikle katılıyorum=1, katılıyorum=2, orta derecede katılıyorum/orta derecede katılmıyorum=3, katılmıyorum=4, kesinlikle katılmıyorum=5 puan olacak şekilde derecelendirilmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılan materyaller birincil ve ikincil kaynaklardır. Birincil kaynaklar; araştırılan konuya, fiziki olarak en yakın olan veri kaynaklarıdır. İkincil kaynaklar ise; daha önceden toplanmış, birincil veri kaynaklarından oluşturulmuş veri kaynaklarıdır (Erdoğan, 2003; Karasar, 1998). İkincil kaynaklardan elde edilen bilgiler, çalışmanın literatür kısmını oluşturmuştur.

Anket çalışması, Mayıs 2009'da başlayıp, Aralık 2009 dönemleri arasında gerçekleştirilmiştir. İlgili 21 üniversitenin yüksek okul müdürleri ile telefonla görüşme yapılmış, araştırmanın amacı ve önemi anlatılarak, böyle bir çalışmanın varlığından haberdar olmaları sağlanmıştır. Daha sonra, 21 üniversitede yer alan 259 öğretim elemanına tek tek telefon edilerek tezin amacı ve önemi aktarılmış, izinleri dahilinde anket formu elektronik ileti olarak gönderilmiştir. Elektronik iletilerin geri dönmesi için üç hafta süre tanınmış, geri dönmeyen anketler için bir tur daha elektronik iletiler yinelenmiştir. Yapılan telefon görüşmeleri sırasında bazı akademisyenler, bu anket formlarının birebir özel mail adresleri yerine, internetten isim hakkı alarak kimden geldiğinin belli olmadığı bir ortamda yapılmasının geri dönüşüm oranını yükselteceğini ifade etmiştir. Buna sebep olarak ise, çalışanların yöneticileri ile ilgili olan soruların

varlığından dolayı cevaplamak istemeyecekleri ya da yanlış davranarak cevaplayacakları gösterilmiştir.

Araştırmanın bundan sonraki aşamasında, www.arzugurdogan.com adresi satın alınmış, anket formu bu siteye yüklenmiş, akademisyenlerin bu ortamda anketi doldurmaları sağlanmıştır. Geri dönüşüm alınmayan akademisyenlere tekrar elektronik ileti gönderilerek, bu adresi tıklamaları ve anketi doldurmaları istenmiştir. Bu süreç içinde, kayıt yenileme, okula başlangıç ve sınav tarihleri denk geldiği için tekrardan bir tur daha iletiler yenilenmiştir. Böylelikle kimden geldiğinin bilinmemesi avantajı sebebiyle, geri dönüşüm daha fazla ve daha hızlı bir şekilde olmuştur. Araştırma sonucunda, toplam 259 akademisyenden 198 akademisyen anketi doldurarak geri göndermiştir.

3.5. Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışmaları

Güvenilirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır; ölçülmek istenen belli bir şeyin, sürekli olarak aynı sembolleri almasıdır; aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçütlerin kullanılması ile aynı sonuçların alınmasıdır (Gürsakal, 2001). Güvenilirlik kaynaklı bir analizi yapmak için, değişkenlere ilişkin muhtemel bazı belirsizliklerin tanımlanması, sayılandırılması ve ele alınması gerekir (Yanmaz, 2003). Ancak, sosyometrik durum tespiti yapılan çalışmalarda, uygun sonuçları tahmin etmede güvenilirliğin sağlanması oldukça güç olmaktadır (Maassen, Boxel ve Goossens, 2005).

Sosyal bilimlerde Likert tipi ölçeklerle yapılan güvenilirlik analizlerinde en çok kullanılan analiz yöntemi alfa (Cronbach Alfa katsayısı) yöntemidir. Güvenilirlik, hesaplanmış bir katsayı (α) ile belirlenir ve sıfır ile bir arasında değişen değerler alır. Değer bir (1.00)'e yaklaştıkça güvenilirliğin yüksek olduğu kabul edilir. Cronbach Alfa katsayısı ölçümdeki iç tutarlılığın oluşturulmasında maddelerin homojenliğinin belirleyicisidir. Bu maddeler ve ikincil durum maddelerin aynı ölçme araçlarında yüksek korelasyonlu olup olmadığı test edilerek görülebilir (Sekeran, 2000). İç tutarlılıkta, ölçekteki soruların tümünün aynı temel özelliği ölçtü varsayımı vardır.

Böylelikle, sorular-maddeler arası korelasyonun yokluğu veya düşüklüğü yansız hatanın etkisinin varlığını ifade eder (Balcı, 2000).

Ölçeklerin yapı geçerliliği için yapılan madde analizi, Likert ölçekleme tekniğinin en önemli konusu olan tek boyutluluk özelliğini sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Madde analizi, ölçeğin yapı geçerliğine ilişkin ipuçları vermektedir. Çünkü madde analizi işlemleri, ölçekteki maddelerin, ölçeğin ölçmeyi amaçladığı bir özelliği, başka özelliklerle karıştırmadan ölçüp ölçmediğini belirleyerek, bu belirleme sonucunda bu tür maddeleri seçerek kendi içinde tutarlı bir ölçek oluşturmak için yapılmaktadır (Güllü ve Güçlü, 2009). Tutum ölçekleri için madde analizi yapılmasının bir amacı da ‘hangi maddelerden oluşturulacak ölçeğin güvenilirliği ve geçerliği daha yüksek olur?’ sorusuna cevap aramaktır (Bindak, 2005). Madde-toplam korelasyonun pozitif ve yüksek olması, ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olduğunu gösterir. Bu nedenle, madde analizlerinde, madde-toplam korelasyonun 0,30 ve üzeri olması beklenir. Madde-toplam korelasyonun 0,30 ve üzeri olması ise maddeler arası tutarlılığın oldukça iyi olduğunun belirtisidir (Ak, 2005).

Güvenilirlik, önemli bir özellik olmasına rağmen, testlerin en kritik özelliği de geçerlilikleridir. Geçerlilik, ölçeğin gerçekte neyi ölçtüğünü ve ölçümün araştırmacılar tarafından nasıl kullanıldığını gösterir. Güvenilirlik, geçerlilik için zorunluluktur ve testin geçerliliğinin en üst sınırında yer alır. Güvenilir olmayan testlerde geçerlilik ya çok azdır ya da hiç yoktur. Güvenilirlik gereklidir, ancak, yeterli değildir. Testlerde ilk şart geçerliliklerinin olmasıdır (Bele, 2004).

Her araştırmada iç ve dış geçerliliğin sağlanması son derece önemlidir. İç geçerlilik; varılan bir “nedensel” ilişkide, “sonuç”un “bilinen nedenlerle (deney değişkenleri ile) gerçekten açıklanabilirliğidir. İç geçerlilik, bizim neden ve sonuçlar arasındaki ilişkiye güvenmemizi sağlar. Dış geçerlilik; örnek bir grup üzerinde ve araştırma koşulları içinde varılan bir sonucun evrene, gerçek yaşama genellenebilirliğidir. Nedensel bir araştırmanın sonuçları başka insanlar, olaylar veya durumlarla genelleştirilebiliyorsa dışsal geçerlilik söz konusu olur (Sekeran, 2000).

Dışsal geçerliliğin daha çok alan deneylerinde geçerli olduğu, içsel geçerliliğin de daha çok laboratuvar deneylerinde geçerliliğe sahip olduğu söylenebilir (Tütüncü, 2001).

Ölçeklerin yapılan ölçümlerde yapı geçerliliğini elde edebilmek için, araştırmacının ölçmek istediği şeyi ölçüp ölçmediğini saptaması gerekir. Ölçeğin diğer ölçeklerle olan ilişkisi ve aynı şeyi ölçüp ölçmediği de önemlidir (McDougall ve Munro, 1994). Dolayısıyla, yapı geçerliliği için yapılan madde analizi sonuçlarına göre ölçeklerin geçerliliği sağlanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler, amaçlanan özelliği ölçebilecek nitelikte ve bu amaca hizmet edebilecek özelliği taşımaktadır.

Güvenilirlik analizi ile ilgili, çalışanların örgütsel bağlılıklarının ortaya konulması amacıyla hazırlanan 11 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği ve yöneticilerin liderlik davranışlarının belirlenmesine yönelik hazırlanan 43 sorudan oluşan liderlik davranışı ölçeği için ayrı ayrı yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

* Örgütsel bağlılık ölçeğinin tümü için (toplam 11 soru) Cronbach Alfa (α) güvenilirlik katsayısı 0,86 olarak saptanmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin her bir boyutuna ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; duygusal bağlılıkta 0,82, devam bağlılığında 0,61, normatif bağlılıkta ise, 0,60 çıkmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach's Alpha değerinin $0,60 \leq \alpha < 0,80$ aralığında çıkması ölçeğin oldukça güvenilir olduğunun bir göstergesidir (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2010). Dolayısıyla, örgütsel bağlılık ölçeği için elde edilen bu değerler ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

* Liderlik davranışı ölçeğinde yer alan 43 sorudan oluşan ölçeğin yapı geçerliliği için güvenilirlik analizi yapılarak, öncelikle madde analizi açısından incelenmiştir. Madde analizi için madde-toplam korelasyon yöntemi seçilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde, madde korelasyonlarının -0,00 ile 0,87 arasında değiştiği görülmüştür. 43 sorudan oluşan liderlik davranışı ölçeğinde madde-toplam korelasyon katsayısı negatif ya da düşük olan 3 soru ölçekten çıkartılmıştır. Madde analizi tekrar yinelenmiş,

yeni analiz maddelerinin iyi derecede ayırt edicilik özelliğine sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Kalan 40 soru ile ölçeğin Cronbach Alfa (α) güvenilirlik katsayısı 0,98 olarak saptanmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach's Alpha değerinin $0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığında çıkması, ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir (Kayış, 2005). Elde edilen bu değerler, kullanılan liderlik davranışı ölçeğinde, ölçeği oluşturan soruların birbiriyle tutarlı ve ölçülmek istenen tutumu ölçmeye uygun olduğunu göstermektedir.

3.6. Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan verilerin incelenen konu etrafında düzenlenip anlamlandırılmasına “verilerin analizi” denir. Analizden geçerek yapılan anlamlandırmayla sentez yapılır, sonuçlara ulaşılır ve gerekiyorsa tahminlerde bulunulur ve öneriler sunulur. Bilimsel analizde yapılan ilk ayırım ise, verilerin analizinin niceliksel ve niteliksel olmasıdır (Erdoğan, 2003).

Anket soruşturması tamamlandıktan sonra, anket formlarında yer alan sorular kodlanarak her akademisyenden elde edilen veriler bilgisayarda oluşturulan veri dosyalarına kaydedilmiştir. Yanıt alınmayan ya da yanıtlama hatası bulunan ifade ve sorular uygun bir şekilde kodlanarak verilerin analizine geçilmiştir. Anket soruşturmasından elde edilen verilerin analizi, SPSS 15.0 (Statistical Package for Social Sciences) istatistik paket programı aracılığı ile aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. Anket formlarında yer alan sorular niteliklerine göre sınıflayıcı ölçek ve sıralayıcı ölçek ile ölçülmüştür.

Araştırmada, verilerin analizinde kullanılacak test tekniğini belirlemek için öncelikle veri dağılımı incelenmiş, verilerin Merkezi Limit Teoremine göre, ana kütle dağılımları ne olursa olsun, örnek hacimleri yeteri kadar büyükse ($n \geq 30$) örnek ortalamaların örnekleme dağılımlarının normal dağılıma uyar (Ak, 2005) teoreminden hareket edilerek, verilerin normal dağılım gösterdikleri varsayımı kabul edilmiştir. Araştırmanın evrenini oluşturan 300 kişiden, 30 tanesinin mail adreslerine ulaşıldığı halde elektronik ileti yanlış adres uyarısı vermiş, 4 kişi cevaplamaı reddetmiş, 5 kişi

yurt dışında görevlendirilmiş ve 2 kişi de doktora eğitimine gönderilmiştir. Dolayısıyla, toplam 300 kişiden 41 kişi araştırmadan çıkartılmış, 259 kişi araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırmada, akademik kadroda yer alan çalışanların, yönetici akademisyenlerinin liderlik davranışlarına yönelik tutumları ve liderlerin davranışlarının, çalıştıkları örgüte bağlanmalarındaki etkinin ne olduğunu anlamak amacıyla anket tekniği uygulanmıştır. Anketlerin 198'inden geri dönüşüm sağlanmıştır.

Araştırmada, yönetici akademisyenlerin liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi alt amaçlar arasında olduğundan, elde edilen verilerin analizinde “ilişkileri incelemeye yönelik analiz teknikleri” uygulanmıştır (Erdoğan, 2003). Araştırmada, tek değişkenli analizler ve çok değişkenli analizler kullanılmıştır.

Tek değişkenli analizlerde, verilerin frekans dağılımı ile aritmetik ortalama değerleri ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Frekans analizi ile ankete yanıt veren kişilerin demografik özellikleri ile ilgili bulgular elde edilmiştir. Aritmetik ortalama değerleri yardımı ile çalışanların örgütsel bağlılık ve liderlik davranışı konularında fikir ayrılığı olup olmadığı, eğer var ise bu farklılığın hangi düzeyde olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada, iki bağımsız grup arasındaki ortalamaların karşılaştırılmasında “Bağımsız iki örnek t-testi” (Independent Samples t-Test) kullanılmıştır. Bu test, bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada, gruplar arasındaki ortalama fark varsayımını test etmek amacıyla ise varyans analizi yapılmıştır. Varyans analizi iki gruptan fazlasını karşılaştıran test olduğundan dolayı, iki bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerine etkisini araştırmada, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerine etkilerini ayrı ayrı araştırmak yerine, ikisini tek bir işlemle analize tabi tutmak daha verimli olacağından (Antalyalı, 2005) araştırmada, iki yönlü Anova testinin kullanılması tercih edilmiştir.

Araştırmada, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini bulabilmek amacıyla, çok değişkenli analiz tekniklerinden çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki bağlantıyı kuran parametrelerin değerini tahmin imkanlarını araştırır. Regresyonun, korelasyona benzer tarafı, her ikisinin de değişkenler arasındaki ilişkiyi, bir birlik ve yakınlığı aramalarıdır. Fark ise; regresyonun bir sebep-sonuç modeli içinde değişkenler arası bağlantıyı aramasına karşılık, korelasyonun böyle bir sebep-sonuç modeli olmadan, bu ilişkinin istatistiksel özelliğini bulmaya çalışmasıdır (Söndürmez, Taylan ve Yaralıoğlu, 1995). Bu analiz yardımı ile bağımsız değişkeni oluşturan liderlik davranışı boyutlarının, aynı anda bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisi ve bağımlı değişkenin değerinin tahmin edilmesi amaçlanmıştır (Altunışık, vd, 2004). Çoklu regresyon analizi, bağımsız değişkenler tarafından bağımlı değişkende açıklanan toplam varyansın yorumlanması, açıklanan varyansın istatistiksel anlamlılığı, bağımsız değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlılığı ve bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin yönüne ilişkin yorum yapma imkanını sağlar (Büyüköztürk, 2010).

Çok değişkenli analizlerden, örgütsel bağlılık boyutları ve liderlik davranışları boyutları arasında ilişki olup olmadığını saptamak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Parametrik olmayan hipotez testlerinden birisi olan korelasyon analizinde, bir ana kütlede seçilmiş en az iki veya daha fazla örnek grup alınarak, bu gruplar arasındaki etkileşime, bir katsayı yardımıyla bakılır. Bu katsayı korelasyon katsayısıdır ve r ile gösterilir. Korelasyon katsayısı, değişkenlerin yönü ve etkileşimlerin nasıl olduğu hakkında bilgi verir (Karaca, 2001).

4. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmanın bu kısmında, araştırma verilerinin analizinden elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularının değerlendirilmesinde ilk olarak; çalışanlar ile ilgili bulguların değerlendirilmesi yapılmıştır. Daha sonra, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ortaya koyan bulguların değerlendirilmesi; yöneticilerin liderlik davranışlarına yönelik tutumlarını gösteren bulguların değerlendirilmesi; yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi ile ilgili bulguların değerlendirilmesi; yöneticilerin liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bulguların değerlendirilmesine yer verilmiştir.

4.1. Çalışanlar ile İlgili Bulguların Değerlendirilmesi

Türkiye’de, lisans eğitimi veren turizm işletmeciliği ve otelcilik yükseköğretilerinde görev yapan akademisyenlerin genel özellikleri Tablo 4.1’de yer almaktadır.

Tablo 4.1: Çalışanların demografik özellikleri ile ilgili dağılım

<i>Demografik Özellikler</i>	<i>Demografik Özelliklerin Kategorileri</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Cinsiyet	Kadın	67	33,7
	Erkek	131	65,8
	Cevapsız	1	0,5
	Toplam	198	100,0
Yaş	25-34	61	30,7
	35-44	98	49,2
	45-54	26	13,1
	55 ve üzeri	9	4,5
	Cevapsız	4	2,5
	Toplam	198	100,0
Medeni Durum	Evli	137	69,2
	Bekar	54	27,3
	Cevapsız	6	3,0
	Toplam	198	100,0

Tablo 4.1'in Devamı

<i>Demografik Özellikler</i>	<i>Demografik Özelliklerin Kategorileri</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Eğitim Durumu	Üniversite	28	14,1
	Yüksek Lisans	42	21,2
	Doktora	127	64,1
	Diğer	1	0,5
	Cevapsız	-	-
	Toplam	198	100,0
Çalışma Süresi	1 yıldan az	6	3,0
	1-3 yıl arası	29	14,6
	4-6 yıl arası	21	10,6
	7-9 yıl arası	32	16,2
	10-12 yıl arası	33	16,7
	13-15 yıl arası	32	16,2
	16 yıldan fazla	37	18,7
	Cevapsız	8	4,0
	Toplam	198	100,0
Net Gelir	1250-1499 TL	26	13,1
	1500-1749 TL	57	28,8
	1750-1999 TL	59	29,8
	2000-2449 TL	31	15,7
	2500-2749 TL	23	11,6
	Cevapsız	2	1,0
	Toplam	198	100,0
Ünvan	Profesör	21	10,6
	Doç.Dr.	13	6,6
	Yrd.Doç.Dr.	58	29,3
	Öğr.Gör.	35	17,7
	Arş.Gör.	47	23,7
	Okutman	14	7,1
	Cevapsız	10	5,1
	Toplam	198	100,0

Çalışanların demografik özellikleri ile ilgili veriler frekans analizi ile değerlendirilmiştir. Tablo 4.1'de görüldüğü gibi, katılımcıların %65,8'ini erkek akademisyenler oluşturmaktadır. Kadın akademisyenlerin araştırmaya katılma oranının erkek akademisyenlere göre daha düşük olduğu dikkat çekicidir. Akademisyenlerin %49,2'si 35-44 yaş grubu aralığında ve %69,2'si ise evlidir. Eğitim durumu açısından en yüksek grubun %64,1 oranı ile doktoralı akademisyenlerden oluştuğu görülmektedir. Kurumdaki çalışma süresi bakımından en fazla yoğunluğun sırasıyla 16 yıldan daha fazla (%18,7), 10-12 yıl arası (%16,7), 7-9 yıl ve 13-15 yıl (%16,2) arası olduğu görülmektedir. Akademisyenlerin, aylık net gelirler açısından incelendiğinde, 1750 TL-1999 TL (%29,8) ve 1500 TL-1749 TL (%28,8) aralığında olduğu, ortalama 1500 TL-2000 TL arasında gelir elde ettikleri söylenebilir. Araştırmaya katılan akademisyenler,

ünvan bakımından en yoğun olarak sırasıyla %29,3 ile yrd.doç., %23,7 ile arş.gör. ve %17,7 oranı ile öğretim görevlilerinden oluşmaktadır. Bu bulgu, ünvan bakımından alt ve orta kademedeki yer alan akademisyenlerin bu tür yapılan çalışmalara zaman ayırma ve ilgi gösterme açısından daha fazla önem verdiklerini düşündürmektedir. Anket formunun üçüncü kısmında yer alan demografik sorulardan bir tanesi de, akademisyenlerin hangi bölümde (seyahat, konaklama, yiyecek-içecek, rehberlik ve diğer) çalıştıklarına yönelik olarak sorulmuş sorudur. Ancak, geri dönen anket formlarının çoğunda bu soru boş bırakıldığı için değerlendirme kapsamına alınmamıştır.

4.2. Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Tutumlarının Değerlendirilmesi

Çalışanların, görev yaptıkları kuruma olan bağlılıklarını ölçmeye yönelik tutumları ile ilgili elde edilen bulgular Tablo 4.2’de yer almaktadır.

Tablo 4.2: Çalışanların örgütsel bağlılıklarına yönelik tutum ifadelerinin dağılımı

İfade	Ortalama	Standart sapma
Çevreme, bu kurumun çalışmaya uygun çalışılabilecek harika bir kurum olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim	3,8333	1,00127
Kendi değerlerimi kurum değerlerine yakın görmekteyim	3,7121	1,05818
Çevreme, bu kurumun bir bireyi olduğumu gururla söyleyebilirim	4,1888	0,89447
Diğer kurumlar yerine, bu kurumda çalışmayı seçtiğim için son derece mutluyum	3,7680	1,01940
Bana göre bu kurum, başarılı olabilecek olası kurumların en iyisidir	3,9541	3,80862
DUYGUSAL BAĞLILIK ORTALAMASI	3,89126	1,55638
Bulduğum kurumda çalışmayı sürdürebilmek için hemen hemen her türlü görevi kabul ederim	3,1735	1,12342
Çalıştığım kurum, performans açısından, bana en iyi şekilde tat vermektedir	3,4536	1,00280
Kurumun geleceğini gerçekten önemsiyorum	4,7980	3,64540
DEVAM BAĞLILIĞI ORTALAMASI	3,65573	0,99664
Kurumumun başarısına yardımcı olabilmek için benden normal olarak beklenenin üzerinde çaba sarf etme arzusunda değilim	4,1421	0,91479
Görevim aynı kaldığı sürece diğer kurumlarda çalışabilirim.	3,3313	0,93082
Bu kurumda çalışmaya karar vermiş olmam benim için kesinlikle yanlış bir karar değildir	4,7980	3,64540
NORMATİF BAĞLILIK ORTALAMASI	4,09173	1,83033
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ORTALAMASI	3,87957	1,46112

Tablo 4.2'den izlenebileceği gibi, genel olarak çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarının olumlu yönde olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılık aritmetik ortalama değerlerinin de 3,88 çıkması bu sonucu desteklediğini göstermektedir. Çalışanların, “Bulduğum kurumda çalışmayı sürdürebilmek için hemen hemen her türlü görevi kabul ederim” ve “Görevim aynı kaldığı sürece diğer kurumlarda çalışabilirim” ifadelerine verdikleri yanıtların ortalama değerleri Likert tipi ölçeğinde 3'e karşılık gelmekte ve 3'ün değeri de yansız bir tutumu ifade etmektedir. Geriye kalan diğer 9 soruya verilen yanıtların ortalama değerleri 4 ve 5 aralığındadır. Likert tipi ölçeğinde 4, “katılıyorum”; 5 ise, “kesinlikle katılıyorum” tutumlarını temsil etmektedir. Bu ifadelerden, en yüksek ortalama değere sahip olan “Bu kurumda çalışmaya karar vermiş olmam benim için kesinlikle yanlış bir karar değildir” ifadesine verdikleri yanıtların ortalama değerleri Likert tipi ölçeğinde 5'e karşılık gelmekte ve 5'in değeri “kesinlikle katılıyorum” tutumunu ifade etmektedir. Bu ifadenin aritmetik ortalama değeri de 4.79'dur. Bu durum, çalışanların, kurumlarında çalışıyor olmalarının kendileri için kesinlikle doğru bir karar olduğunu savunduklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Örgütsel bağlılık boyutlarında yer alan ifadeler dikkate alındığında; ilk beş ifadeden birincisi; normatif bağlılıkta yer alan “Bu kurumda çalışmaya karar vermiş olmam benim için kesinlikle yanlış bir karar değildir” (ort:4,80), devam bağlılığı boyutunda yer alan “Kurumun geleceğini gerçekten önemsiyorum” (ort:4,34), duygusal bağlılık boyutu altında yer alan “Çevreme, bu kurumun bir bireyi olduğumu gururla söyleyebilirim” (ort:4,19), normatif bağlılık boyutunda yer alan “Kurumumun başarısına yardımcı olabilmek için benden normal olarak beklenenin üzerinde çaba sarf etme arzusundayım” (ort:4,14) ve duygusal bağlılık boyutunda yer alan “Bana göre bu kurum, başarılı olabilecek olası kurumların en iyisidir” (ort:3,95) ifadeleridir. Genel olarak bakıldığında, duygusal bağlılık boyutunda yer alan ifadelerin ortalama değerlerinin 3.5'in üzerinde olması, çalışanların duygusal bağlılık açısından kurumlarına bağlı olduklarının bir göstergesi olarak düşünülebilir. Üç bağlılık türü içinde, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin en yüksek normatif bağlılıkta, daha sonra duygusal bağlılık ve son olarak da devam bağlılığında olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçların, benzer çalışma sonuçları ile örtüştüğü görülmektedir (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007b; Çatır, 2009).

Örgütsel bağlılık boyutlarından, devam bağlılığı boyutu altında yer alan “Bulduğum kurumda çalışmayı sürdürebilmek için hemen hemen her türlü görevi kabul ederim” (ort:3,17) ifadesi akademisyenler tarafından en düşük düzeyde değerlendirilmiş, bu durum, akademisyenlerin sadece sahip oldukları işi kaybetmemek için değil, aynı zamanda yaptıkları işi severek yapmalarının da önemli olduğunu vurgulamak için bu şekilde cevapladıklarını düşündürmektedir. Dolayısıyla, çalışanların kuruma karşı güçlü duygusal bağlılık duydukları ancak, kurumda ilgili tüm görevlere, gereksinim duyduklarından değil, istedikleri için her türlü görevi yaptıkları ve örgütte kalmaya devam ettikleri, literatürdeki duygusal bağlılık tanımı ile de örtüşmektedir (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007b). Çalışanların kurumalarına karşı duygusal açıdan bağlı oldukları düşünüldüğünde, bu düşünceleri desteklediği ifade edilebilir. Normatif bağlılık açısından bakıldığında üç ifadeden sadece bir tanesinin ortalaması 3,33 çıkmış, diğer ifadelerin ortalaması 4,0’ın üzerinde çıkmıştır. Dolayısıyla, akademisyenlerin normatif bağlılık açısından kurumlarına bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 4.2’de gösterilen bu değerlerden de anlaşılacağı üzere, kurum çalışanlarının kurumlarına yönelik bağlılık biçimlerinin olumlu yönde olduğu, ancak üç ifade hariç, tüm ifadelerde ölçek değerlerinin “orta derecede katılıyorum/orta derecede katılmıyorum” ile “katılıyorum” (3,5-4) arasında yer alması nedeniyle bağlılık düzeylerinin orta düzeyde ve olumlu yönde olduğu söylenebilir. Benzer bir çalışmada da en az gerçekleşen boyutun devam bağlılığı, en fazla gerçekleşen boyutun ise duygusal bağlılık olduğu sonucuna varılmıştır (Çatır, 2009). Bu sonuçlar, “işletmelerde liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisi” adlı çalışma sonuçları ile de örtüşmektedir (Yalçın, 2005).

4.3. Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarına Yönelik Tutumlarının Değerlendirilmesi

Çalışanların, yöneticilerinin liderlik davranışlarına yönelik tutumları ile ilgili elde edilen bulgular Tablo 4.3’de yer almaktadır.

Tablo 4.3: Çalışanların yöneticilerinin liderlik davranışlarına yönelik tutum ifadelerinin ortalama ve standart sapma değerleri

İfade	Ortalama	Standart sapma
Yöneticim, mevcut sorunların çözümünü geçmiş uygulamalardan bulabilir	3,5436	0,95351
Yöneticimin, kurumsal kararları ve uygulamaları mevcut durumu korumaya yöneliktir	3,4872	1,07146
Yöneticim, hızlı değişen koşullara rahat uyum sağlayabilir ve bu ortamda kendisini rahat hisseder.	3,5949	1,10060
Yöneticim, kurumsal karar ve uygulamalarda yeni ve denenmemiş yaklaşımları tercih eder.	3,2626	1,10454
Yöneticim, uzmanlık alanım ile ilgili bilgimi, araştırma ve sonuçlarda kullanabilir.	3,7010	1,20590
Yöneticim, uzmanlık alanım ile ilgili bilgi seviyemi sürekli geliştirmeye çalışır.	3,5152	1,18676
Yöneticim, kurumsal vizyona yönelik kararlarda bağımsız olmaya önem verir.	3,3756	1,15220
Yöneticim, bir liderin vizyon yaratmada rolüne olan inancına ve bağlılığına sahiptir.	3,5515	1,23419
Yöneticim, kurumsal karar ve uygulamaların uzun dönemli sonuçlarını dikkate alır.	3,6616	1,16708
Yöneticim, olaylara, uzun dönem planlamaya dayalı analiz yoluyla yaklaşır.	3,5025	1,21060
Yöneticim, ileri düşünme, planlama ve objektif analiz yoluyla karar verme yeteneğine sahiptir.	3,5181	1,19501
Yöneticim, kurum çalışanlarının bağlılıklarını kazanmak için güven ortamı yaratma yolunu seçer.	3,4592	1,16503
Yöneticim, kurumun amaçlarına bağlılığı yaratmak için çalışanları, amaçlara yönelik ikna etme yolunu seçer.	3,3878	1,15588
Yöneticimin, kurum çalışanları ve kişiler arası ilişkilerinde biçimsel olmayan bir tarz benimsemektedir.	3,1990	1,25329
Yöneticim, kurum çalışanları ile ilişkilerimde cana yakın ve arkadaşça davranır.	3,9242	1,11260
Yöneticim, kurum içinde kısa sürede yakın ve rahat ilişkiler kurabilir.	3,7107	1,13503
Yöneticim, coşku, enerji ve duygusal ifadeler kullanarak hareket eder.	3,4381	1,22951
Yöneticim, çalışanları işlerinde ve işlerin içinde istekle tutabilme kapasitesini gösterebilir.	3,4381	1,22951
Yöneticim, kurumsal ilişkilerde duyguları kontrol etme ve sakin bir tarz benimseme özelliğine sahiptir.	3,5657	1,17211
Yöneticim, kurumsal çalışmaları kolaylaştırıcı ilke ve prosedürler geliştirme yeteneğine sahiptir.	3,5765	1,14992
Yöneticim, sistematik ve organize edilmiş bir yaklaşım benimseyerek düzenli yöntemlerle çalışmayı tercih eder.	3,5816	1,08058
Yöneticim, hemen sonuç alınmasını sağlamak için kolay uygulanabilir stratejilere odaklanarak çözüm üretebilir.	3,4872	1,11854
Yöneticim, gerektiği durumlarda pratik stratejiler üzerinde odaklanarak anlık kararlar verebilir.	3,5026	1,12789
Yöneticim, kurum çalışanlarına sadece bilmeleri gerekli olan bilgileri aktarır.	3,6599	1,07905
Yöneticim, kurum çalışanlarından ne beklendiğini açıkça belirtir.	3,6684	1,20988
Yöneticim, var olan bilgi akışını koruyabilir.	3,6051	1,17665
Yöneticim, çatışma durumlarında kişilikler yerine somut durumlar üzerinde yoğunlaşarak çözüme ulaşmaya çalışır.	3,4184	1,15402
Yöneticim, kurum çalışanlarının çabalarını yönlendirirken kurumun misyon ve değerlerini ısrarlı biçimde vurgular.	3,5939	1,19419
Yöneticim, astlarının yeteneklerini güçlendirecek ortamlar hazırlar.	3,4615	1,19807
Yöneticim, kurum çalışanlarına yeteneklerini ortaya koymalarına imkan verecek önemli görevler verir.	3,5939	1,17263
Yöneticim, işlerin zamanında bitmesini garantiye almak üzere bitiş tarihlerini belirleyip faaliyetleri sürekli kontrol altında tutar.	3,6443	1,11155

Tablo 4.3'ün Devamı

İfade	Ortalama	Standart sapma
Yöneticim, astlara performansları hakkında sürekli ve açık geri bildirim sağlar.	3,3333	1,21652
Yöneticim, kurum çalışanları ile ilgili düşüncelerini dolambaçsız bir şekilde kendilerine ifade eder.	3,4513	1,21902
Yöneticim, kurum çalışanlarının çabalarını yönlendirmek için yetki ve sorumluluklarını sonuna kadar kullanır.	3,5153	1,20459
Yöneticim, kurumsal hedeflere ulaşmak için çalışanları iddialı ve rekabetçi bir tarzda mücadeleye zorlar.	3,1735	1,19851
Yöneticim, başarıya odaklanılmasını sağlamak için yüksek düzeyde performans hedefleri koyar.	3,1590	1,19292
Yöneticim, çalışma arkadaşlarımla güçlü yönlerini ortaya çıkararak birbirlerinin performanslarını tamamlamalarını sağlar.	3,3147	1,25048
Yöneticim, kurum çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerine aktif ilgi gösterir.	3,4541	1,22073
Yöneticim, karar alma süreçlerinde, kurum çalışanlarının görüşlerini dikkate alır.	3,5412	1,23458
Yöneticim, kurumdaki yetkili kişilerin fikirlerini karar süreçlerinde dikkate alır.	3,7641	1,16908

Tablo 4.3'de de izlenebileceği gibi, genel olarak çalışanların, yöneticilerinin liderlik davranışları ile ilgili tutumlarının olumlu yönde olduğu söylenebilir. Çalışanların, yöneticilerinin davranışlarına yönelik olarak sergiledikleri tutumlara yönelik sorulan 40 sorudan 11 soruya verilen yanıtların ortalama değerleri 3-3,5 aralığında çıkmıştır. Likert ölçeğine göre bu değer "orta derecede katılıyorum/orta derecede katılmıyorum" cevabını, dolayısıyla yansız bir tutumu ifade etmektedir. Geriye kalan diğer sorulara verilen yanıtların ortalama değerleri 3,5-4 aralığındadır. Bu ifadelerden, en yüksek ortalama değere sahip olan "Yöneticim, kurum çalışanları ile ilişkilerimde cana yakın ve arkadaşça davranır" (art.ort:3,92), "Yöneticim, kurumdaki yetkili kişilerin fikirlerini karar süreçlerinde dikkate alır" (art.ort:3,76), ve "Yöneticim, kurum içinde kısa sürede yakın ve rahat ilişkiler kurabilir" (art.ort:3,71), ifadelerine verilen yanıtların ortalama değerleri 3,5 üzeri ve 4'e yakın değerler çıkmıştır. Likert ölçeğine göre 4'ün değeri de "katılıyorum" tutumunu ifade etmektedir. Bu durum da, çalışanların, kurum yöneticilerinin liderlik davranışlarına yönelik tutumlarının ve bu yöndeki değerlendirmelerinin olumlu olduğu düşüncesini yansıtmaktadır.

4.4. Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Davranış Boyut ve Bileşenlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Çalışanların, yöneticilerinin liderlik davranışlarına yönelik tutumlarını ortaya koymak amacıyla sorulan ifadelerin her birinin ortalama ve standart sapma değerleri bir önceki Tablo 4.3’de verilmiş idi. Tablo 4.4’de ise liderlik davranışı boyutlarının altında yer alan bileşenlerin ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir.

Tablo 4.4: Liderlik davranışı boyut ve bileşenlerinin ortalama ve standart sapma sonuçları

Boyut	Bileşen	Ortalama	Standart sapma
VİZYON YARATMA	Tutuculuk	3,5436	0,95351
	Yenilikçilik	3,4333	1,00548
	Teknik Vurgu	3,6082	1,10633
	Kendine Önem	3,4611	1,06179
	Stratejik Vurgu	3,5590	1,11731
	VİZYON YARATMA BOYUTU ORTALAMASI	3,52104	1,048884
İZLEYİCİ KAZANMA	İkna Edicilik	3,4330	1,07402
	Dışa Dönüklük	3,8249	1,05271
	Coşkulu	3,3880	1,11591
	Duygusal Kontrol	3,5657	1,17211
	İZLEYİCİ KAZANMA BOYUTU ORTALAMASI	3,5529	1,103688
VİZYONU UYGULAMAYA KOYMA	Yapı Oluşturma	3,5696	1,04760
	Taktik Kullanma	3,5000	1,05158
	İletişim	3,5618	0,98926
	Yetki Devri	3,5361	1,09816
	VİZYONU UYGULAMAYA KOYMA BOYUTU ORTALAMASI	3,54188	1,04665
SONUÇLARI İZLEME	Kontrol	3,6443	1,11155
	Geri Bildirim	3,3915	1,11691
	SONUÇLARI İZLEME BOYUTU ORTALAMASI	3,5179	1,11423
SONUÇLARA ULAŞMA	Yönetim Odaklılık	3,5153	1,20459
	Baskın Olma	3,1735	1,19851
	Üretim Odaklılık	3,1590	1,19292
	SONUÇLARA ULAŞMA BOYUTU ORTALAMASI	3,2826	1,198673

Tablo 4.4'ün Devamı

Boyut	Bileşen	Ortalama	Standart sapma
TAKIM ÇALIŞMASI	İşbirlikçi Davranış	3,3795	1,17407
	Fikir Birliği	3,5412	1,23458
	Yetki İlişkileri	3,7861	0,99837
	Empati	3,6769	1,83978
	TAKIM ÇALIŞMASI BOYUTU ORTALAMASI	3,595925	1,3117
LİDERLİK DAVRANIŞLARI ORTALAMASI		3,5020	1,1373

Liderlik davranış bileşenlerinin, çalışanların gösterdiği tutumları açısından ortalama en yüksek ilk beş bileşenin değerine bakıldığında; dışa dönüklük (ort:3,82), yetki ilişkileri (ort:3,79), empati (ort: 3,68), kontrol (ort:3,64) ve teknik vurgu (ort:3,61) olduğu görülmektedir. En düşük değerlendirilen davranış bileşeninin ise; sonuçlara ulaşma boyutu altında yer alan üretim odaklılık (ort:3,16) ve baskın olma (ort:3,17) bileşeni olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan akademisyenlerden izleyici kazanma (ort:3,55) ve takım çalışması (ort:3,60) boyutlarında yer alan ifadelere, likert ölçeğine göre “orta derecede katılıyorum/orta derecede katılmıyorum” seçeneği denk gelmektedir. Davranış bileşenlerinden en düşük düzeyde değerlendirilen “üretim odaklılık” bileşenine, çalışanların düşüncelerinin, “yöneticilerin, başarıya odaklanılmasını sağlamak için yüksek düzeyde performans hedefleri koyma” ifadesine karşı “orta derecede katılıyorum/orta derecede katılmıyorum” seçeneğinde yoğunluk gösterdiği görülmektedir. Diğer düşük değerlendirilen “baskın olma” bileşenin de ise, çalışanların yöneticilerinin, “kurumsal hedeflere ulaşmak için onları iddialı ve rekabetçi bir tarzda mücadeleye zorlama” konusunda “orta derecede katılıyorum/orta derecede katılmıyorum” seçeneğini işaretledikleri görülmektedir.

Yöneticinin sonuçları izlemede, astlarına performansları hakkında sürekli ve açık geri bildirim sağladığı ve kurum çalışanları ile ilgili düşüncelerini, beklentilerini ve isteklerini dolambaçsız bir şekilde kendilerine ifade ettiği söylenebilir. Çalışanlarla iletişimde, etkin geri bildirim kurum sağlığını ayakta tutacak önemli bir etkidir

(Yılmaz, Özler Ergun ve Mercan, 2008). Lider- yöneticinin özelliklerinden en önemlisi olan başarılı bir iletişimci olması (Özgen, 2003) özelliği araştırma da, “iletişim” bileşeninin ortalamasının yüksek olmasıyla uyum göstermektedir. Bu durum, örgütsel bağlılık açısından, kurum içi iletişimin etkin olduğu, iletişim kanallarının sağlıklı bir yapıda işlediğini ortaya koyan çalışma sonuçları ile de benzerlik göstermektedir (Karahana, 2008).

Sonuçlara ulaşma boyutunda yer alan “üretim odaklılık” ve “baskın olma” bileşeninin” diğer bileşene göre daha düşük düzeyde çıkması; yöneticilerin, kurumsal hedeflere ulaşmak için çalışanlarına iddialı ve rekabetçi bir tarzda mücadele etmeleri konusunda zorlayıcı davrandığı, çalışanlarına başarılı olmaları için yüksek düzeyde performans hedefleri koyarak, onların bu rekabetçi güçlerini artırmaya çalıştığı, bunu sağlarken de, elinde bulunan tüm yetki ve sorumluluklarını sonuna kadar kullandığını akla getirmektedir.

Yönetici akademisyenlerin, takım çalışması davranış boyutunda gösterebileceği “yetki ilişkileri” davranış bileşeni, bu davranış boyutunun diğer bileşenleri olan empati, işbirlikçi davranış ve fikir birliği davranışlarına göre daha yüksek ortalamaya sahiptir. Yöneticiler, çalışanları ile birlikte bir takım ruhu ile hareket ederek, onların özel sorunlarına duyarlılık göstererek, yeri geldiğinde, kendilerini onların yerine koyarak, nasıl davrandığını görmeye çalışmakta, bu durum, kurumunun sağlıklı bir şekilde ayakta kalmasına da destek olmaktadır. Örgütte güçlü ilişkilerin devamlı olması, örgütte bağlılığın geliştirilmesini sağlayacak araçlardan olan işbirliği ve takım çalışması ile sağlanabilir (Balay, 2000). Araştırma bulgularına bakıldığında, en yüksek ortalamanın takım çalışması boyutunda çıkması, bu durumu desteklediğini göstermektedir. Genel olarak, liderlik davranışları ortalama değerinin 3,5 çıkmış olması sonucu, akademisyenlerin yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin eğilimlerinin “katılıyorum” seçeneğine doğru olumlu yönde olduğunu göstermektedir.

4.5. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Etkisi

Yönetici akademisyenlerin liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel bağlılıklarını hangi düzeyde etkilediğini belirlemek amacıyla ilk olarak, örgütsel bağlılık, ikinci olarak duygusal bağlılık, üçüncü olarak devam bağlılığı ve son olarak da normatif bağlılık üzerindeki etkisinin ne olduğunu belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

4.5.1. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi

Yönetici akademisyenlerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığını hangi düzeyde etkilediğini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz ile ilgili bulgular Tablo 4.5’de yer almaktadır.

Tablo 4.5: Liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisi

Liderlik Davranış Boyutları	R	R ²	Ayar. R ²	Tahmini Standart Hata	Değişim İstatistikleri		
					R ² Değişimi	F Değişimi	F Değ. An
Vizyon Yaratma	0,549 ^a	0,302	0,297	0,64687	0,302	57,917	0,000*
İzleyici Kazanma	0,555 ^b	0,308	0,297	0,64660	0,006	1,113	0,293
Vizyonu Uyg.Koyma	0,555 ^c	0,308	0,292	0,64882	0,000	0,090	0,764
Sonuçları İzleme	0,558 ^d	0,311	0,290	0,64969	0,003	0,646	0,423
Sonuçlara Ulaşma	0,566 ^e	0,321	0,295	0,64771	0,009	1,804	0,182
Takım Çalışması	0,571 ^f	0,326	0,295	0,64758	0,005	1,053	0,307

^a: Vizyon Yaratma

^b: Vizyon Yaratma + İzleyici Kazanma

^c: Vizyon Yaratma + İzleyici Kazanma + Vizyonu Uyg.Koyma

^d: Vizyon Yaratma + İzleyici Kazanma + Vizyonu Uyg.Koyma + Sonuçları İzleme

^e: Vizyon Yaratma + İzleyici Kazanma + Vizyonu Uyg.Koyma + Sonuçları İzleme + Sonuçlara Ulaşma

^f: Vizyon Yaratma + İzleyici Kazanma + Vizyonu Uyg.Koyma + Sonuçları İzleme + Sonuçlara Ulaşma + Takım Çalışması

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

* p<0,05 düzeyinde anlamlı

Yönetici akademisyenlerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla kurulmuş olan hipotezler aşağıdaki gibidir.

H₀/H₁ = Yönetici akademisyenlerin liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

Yönetici akademisyenlerin, liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisini R² değerine bakarak bulabilmek mümkündür. Liderlik davranış boyutlarının her birinin örgütsel bağlılığı açıklama oranlarının %30 ve üzeri olduğu sonucu ve vizyon kazanma boyutu değerinin anlamlılık seviyesinin 0,000<0,05 çıkmış olması, “yönetici akademisyenlerin vizyon yaratma davranışının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisinin” olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

H₀/H₂ = Yönetici akademisyenlerin vizyon yaratma davranışının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

Tablo 4.5 incelendiğinde, yönetici akademisyenlerin liderlik davranış boyutlarından vizyon yaratma davranışı, örgütsel bağlılığın %30,2’lik kısmını açıklamaktadır. Vizyon yaratma boyutunun F değerindeki değişim 57,917 ve anlamlılık seviyesi p:0,000’dır. Bu değer, 0,000<0,05 olduğu için vizyon yaratma boyutunun örgütsel bağlılığı açıklamada önemli olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, “yönetici akademisyenlerin vizyon yaratma davranışının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisinin” olduğu (H₂) sonucuna ulaşılmıştır.

İkinci boyut olarak araştırma modelinde bulunan izleyici kazanma boyutunun, vizyon yaratma boyutu ile birlikte örgütsel bağlılığı açıklama oranı %30,8’dir. İzleyici kazanma boyutunun tek başına örgütsel bağlılığın varyansını açıklama oranı R²:0,006’dır. İzleyici kazanma boyutunun F değerindeki değişim 1,113 ve anlamlılık düzeyi 0,293’dür. Bu değer, 0,293>0,05 olduğu için izleyici kazanma boyutunun örgütsel bağlılığı açıklamada önemli bir boyut olmadığı sonucunu vurgulamaktadır.

H₀/H₃ = Yönetici akademisyenlerin izleyici kazanma davranışının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

Bu durum “yönetici akademisyenlerin izleyici kazanma davranışının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisinin” olmadığını (H₀) bir göstergesidir.

Üçüncü boyut olarak araştırma modelinde yer alan vizyonu uygulamaya koyma boyutu ile izleyici kazanma ve vizyon yaratma boyutunun varyansı açıklama oranı %30,8’dir. Vizyonu uygulamaya koyma boyutunun tek başına örgütsel bağlılık varyansını açıklama oranı R²:0,000’dır. Vizyonu uygulamaya koyma boyutunun F değerindeki değişim 0,090 ve anlamlılık düzeyi 0,764’dür. Bu değer, 0,764>0,05 olduğu için vizyonu uygulamaya koyma boyutunun örgütsel bağlılığı açıklamada önemli bir boyut olmadığını göstermektedir.

H₀/H₄ = Yönetici akademisyenlerin vizyonu uygulamaya koyma davranışının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

Bu sonuca göre, “yönetici akademisyenlerin vizyonu uygulamaya koyma davranışının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisinin” olmadığı, dolayısıyla (H₀) hipotezinin kabul edildiği görülmektedir.

Dördüncü boyut olarak araştırma modelinde bulunan sonuçları izleme boyutu ile diğer üstte yer alan boyutların varyansı açıklama oranı %31,1’dir. Sonuçları izleme boyutunun tek başına örgütsel bağlılık varyansını açıklama oranı R²:0,003’dür. Sonuçları izleme boyutunun F değerindeki değişim 0,646 ve anlamlılık düzeyi 0,423’dür. Bu değer, 0,423>0,05 olduğu için sonuçları izleme boyutunun örgütsel bağlılığı açıklamada önemli bir boyut olmadığını göstermektedir.

H₀/H₅ = Yönetici akademisyenlerin sonuçları izleme davranışının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

Bu sonuç, araştırma modelinde kurulan H_0 hipotezinin kabul edildiğinin, dolayısıyla, “yönetici akademisyenlerin sonuçları izleme davranışının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisinin” olmadığını bir göstergesidir.

Beşinci boyut olarak araştırma modelinde yer alan sonuçlara ulaşma boyutu ile diğer üstte yer alan boyutların varyansı açıklama oranı %32,1’dir. Sonuçlara ulaşma boyutunun tek başına örgütsel bağlılık varyansını açıklama oranı $R^2:0,009$ ’dur. Sonuçları ulaşma boyutunun F değerindeki değişim 1,804 ve anlamlılık düzeyi 0,182’dir. Bu değer, $0,182 > 0,05$ olduğu için sonuçlara ulaşma boyutunun örgütsel bağlılığı açıklamada önemli bir boyut olmadığını göstermektedir.

$H_0/H_6 =$ Yönetici akademisyenlerin sonuçlara ulaşma davranışının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

Dolayısıyla, H_0 hipotezi kabul edilerek, “yönetici akademisyenlerin sonuçlara ulaşma davranışının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisinin” olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak, araştırma modelinde yer alan takım çalışması boyutu ile diğer üstte yer alan boyutların varyansı açıklama oranı %32,6’dır. Takım çalışması boyutunun tek başına örgütsel bağlılık varyansını açıklama oranı $R^2:0,005$ ’dir. Sonuçları ulaşma boyutunun F değerindeki değişim 1,053 ve anlamlılık düzeyi 0,307’dir. Bu değer, $0,307 > 0,05$ olduğu için takım çalışması boyutunun örgütsel bağlılığı açıklamada önemli bir boyut olmadığını sonucunu doğurmaktadır.

$H_0/H_7 =$ Yönetici akademisyenlerin takım çalışması davranışının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

Araştırma modelinde, “yönetici akademisyenlerin takım çalışması davranışının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisinin” olmadığı tespit edilmiş, dolayısıyla H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı açıklamasına ilişkin değerler toplu şekilde Tablo 4.6’da verilmiştir.

Tablo 4.6: Liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin katsayılar

	Liderlik Davranış Boyutları ^a	Beta	t	p
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK _d	Vizyon Yaratma Boyutu	0,456	7,610	0,000*
	İzleyici Kazanma Boyutu	0,124	1,055	0,293
	Vizyonu Uygulamaya Koyma Boyutu	0,047	0,301	0,764
	Sonuçları İzleme Boyutu	0,085	0,804	0,423
	Sonuçlara Ulaşma Boyutu	-0,149	-1,343	0,182
	Takım Çalışması Boyutu	-0,090	-1,026	0,307

a= Liderlik Davranış Boyutları (Bağımsız değişken)

d= Örgütsel Bağlılık (Bağımlı değişken)

* p<0,05 düzeyinde anlamlı

Liderlik davranış boyutlarından, örgütsel bağlılığı açıklayan boyutun vizyon yaratma boyutu (%46) olduğu görülmektedir. Vizyon yaratma boyutunun p:0,000<0,05 olduğu için istatistiksel açıdan örgütsel bağlılığı açıklamada anlamlı olduğu bu sonuç ile desteklenmektedir (β :0,456, t:7,610, p:0,000). Liderlik davranış boyutlarının geriye kalan diğer boyutlarının ise örgütsel bağlılığı açıklamada istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir. Sonuç olarak, liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisinin R² değişiminin dağılımı ve etki durumunu gösteren bulgular Tablo 4.7’de toplanmıştır.

Tablo 4.7: Liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisinin R² değişiminin dağılımı (%)

LİDERLİK DAVRANIŞ BOYUTLARI	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK %	ETKİ DURUMU
Vizyon Yaratma	0,300	VARDIR
İzleyici Kazanma	0,006	YOKTUR
Vizyonu Uygulamaya Koyma	0,000	YOKTUR
Sonuçları İzleme	0,003	YOKTUR
Sonuçlara Ulaşma	0,009	YOKTUR
Takım Çalışması	0,005	YOKTUR

Tablo 4.7 incelendiğinde, örgütsel bağlılığı açıklayan boyutun sadece vizyon yaratma (%30) boyutu olduğu görülmektedir. Diğer boyutların ise örgütsel bağlılığı açıklamada istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı, dolayısıyla bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Özetle, yapılan araştırma ile turizm eğitimi veren yüksek öğretim kurumları yöneticilerinin liderlik davranışlarından vizyon yaratma davranışının, öğretim elemanlarının (çalışanların) örgütsel bağlılığına etki ettiği, bu etkinin de olumlu yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.5.2 Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Duygusal Bağlılığına Etkisi

Yönetici akademisyenlerin liderlik davranışlarının çalışanların duygusal bağlılıkları üzerindeki etkisini saptamak amacıyla regresyon analizi yapılmış (Tablo 4.8), bu çerçevede belirlenen hipotezler aşağıda test edilmiştir.

Tablo 4.8: Liderlik davranışlarının duygusal bağlılığa etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları

Liderlik Davranış Boyutları	R	R ²	Ayar. R ²	Tahmini Standart Hata	Değişim İstatistikleri		
					R ² Değişimi	F Değişimi	F Değ.An
Vizyon Yaratma	0,594 ^a	0,353	0,349	0,71390	0,353	76,473	0,000*
İzleyici Kazanma	0,598 ^b	0,358	0,349	0,71376	0,005	1,053	0,306
Vizyonu Uyg. Koyma	0,603 ^c	0,363	0,349	0,71348	0,005	1,111	0,294
Sonuçları İzleme	0,606 ^d	0,368	0,349	0,71359	0,004	0,955	0,330
Sonuçlara Ulaşma	0,609 ^e	0,371	0,347	0,71460	0,003	0,616	0,434
Takım Çalışması	0,613 ^f	0,376	0,348	0,71433	0,005	1,100	0,296

- a: Vizyon Yaratma
 b: Vizyon Yaratma + İzleyici Kazanma
 c: Vizyon Yaratma + İzleyici Kazanma + Vizyonu Uyg.Koyma
 d: Vizyon Yaratma + İzleyici Kazanma + Vizyonu Uyg.Koyma + Sonuçları İzleme
 e: Vizyon Yaratma + İzleyici Kazanma + Vizyonu Uyg.Koyma + Sonuçları İzleme + Sonuçlara Ulaşma
 f: Vizyon Yaratma + İzleyici Kazanma + Vizyonu Uyg.Koyma + Sonuçları İzleme + Sonuçlara Ulaşma + Takım Çalışması
 Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık
 * $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

Tablo 4.8 incelendiğinde, yönetici akademisyenlerin liderlik davranış boyutlarından vizyon yaratma davranışı duygusal bağlılığın %35,3'lük kısmını açıklamaktadır. Vizyon yaratma boyutunun F değerindeki değişim 76,473 ve anlamlılık seviyesi $p:0,000$ 'dır. Çıkan bu değer $0,000 < 0,05$ olduğu için vizyon yaratma boyutunun duygusal bağlılığı açıklamada önemli olduğunu göstermektedir.

$H_0/H_8 =$ *Yönetici akademisyenlerin vizyon yaratma davranışının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.*

Bu sonuca göre, “yönetici akademisyenlerin vizyon yaratma davranışının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur (H_0) hipotezi reddedilerek, “yönetici akademisyenlerin vizyon yaratma davranışının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi vardır” şeklindeki H_8 hipotezi kabul edilmiştir.

İkinci boyut olarak araştırma modelinde yer alan izleyici kazanma boyutunun vizyon yaratma boyutu ile birlikte duygusal bağlılığı açıklama oranı %35,8'dir. İzleyici kazanma boyutunun tek başına duygusal bağlılıktaki varyansı açıklama oranı $R^2:0,005$ 'dir. İzleyici kazanma boyutunun F değerindeki değişim 1,053 ve anlamlılık düzeyi 0,306'dır. Bu değer, $0,306 > 0,05$ olduğu için izleyici kazanma boyutunun duygusal bağlılığı açıklamada önemli bir boyut olmadığını göstermektedir.

$H_0/H_9 =$ *Yönetici akademisyenlerin izleyici kazanma davranışının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.*

Bu sonuca göre, “yönetici akademisyenlerin izleyici kazanma davranışının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi vardır (H_9) hipotezi reddedilerek,

“yönetici akademisyenlerin izleyici kazanma davranışının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur” şeklindeki H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Üçüncü boyut olarak araştırma modelinde yer alan vizyonu uygulamaya koyma boyutu ile izleyici kazanma ve vizyon yaratma boyutunun varyansı açıklama oranı %36,3’dür. Vizyonu uygulamaya koyma boyutunun tek başına duygusal bağlılıktaki varyansı açıklama oranı $R^2:0,005$ ’dir. Vizyonu uygulamaya koyma boyutunun F değerindeki değişim 1,111 ve anlamlılık düzeyi 0,294’dür. Bu değer, $0,294 > 0,05$ olduğu için vizyonu uygulamaya koyma boyutunun duygusal bağlılığı açıklamada önemli bir boyut olmadığını göstermektedir.

H_0/H_{10} = Yönetici akademisyenlerin vizyonu uygulamaya koyma davranışının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

Bu sonuca göre, “yönetici akademisyenlerin vizyonu uygulamaya koyma davranışının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi vardır (H_{10}) hipotezi reddedilerek, “yönetici akademisyenlerin vizyonu uygulamaya koyma davranışının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur” şeklindeki H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Dördüncü boyut olarak araştırma modelinde yer alan sonuçları izleme boyutu ile diğer üstte yer alan boyutların varyansı açıklama oranı %36,8’dir. Sonuçları izleme boyutunun tek başına duygusal bağlılıktaki varyansı açıklama oranı $R^2:0,004$ ’dür. Sonuçları izleme boyutunun F değerindeki değişim 0,955 ve anlamlılık düzeyi 0,330’dur. Bu değer, $0,330 > 0,05$ olduğu için sonuçları izleme boyutunun duygusal bağlılığı açıklamada önemli bir boyut olmadığı söylenebilir.

H_0/H_{11} = Yönetici akademisyenlerin sonuçları izleme davranışının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

Bu sonuca göre, “yönetici akademisyenlerin sonuçları izleme davranışının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi vardır (H_{11}) hipotezi reddedilerek,

“yönetici akademisyenlerin sonuçları izleme davranışının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur” şeklindeki H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Beşinci boyut olarak araştırma modelinde yer alan sonuçlara ulaşma boyutu ile diğer üstte yer alan boyutların varyansı açıklama oranı %37,1'dir. Sonuçlara ulaşma boyutunun tek başına duygusal bağlılıktaki varyansı açıklama oranı $R^2:0,003$ 'dür. Sonuçlara ulaşma boyutunun F değerindeki değişim 0,616 ve anlamlılık düzeyi 0,434'dür. Bu değer, $0,434 > 0,05$ olduğu için, sonuçlara ulaşma boyutunun duygusal bağlılığı açıklamada önemli bir boyut olmadığını göstermektedir.

$H_0/H_{12} =$ Yönetici akademisyenlerin sonuçlara ulaşma davranışının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

Bu sonuca göre, “yönetici akademisyenlerin sonuçlara ulaşma davranışının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi vardır (H_{12}) hipotezi reddedilerek, “yönetici akademisyenlerin sonuçlara ulaşma davranışının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur” şeklindeki H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Altıncı boyut olarak araştırma modelinde yer alan takım çalışması boyutu ile diğer üstte yer alan boyutların varyansı açıklama oranı %37,6'dır. Takım çalışması boyutunun tek başına duygusal bağlılıktaki varyansı açıklama oranı $R^2:0,005$ 'dir. Sonuçlara ulaşma boyutunun F değerindeki değişim 1,100 ve anlamlılık düzeyi 0,296'dır. Bu değer, $0,296 > 0,05$ olduğu için takım çalışması boyutunun duygusal bağlılığı açıklamada önemli bir boyut olmadığını sonucuna varılmıştır.

$H_0/H_{13} =$ Yönetici akademisyenlerin takım çalışması davranışının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

Bu sonuca göre, “yönetici akademisyenlerin takım çalışması davranışının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi vardır (H_{13}) hipotezi reddedilerek, “yönetici akademisyenlerin takım çalışması davranışının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur” şeklindeki H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Liderlik davranış boyutlarının duygusal bağlılığı açıklamasına ilişkin katsayılar Tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4.9: Liderlik davranışlarının duygusal bağlılığa etkisine ilişkin katsayılar

	Liderlik Davranış Boyutları ^a	Beta	t	p
DUYGUSAL BAĞLILIK _b	Vizyon Yaratma Boyutu	0,557	8,745	0,000*
	İzleyici Kazanma Boyutu	0,070	1,026	0,306
	Vizyonu Uygulamaya Koyma Boyutu	0,099	1,054	0,294
	Sonuçları İzleme Boyutu	0,072	0,977	0,330
	Sonuçlara Ulaşma Boyutu	0,095	0,785	0,434
	Takım Çalışması Boyutu	-0,101	-1,049	0,296

a= Liderlik Davranış Boyutları (Bağımsız değişken)

b= Duygusal Bağlılık (Bağımlı değişken)

* p<0,05 düzeyinde anlamlı

Liderlik davranış boyutlarının, duygusal bağlılığı açıklama oranlarının vizyon yaratma boyutu dışındaki tüm boyutlarda p<0,05 varsayımına uymadığı için istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı ifade edilebilir. Duygusal bağlılığı açıklayan boyutun ise vizyon yaratma boyutu (%56) olduğu görülmektedir. Vizyon yaratma boyutunun, p:0,000<0,05 olduğu için istatistiksel açıdan da duygusal bağlılığı açıklamada anlamlı olduğu görülmektedir (β :0,557, t:8,745, p:0,000).

Vizyon yaratma özelliğine sahip yöneticilerin, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkili olmasının, yöneticilerin çalışanlarına gösterdiği davranışlarda çalışan odaklı olması sebep olabilir. Bu durum, yöneticinin, çalışanların yenilikçi fikirlerine açık olması, onların hata yapsalar bile öğrenmelerine izin vermesi ve en önemlisi de çalışanlarına önem verdiğini göstermesi ile doğrudan ilişkili olduğunu akla getirmektedir. Yöneticiler, bu gibi avantajları kurumlarının başarısını sağlamada kullanabilir. Kurum çalışanlarının ileri düşünme yeteneklerini, uzun dönemli objektif analizler yapma yetenekleri ile birleştirerek, çalışanlarının duygusal açıdan kuruma olan bağlılıklarının artması ve bağlılığın devam ettirilmesi sağlanabilir.

4.5.3. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Devam Bağlılığına Etkisi

Yönetici akademisyenlerin liderlik davranışlarının çalışanların devam bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizinden elde edilen bulgular ve ilgili hipotezler aşağıdaki gibi kurulmuştur.

Tablo 4.10: Liderlik davranışlarının devam bağlılığına etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları

Liderlik Davranış Boyutları	R	R ²	Ayar. R ²	Tahmini Standart Hata	Değişim İstatistikleri		
					R ² Değişimi	F Değişimi	F Değ.An
Vizyon Yaratma	0,633 ^a	0,400	0,396	0,59588	0,400	92,170	0,000*
İzleyici Kazanma	0,635 ^b	0,403	0,395	0,59665	0,003	0,646	0,423
Vizyonu Uyg.Koyma	0,635 ^c	0,404	0,390	0,59865	0,000	0,083	0,774
Sonuçları İzleme	0,635 ^d	0,404	0,386	0,60086	0,000	0,001	0,973
Sonuçlara Ulaşma	0,636 ^e	0,405	0,383	0,60241	0,001	0,309	0,579
Takım Çalışması	0,638 ^f	0,407	0,380	0,60372	0,002	0,420	0,518

^a: Vizyon Yaratma

^b: Vizyon Yaratma + İzleyici Kazanma

^c: Vizyon Yaratma + İzleyici Kazanma + Vizyonu Uyg.Koyma

^d: Vizyon Yaratma + İzleyici Kazanma + Vizyonu Uyg.Koyma + Sonuçları İzleme

^e: Vizyon Yaratma + İzleyici Kazanma + Vizyonu Uyg.Koyma + Sonuçları İzleme + Sonuçlara Ulaşma

^f: Vizyon Yaratma + İzleyici Kazanma + Vizyonu Uyg.Koyma + Sonuçları İzleme + Sonuçlara Ulaşma + Takım Çalışması

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

* p<0,05 düzeyinde anlamlı

Tablo 4.10 incelendiğinde, yönetici akademisyenlerin liderlik davranış boyutlarından vizyon yaratma davranışı devam bağlılığının %40'lık kısmını oluşturmaktadır. Vizyon yaratma boyutunun F değerindeki değişim 92,170 ve anlamlılık seviyesi p:0,000'dır. Çıkan bu değer 0,000<0,05 olduğu için vizyon yaratma boyutunun devam bağlılığını açıklamada önemli olduğunu göstermektedir.

H₀/H₁₄ = Yönetici akademisyenlerin vizyon yaratma davranışının, çalışanların devam bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

Sonuçta, “yönetici akademisyenlerin vizyon yaratma davranışının, çalışanların devam bağlılıkları üzerinde etkisi olmadığı” hipotezi reddedilmiş (H₀), “yönetici akademisyenlerin vizyon yaratma davranışının, çalışanların devam bağlılıkları üzerinde etkisi olduğu” (H₁₄) sonucuna varılmıştır.

İkinci boyut olarak araştırma modelinde yer alan izleyici kazanma boyutunun vizyon yaratma boyutu ile birlikte devam bağlılığını açıklama oranı %40,3’dür. İzleyici kazanma boyutunun tek başına devam bağlılığındaki varyansı açıklama oranı R²:0,003’dür. İzleyici kazanma boyutunun F değerindeki değişim 0,646 ve anlamlılık düzeyi 0,423’dür. Bu değer, 0,423>0,05 olduğu için izleyici kazanma boyutunun devam bağlılığını açıklamada önemli bir boyut olmadığı sonucunu göstermektedir.

H₀/H₁₅ = Yönetici akademisyenlerin izleyici kazanma davranışının, çalışanların devam bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

Araştırma modelinde yer alan izleyici kazanma boyutunu davranışının çalışanların devam bağlılıkları üzerinde etkisinin olmadığı (H₀) görülmüş, (H₁₅) hipotezi reddedilmiştir.

Üçüncü boyut olarak araştırma modelinde yer alan vizyonu uygulamaya koyma boyutu ile izleyici kazanma ve vizyon yaratma boyutunun varyansı açıklama oranı %40,4’dür. Vizyonu uygulamaya koyma boyutunun tek başına devam bağlılığındaki varyansı açıklama oranı R²:0,000’dür. Vizyonu uygulamaya koyma boyutunun F değerindeki değişim 0,083 ve anlamlılık düzeyi 0,774’dür. Bu değer, 0,774>0,05 olduğu için vizyonu uygulamaya koyma boyutunun devam bağlılığını açıklamada önemli bir boyut olmadığını göstermektedir.

H₀/H₁₆ = Yönetici akademisyenlerin vizyonu uygulamaya koyma davranışının, çalışanların devam bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

Bu sonuca göre, “yönetici akademisyenlerin vizyonu uygulamaya koyma davranışının, çalışanların devam bağlılıkları üzerinde etkisinin” olmadığı (H_0) görülmektedir.

Dördüncü boyut olarak araştırma modeline eklenen sonuçları izleme boyutu ile diğer üstte yer alan boyutların varyansı açıklama oranı %40,4’dür. Sonuçları izleme boyutunun tek başına devam bağlılığındaki varyansı açıklama oranı $R^2:0,000$ ’dır. Sonuçları izleme boyutunun F değerindeki değişim 0,001 ve anlamlılık düzeyi 0,973’dür. Bu değer, $0,973 > 0,05$ olduğu için sonuçları izleme boyutunun devam bağlılığını açıklamada önemli bir boyut olmadığını göstermektedir.

$H_0/H_{17} =$ Yönetici akademisyenlerin sonuçları izleme davranışının, çalışanların devam bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

Elde edilen bu sonuç, “yönetici akademisyenlerin sonuçları izleme davranışının, çalışanların devam bağlılıkları üzerinde etkisinin” olmadığını (H_0) bir göstergesidir.

Beşinci boyut olarak araştırma modelinde bulunan sonuçlara ulaşma boyutu ile diğer üstte yer alan boyutların varyansı açıklama oranı %40,5’dir. Sonuçlara ulaşma boyutunun tek başına devam bağlılığındaki varyansı açıklama oranı $R^2:0,001$ ’dir. Sonuçları ulaşma boyutunun F değerindeki değişim 0,309 ve anlamlılık düzeyi 0,579’dur. Bu değer, $0,579 > 0,05$ olduğu için sonuçlara ulaşma boyutunun devam bağlılığını açıklamada önemli bir boyut olmadığını ifade etmektedir.

$H_0/H_{18} =$ Yönetici akademisyenlerin sonuçlara ulaşma davranışının, çalışanların devam bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

Araştırma modelinde yer alan “yöneticilerin sonuçlara ulaşma davranışının, çalışanların devam bağlılığı üzerinde etkisinin olmadığı” (H_0) hipotez yardımı ile bulunmuştur.

Altıncı boyut olarak araştırma modelinde bulunan takım çalışması boyutu ile diğer üstte yer alan boyutların varyansı açıklama oranı %40,7'dir. Takım çalışması boyutunun tek başına devam bağlılığındaki varyansı açıklama oranı $R^2:0,002$ 'dir. Sonuçları ulaşma boyutunun F değerindeki değişim 0,420 ve anlamlılık düzeyi 0,518'dir. Bu değer, $0,518 > 0,05$ olduğu için takım çalışması boyutunun devam bağlılığını açıklamada önemli bir boyut olmadığı sonucunu göstermektedir.

$H_0/H_{19} = \text{Yönetici akademisyenlerin takım çalışması davranışının, çalışanların devam bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/ vardır.}$

Bu sonuca göre, “yönetici akademisyenlerin takım çalışması davranışının, çalışanların devam bağlılıkları üzerinde etkisinin” olmadığı bulunmuş, dolayısıyla, H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Liderlik davranış boyutlarının devam bağlılığını açıklamasına ilişkin katsayılar Tablo 4.11'de verilmiştir.

Tablo 4.11: Liderlik davranışlarının devam bağlılığına etkisine ilişkin katsayılar

	Liderlik Davranış Boyutları ^a	Beta	t	p
DEVAM BAĞLILIĞI ^c	Vizyon Yaratma Boyutu	0,484	2,607	0,010*
	İzleyici Kazanma Boyutu	0,116	0,735	0,464
	Vizyonu Uygulamaya Koyma Boyutu	0,080	0,379	0,705
	Sonuçları İzleme Boyutu	-0,040	-0,279	0,781
	Sonuçlara Ulaşma Boyutu	0,082	0,589	0,557
	Takım Çalışması Boyutu	-0,078	-0,648	0,518

a= Liderlik Davranış Boyutları (Bağımsız değişken)

c= Devam Bağlılığı (Bağımlı değişken)

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

Liderlik davranış boyutlarının, devam bağlılığını açıklamada vizyon yaratma boyutu dışında, tüm boyutların $p < 0,05$ varsayımına uymadığı için istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir. Sadece vizyon yaratma boyutunun tek başına devam bağlılığını açıklama oranının en yüksek oran olduğu oldukça dikkat çekicidir. Bu

durum, liderlik davranış boyutlarının, çalışanların duygusal bağlılıklarını açıklamasında da yüksek çıkmıştır. Çalışanın, kuruma olan devam bağlılığını sağlamada, yöneticilerin oldukça başarılı oldukları görülmektedir. Dolayısıyla, çalışanın hem duygusal hem de devam bağlılığı açısından yöneticilerinin, vizyon yaratma yeteneklerinin oldukça etkili olduğu görülmektedir. Vizyon yaratma boyutunun, $p:0,010 < 0,05$ olduğu için istatistiksel açıdan devam bağlılığını açıklamada anlamlı olduğu ifade edilebilir ($\beta:0,484$, $t:2,607$, $p:0,010$).

4.5.4. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Normatif Bağlılığına Etkisi

Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların normatif bağlılıkları üzerindeki etkisini görebilmek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmış (Tablo 4.12), bu analiz ile ilgili hipotezler aşağıdaki gibi kurulmuştur.

Tablo 4.12: Liderlik davranışlarının normatif bağlılığa etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları

Liderlik Davranış Boyutları	R	R ²	Ayar. R ²	Tahmini Standart Hata	Değişim İstatistikleri		
					R ² Değişimi	F Değişimi	F Değ.An
Vizyon Yaratma	0,156 ^a	0,024	0,017	1,46124	0,024	3,490	0,064
İzleyici Kazanma	0,163 ^b	0,027	0,013	1,46471	0,002	0,337	0,563
Vizyonu Uyg.Koyma	0,163 ^c	0,027	0,006	1,47001	0,000	0,000	0,983
Sonuçları İzleme	0,176 ^d	0,031	0,003	1,47204	0,004	0,620	0,432
Sonuçlara Ulaşma	0,260 ^e	0,068	0,033	1,44932	0,037	5,328	0,022*
Takım Çalışması	0,265 ^f	0,070	0,029	1,45266	0,003	0,375	0,541

^a Vizyon Yaratma

^b Vizyon Yaratma + İzleyici Kazanma

^c Vizyon Yaratma + İzleyici Kazanma + Vizyonu Uyg.Koyma

^d Vizyon Yaratma + İzleyici Kazanma + Vizyonu Uyg.Koyma + Sonuçları İzleme

^e Vizyon Yaratma + İzleyici Kazanma + Vizyonu Uyg.Koyma + Sonuçları İzleme + Sonuçlara Ulaşma

^f Vizyon Yaratma + İzleyici Kazanma + Vizyonu Uyg.Koyma + Sonuçları İzleme + Sonuçlara Ulaşma + Takım Çalışması

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

Tablo 4.12 incelendiğinde, yönetici akademisyenlerin liderlik davranış boyutlarından vizyon yaratma davranışının normatif bağlılığın %2,4'lük kısmını oluşturduğu görülmektedir. Vizyon yaratma boyutunun F değerindeki değişim 3,490 ve anlamlılık seviyesi p: 0,064'dür. Çıkan bu değer 0,064>0,05 olduğu için vizyon yaratma boyutunun normatif bağlılığı açıklamada önemli olmadığını göstermektedir.

H₀/H₂₀ = Yönetici akademisyenlerin vizyon yaratma davranışının, çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

Bu durumda, “yönetici akademisyenlerin vizyon yaratma davranışının, çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde etkisinin” olmadığı sonucuna ulaşılmış, dolayısıyla (H₀) hipotezi kabul edilmiştir.

İkinci boyut olarak araştırma modelinde bulunan izleyici kazanma boyutunun vizyon yaratma boyutu ile birlikte devam bağlılığını açıklama oranı %2,7'dir. İzleyici kazanma boyutunun tek başına normatif bağlılığın varyansını açıklama oranı R²:0,002'dir. İzleyici kazanma boyutunun F değerindeki değişim 0,337 ve anlamlılık düzeyi 0,563'dür. Bu değer, 0,563>0,05 olduğu için izleyici kazanma boyutunun normatif bağlılığı açıklamada önemli bir boyut olmadığını göstermektedir.

H₀/H₂₁ = Yönetici akademisyenlerin izleyici kazanma davranışının, çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

Bu sonuca göre, “yönetici akademisyenlerin izleyici kazanma davranışının, çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde etkisinin olmadığı, H₀ hipotezi ile tespit edilmiştir.

Üçüncü boyut olarak araştırma modelinde yer alan vizyonu uygulamaya koyma boyutu ile izleyici kazanma ve vizyon yaratma boyutunun varyansı açıklama oranı %40,4'dür. Vizyonu uygulamaya koyma boyutunun tek başına normatif bağlılığın varyansını açıklama oranı R²:0,000'dür. Vizyonu uygulamaya koyma boyutunun F değerindeki değişim 0,000 ve anlamlılık düzeyi 0,983'dür. Bu değer, 0,983>0,05 olduğu

için vizyonu uygulamaya koyma boyutunun normatif bağıllığı açıklamada önemli olmadığını bir göstergesidir.

H₀/H₂₂ = Yönetici akademisyenlerin vizyonu uygulamaya koyma davranışının, çalışanların normatif bağıllıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

Bu araştırma modeli sonucunda, “yönetici akademisyenlerin vizyonu uygulamaya koyma davranışının, çalışanların normatif bağıllıkları üzerinde etkisinin” olmadığı (H₀) bulunmuştur.

Dördüncü boyut olarak araştırma modelinde bulunan sonuçları izleme boyutu ile diğer üstte yer alan boyutların varyansı açıklama oranı %3,1’dir. Sonuçları izleme boyutunun tek başına normatif bağıllığın varyansını açıklama oranı R²:0,004’dür. Sonuçları izleme boyutunun F değerindeki değişim 0,620 ve anlamlılık düzeyi 0,432’dir. Bu değere göre, 0,432>0,05 olduğu için sonuçları izleme boyutunun normatif bağıllığı açıklamada önemli bir yeri yoktur.

H₀/H₂₃ = Yönetici akademisyenlerin sonuçları izleme davranışının, çalışanların normatif bağıllıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

Bu sonuç, “yönetici akademisyenlerin sonuçları izleme davranışının, çalışanların normatif bağıllıkları üzerinde etkisinin” olmadığını göstermekte, dolayısıyla, H₂₃ hipotezi red edilerek, H₀ hipotezi kabul edilmiştir.

Beşinci boyut olarak araştırma modelinde yer alan sonuçlara ulaşma boyutu ile diğer üstte yer alan boyutların varyansı açıklama oranı %6,8’dir. Sonuçlara ulaşma boyutunun tek başına normatif bağıllığın varyansını açıklama oranı R²:0,037’dir. Sonuçları ulaşma boyutunun F değerindeki değişim 5,328 ve anlamlılık düzeyi 0,022’dir. Bu değer, 0,022<0,05 olduğu için sonuçlara ulaşma boyutunun normatif bağıllığı açıklamada önemli bir boyut olduğunu göstermektedir.

H₀/H₂₄ = Yönetici akademisyenlerin sonuçlara ulaşma davranışının, çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

Sonuçta, “yönetici akademisyenlerin sonuçlara ulaşma davranışının, çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde etkisinin” olduğu görülmüş, H₂₄ hipotezi kabul edilmiştir.

Altıncı boyut olarak araştırma modelinde bulunan takım çalışması boyutu ile diğer üstte yer alan boyutların varyansı açıklama oranı %7’dir. Takım çalışması boyutunun tek başına devam bağlılığındaki varyansı açıklama oranı R²:0,003’dür. Takım çalışması boyutunun F değerindeki değişim 0,375 ve anlamlılık düzeyi 0,541’dir. Bu değer, 0,541>0,05 olduğu için takım çalışması boyutunun normatif bağlılığı açıklamada önemli bir boyut olmadığı sonucudur.

H₀/H₂₅ = Yönetici akademisyenlerin takım çalışması davranışının, çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

Araştırma modeline göre, “yönetici akademisyenlerin takım çalışması davranışının, çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde etkisinin” olmadığı sonucuna ulaşılmış, H₀ hipotezi kabul edilmiştir.

Liderlik davranış boyutlarının normatif bağlılığı açıklamasına ilişkin değerler Tablo 4.13’de verilmiştir.

Tablo 4.13: Liderlik davranışlarının normatif bağlılığa etkisine ilişkin katsayılar

	Liderlik Davranış Boyutları ^a	Beta	t	p
NORMATİF BAĞLILIK _d	Vizyon Yaratma Boyutu	0,250	1,868	0,064
	İzleyici Kazanma Boyutu	0,152	0,580	0,563
	Vizyonu Uygulamaya Koyma Boyutu	-0,007	-0,021	0,983
	Sonuçları İzleme Boyutu	0,183	0,787	0,432
	Sonuçlara Ulaşma Boyutu	-0,560	-2,308	0,022*
	Takım Çalışması Boyutu	-0,120	-0,613	0,541

a= Liderlik Davranış Boyutları (Bağımsız değişken)

d= Normatif Bağlılık (Bağımlı değişken)

* p<0,05 düzeyinde anlamlı

Liderlik davranış boyutlarından, normatif bağlılığı açıklayan boyutun sonuçlara ulaşma boyutu olduğu görülmektedir (β :-0,560, t:-2,308, p:0,022). Sonuçlara ulaşma boyutunun, $p:0,022 < 0,05$ olduğu için istatistiksel açıdan normatif bağlılığı açıklamada anlamlı olduğu sonucuna varılabilir. Bu durum, yöneticilerin, üretim-yönetim odaklı olma ve baskın davranma yeteneklerinin güçlü olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin, elinde bulunan yetkiyi kullanarak yönetimde etkin olması, çalışanlar üzerinde baskıcı ve zorlayıcı bir yaklaşım sergilemesi, kurumun başarılı sonuçlara ulaşmasında ağırlık gösteren unsurlar olarak göze çarpmaktadır.

Normatif bağlılığı açıklamada diğer liderlik davranış boyutlarının $p < 0,05$ varsayımına uymadığından dolayı istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı söylenebilir. Sonuç olarak, çalışanların duygusal ve devam bağlılığını etkileyen en önemli liderlik davranış boyutunun “vizyon yaratma” davranışı olduğu görülmektedir. Bunun yanında, çalışanların normatif bağlılığını etkileyen davranış boyutunun ise “sonuçlara ulaşma” boyutu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların kuruma olan normatif bağlılıkları, onların kurumlarında kalmanın ahlaki bir zorunluluk olarak algılamalarını akla getirmektedir.

Görülen odur ki, yöneticilerin çalışanlarına önem vermesi; bilgi, düşünce ve görüşlerini dikkate alması, onların kuruma olan duygusal ve devam bağlılıklarının

artmasını sağlamaktadır. Ancak, yöneticilerin, sahip olduğu yetki ve imkanları kullanarak zorlayıcı, baskıcı ve ısrarcı bir şekilde kurum faaliyetlerini sürdürmesi, yöneticilerin, çalışanlarının kendisini kurumuna karşı borçlu olarak hissetmesi dolayısıyla, çalışanların normatif olarak kuruma bağlılıklarının artmasını sağlamaktadır.

Liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ve alt boyutlarını (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) ne düzeyde etkilediğini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizinden elde edilen R² değişimi ile ilgili bulgular Tablo 4.14'de verilmiştir.

Tablo 4.14: Liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin R² değişimi (%)

Liderlik Davranış Boyutları	Duygusal Bağlılık R ² Değişimi	Devam Bağlılığı R ² Değişimi	Normatif Bağlılık R ² Değişimi	Örgütsel Bağlılık R ² Değişimi
Vizyon Yaratma	0,353	0,400		0,302
Sonuçlara Ulaşma			0,037	
TOPLAM	0,353	0,400	0,037	0,302

Liderlik davranışlarının, örgütsel bağlılığın boyutlarından devam bağlılığını en yüksek oranda açıkladığı görülmektedir (%40). İkinci sırada, duygusal bağlılığın liderlik davranışları tarafından açıklanma oranının %35 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Normatif bağlılık boyutunun, liderlik davranışları tarafından açıklanma oranının %4 gibi düşük bir oran olduğu görülmektedir. Genel olarak, örgütsel bağlılığın liderlik davranışları tarafından açıklanma oranının ise %30 olduğu sonucuna varılmıştır. Liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etki durumunu Tablo 4.15'de görmek mümkündür.

Tablo 4.15: Liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etki durumu

LİDERLİK DAVRANIŞ BOYUTLARI	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ		
	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Vizyon Yaratma	VARDIR	VARDIR	YOKTUR
İzleyici Kazanma	YOKTUR	YOKTUR	YOKTUR
Vizyonu Uyg.Koyma	YOKTUR	YOKTUR	YOKTUR
Sonuçları İzleme	YOKTUR	YOKTUR	YOKTUR
Sonuçlara Ulaşma	YOKTUR	YOKTUR	VARDIR
Takım Çalışması	YOKTUR	YOKTUR	YOKTUR

Liderlik davranışlarının, örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisinin görüldüğü Tablo 4.15'e göre, yöneticilerin liderlik davranışlarından vizyon yaratma davranışının çalışanların duygusal bağlılığı ve devam bağlılığı üzerinde etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Yöneticilerin liderlik davranışlarından sonuçlara ulaşma boyutunun çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde etkisinin olduğu ortaya çıkan diğer bir sonuçtur.

4.6. Örgütsel Bağlılık ile Liderlik Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Örgütsel bağlılık boyutları ile liderlik davranışı boyutları arasındaki korelasyon analizinden elde edilen bulgulara Tablo 4.16'da yer verilmiştir.

Tablo 4.16: Örgütsel bağlılık ile liderlik davranışı arasındaki korelasyon analizi sonuçları

Liderlik Davranış Boyutları		Örgütsel Bağlılık Boyutları		
		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Vizyon Yaratma	Pearson Korelasyon Katsayısı	0,610	0,643	0,185
	Güven aralığı (2 yönlü)	0,000**	0,000**	0,014*
İzleyici Kazanma	Pearson Korelasyon Katsayısı	0,496	0,542	1,171
	Güven aralığı (2 yönlü)	0,000**	0,000**	0,020*

Tablo 4.16'nın Devamı

Liderlik Davranış Boyutları		Örgütsel Bağlılık Boyutları		
		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Vizyonu Uygulamaya Koyma	Pearson Korelasyon Katsayısı	0,560	0,574	0,165
	Güven aralığı (2 yönlü)	0,000**	0,000**	0,032*
Sonuçları İzleme	Pearson Korelasyon Katsayısı	0,497	0,514	0,177
	Güven aralığı (2 yönlü)	0,000**	0,000**	0,017*
Sonuçlara Ulaşma	Pearson Korelasyon Katsayısı	0,488	0,541	0,084
	Güven aralığı (2 yönlü)	0,000**	0,000**	0,252
Takım Çalışması	Pearson Korelasyon Katsayısı	0,448	0,466	0,106
	Güven aralığı (2 yönlü)	0,000**	0,000**	0,157

** 0,01 (2 yönlü) * 0,05 (2 yönlü)

Örgütsel bağlılık boyutları ile liderlik davranışı boyutları arasındaki korelasyon analizinden elde edilen bulgulara göre; karşılaştırılan her boyutta en yüksek korelasyona sahip sütunun devam bağlılığı ile ilgili sütun olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, liderlik davranışı boyutlarından “vizyon yaratma boyutu” ile devam bağlılığı arasında orta düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Bu durum, yöneticilerin vizyon yaratmaya yönelik uygulamalarda, kurumsal kararların uzun dönemli planlamaya dayalı alındığı; ileri düşünme, planlama ve objektif analiz yoluyla karar verme yeteneğine sahip olduklarını ve dolayısıyla, yöneticilerin stratejik davranma eğiliminde olduklarının bir göstergesi olabilir.

Yönetici akademisyenlerin, izleyici kazanma boyutu ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki ilişkinin 0,50-0,69 aralığında çıkması, normatif bağlılık

boyutuna göre orta düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Yönetici akademisyenlerin, vizyonu uygulamaya koymada en yüksek devam bağlılığı ile ilişki içinde olduğu, bu ilişki düzeyinin de 0,50-0,69 arasında çıktığı için orta düzeyde olduğu söylenebilir. Vizyonu uygulamaya koymada yöneticilerin, çalışanlarından ne beklediğini açıkça belirterek, sorun çıktığı zaman bireyler üzerinde değil, olaylar üzerine yoğunlaşarak, çözüm getirmeye çalışması söz konusudur. Yöneticilerin sistematik, düzenli ve yetki devrinin yaşandığı sağlam bir kurumsal yapı içinde çalışmalarını sürdürmesi, çalışanların kurumlarına olan bağlılık düzeylerini arttırıcı bir etmen olarak düşünülebilir.

Yönetici akademisyenlerin, liderlik davranışlarından sonuçları izleme ve sonuçlara ulaşma boyutu ile devam bağlılığı arasında orta düzeyde bir ilişkiden söz edilebilir. Yönetici akademisyenlerin, takım çalışması davranış boyutu ile devam bağlılığı arasında da zayıf bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür.

Takım çalışması boyutu hariç, diğer liderlik davranış boyutları ile devam bağlılığı arasındaki ilişkinin 0,50'nin üzerinde olması orta düzeyde ilişki olduğunu göstermektedir. Sonuçlara ulaşma ve takım çalışması boyutu ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin 0,50'nin altında çıkmış olması zayıf düzeyde bir ilişkinin varlığını göstermektedir.

Tablo 4.16'da da görüldüğü gibi, devam bağlılığından sonra, ikinci sırada liderlik davranış boyutları ile duygusal bağlılık boyutları arasındaki korelasyon ilişkisinin orta ve zayıf düzeyde olduğu ve liderlik davranış boyutları ile normatif bağlılık boyutları arasında çok zayıf ve pozitif bir korelasyon olduğu dikkat çekmektedir. Yönetim tarzı ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında pozitif yönde düşük düzeyde; normatif bağlılık ile yönetim tarzı arasında ise pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur (Güçlü, 2006). Aynı şekilde Williams ve Hazer, Dick ve Mctcalf'e (2001)'de örgütsel bağlılıkla liderlik arasında ilişki olduğu sonuçlarını elde etmiştir (Karahana, 2008).

4.7. Örgütsel Bağlılık ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Örgütsel bağlılık ile demografik değişkenler arasındaki ilişkinin değerlendirilmesinde kullanılan korelasyon analizini yapabilmek için teste tabi tutulan her iki değişkenin de sürekli olması ve normal dağılım göstermesi kriterlerine bakılmıştır. Bu kriterlere uyan sadece demografik değişkenlerden medeni durum değişkeni ile duygusal bağlılık boyutu değişkenidir. Demografik sorularda yer alan özelliklerden cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, net gelir ve ünvan değişkeni ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucu Tablo 4.17’de verilmiştir.

Tablo 4.17: Örgütsel bağlılık ile demografik özellikler arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi

Demografik Değişkenler	Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	r	p	r	p	r	P
Cinsiyet	0,029	0,508	0,018	0,803	-0,068	0,350
Yaş	-0,010	0,891	0,011	0,882	-0,044	0,545
Medeni Durum	0,144	0,049*	0,088	0,233	-0,013	0,857
Eğitim Durumu	-0,104	0,149	-0,077	0,289	-0,045	0,534
Çalışma Süresi	0,057	0,442	0,044	0,556	-0,025	0,736
Net Gelir	-0,014	0,847	-0,003	0,968	0,041	0,570
Ünvan	0,049	0,508	-0,041	0,585	0,001	0,991

* p: 0.05 seviyesinde anlamlıdır (2 yönlü)

Tablo 4.17’den de izlenebileceği gibi, çalışanların demografik özellikleri ile örgüte olan bağlılıkları arasındaki ilişkinin varlığı, sadece çalışanların medeni durumları ile duygusal bağlılıkları ($p < 0,05$) arasında görülmektedir.

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla parametrik hipotez testlerinin varsayımlarına uyup uymadığı kontrol edilmiştir. Bu varsayımlara göre, verilerin aralıklı olduğu, normal dağılıma uyduğu ve varyansların eşit olduğu sonucuna ulaşılmış ve t-testi (Independent-Samples T-Test) uygulanmıştır. Bu test ile ilgili bulgular Tablo 4.18’de verilmiştir.

Tablo 4.18: Çalışanların örgütsel bağlılıklarının cinsiyetlerine göre farklılığı

Örgütsel Bağlılık Boyutları	n		Ortalama		p Değeri (%95)
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Varyanslar eşit
Duygusal Bağlılık	65	128	3,8462	3,8984	0,036*
Devam Bağlılığı	64	127	3,6458	3,6745	0,491
Normatif Bağlılık	66	127	4,2172	4,0341	0,137

* $p < 0,05$ anlamlı

Kadın ve erkek çalışanların grup ortalamaları arasında önemli bir fark gözlenmediğinden varyansların eşit dağılım varsayımından hareket edilmiştir. Bu alandaki sig. değeri %95 güven aralığına göre $p < 0,05$ sadece duygusal bağlılık boyutunda ($p = 0,03$) ortaya çıkmıştır.

H_0/H_{26} = Çalışanların kuruma olan duygusal bağlılık düzeyleri, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir/göstermektedir.

Çalışanların, kurumlarına olan duygusal bağlılık düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği hipotezi (H_{26}) kabul edilmiştir. Dolayısıyla, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre duygusal bağlılık açısından örgütlerine daha fazla bağlı oldukları söylenebilir. Diğer devam bağlılığı ve normatif bağlılıkta ise, sig. değeri %95 güven aralığına göre $p > 0,05$ olduğu için çalışanların kuruma olan devam ve normatif bağlılık düzeylerinin, erkek ve kadın akademisyenlere göre farklılık göstermediği söylenebilir. Cinsiyet değişkeninin duygusal, devam ve normatif bağlılıkta farklı olmadığını gösteren çalışmalara rastlamak da mümkündür (Güçlü, 2006; Pelit, Boylu ve Güçer, 2007).

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durum değişkenine göre farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi (Independent- Samples T-Test) uygulanmış, Tablo 4.19'daki veriler elde edilmiştir.

Tablo 4.19: Çalışanların örgütsel bağlılıklarının medeni durumlarına göre farklılığı

Örgütsel Bağlılık Boyutları	n		Ortalama		p Değeri (%95)	
	Evli	Bekar	Evli	Bekar	Varyanslar eşit	Varyanslar eşit değil
Duygusal Bağlılık	134	52	3,7985	4,0769		0,041*
Devam Bağlılığı	134	50	3,6269	3,7800	0,704	
Normatif Bağlılık	132	54	4,1086	4,0432	0,305	

* $p < 0,05$ anlamlı

Devam bağlılığı ve normatif bağlılıkta, evli ve bekar çalışanların grup ortalamaları arasında önemli bir fark gözlenmediğinden varyansların eşit dağılım varsayımından hareket edilmiştir. Duygusal bağlılıkta ise, gruplar arası varyanslar eşit dağılmadığından, varyansların eşit olmadığı (equal variances not assumed) sig. değeri dikkate alınmıştır. Sig. değeri %95 güven aralığına göre $p < 0,05$ sadece duygusal bağlılık boyutunda ($p=0,04$) ortaya çıkmıştır.

$H_0/H_{27} = \text{Çalışanların kuruma olan duygusal bağlılık düzeyleri, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir/göstermektedir.}$

Dolayısıyla, çalışanların kuruma olan duygusal bağlılık düzeylerinin, medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşılarak, H_0 hipotezi red edilmiş, H_{27} hipotezi kabul edilmiştir. Bu durum, bekar çalışanların evli çalışanlara göre örgütlerine duygusal açıdan daha bağlı olduklarının bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Çalışanların, cinsiyet ve medeni durum özellikleri dışında kalan diğer demografik özellikleri bakımından, örgüte olan bağlılık boyutları arasında bir farklılık olup olmadığını görebilmek amacıyla iki yönlü varyans analizi yapılmıştır. Demografik değişkenlerin her birinin, bağımlı değişkenler üzerinde farklılık gösterip göstermediğini ayrı ayrı araştırmak yerine, ikisini tek bir işleme tabi tutarak, bağımsız değişkenlerin birbirleri ile olan etkileşimlerini de görebilmek amacıyla iki yönlü Anova testi yapılmıştır. Varyans analizinin temel varsayımı olan homojenlik testi yapılmış, p değeri

0,05'ten büyük olan değişkenlerde varyansların homojen olduğu varsayımı kabul edilmiştir.

Tablo 4.20: Çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel bağlılıkları açısından değerlendirilmesi

Örgütsel Bağlılık Boyutları Demografik Değişkenler	Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	F Değeri	p Değeri	F Değeri	p Değeri	F Değeri	p Değeri
1. Yaş	1,739	0,161	2,041	0,110	0,243	0,866
Eğitim Durumu	1,089	0,355	0,787	0,503	0,341	0,795
Yaş*Eğitim Durumu	1,178	0,322	0,217	0,929	0,269	0,898
2. Yaş	0,823	0,483	1,071	0,363	0,107	0,956
Çalışma Süresi	0,169	0,985	0,644	0,695	0,162	0,986
Yaş*Çalışma Süresi	0,777	0,673	1,518	0,122	0,380	0,969
3. Yaş	0,580	0,629	1,090	0,355	0,350	0,789
Net Gelir	1,403	0,235	2,538	0,042	0,587	0,673
Yaş*Net Gelir	1,189	0,305	1,319	0,230	0,586	0,808
4. Yaş	0,804	0,493	1,380	0,251	0,091	0,965
Unvan	0,472	0,797	0,969	0,439	0,902	0,482
Yaş*Unvan	0,644	0,774	0,659	0,761	0,865	0,568
5. Eğitim Durumu	1,237	0,298	1,357	0,258	0,085	0,968
Çalışma Süresi	1,160	0,330	1,292	0,264	0,413	0,870
EğitimD.*Çalışma Süresi	1,201	0,290	1,178	0,306	1,047	0,408
6. Eğitim Durumu	1,672	0,175	1,383	0,250	0,419	0,740
Net Gelir	2,576	0,039	2,254	0,065	1,665	0,160
Eğitim D.* Net Gelir	1,342	0,241	1,220	0,298	1,814	0,099
7. Eğitim Durumu	1,624	0,186	1,751	0,158	1,256	0,291
Unvan	1,476	0,200	2,064	0,072	0,081	0,995
Eğitim Durumu* Unvan	2,467	0,064	2,215	0,088	1,718	0,165
8. Çalışma Süresi	0,239	0,963	0,386	0,887	0,180	0,982
Net Gelir	2,101	0,083	3,521	0,009	0,429	0,787
Çalışma Süresi*Net Gelir	0,880	0,613	1,164	0,293	0,280	0,999
9. Çalışma Süresi	1,005	0,417	0,946	0,454	0,124	0,987
Unvan	0,805	0,568	0,144	0,990	0,174	0,983
Çalışma Süresi*Unvan	1,119	0,331	1,006	0,463	0,510	0,972
10. Net Gelir	1,782	0,135	1,030	0,394	1,068	0,374
Unvan	0,391	0,854	1,037	0,398	0,265	0,931
Net Gelir*Unvan	0,687	0,749	0,813	0,637	1,125	0,344

p < 0,05 anlamlı

Tablo 4.20'den de izleneceği üzere, yapılan iki yönlü Anova testi sonucunda, çalışanların demografik özelliklerinden net gelir değişkeni hariç (diğer demografik özellikler p<0,05 kuralına uymadığı için) diğer demografik özelliklerin çalışanların örgüte olan bağlılıkları üzerinde farklılık yaratmadığı görülmektedir.

Gelir değişkeni p (Sig.) değerleri açısından bu kurala uyan tek değişkendir. Çalışanların duygusal ve devam bağlılıkları üzerinde gelir değişkeninin farklılık yarattığı görülmektedir. Bu farklılık, ilk olarak yaş-net gelir değişkenlerinin aynı anda devam bağlılığı üzerinde görülmüştür. Bu analizde, net gelir değişkeninin çalışanların devam bağlılığı üzerinde yarattığı farklılık $0,042 < 0,05$ olduğu için istatistiksel olarak da anlamlıdır. Çalışanlardan, bu etkiyi hangi net gelir diliminde olanların yaptığını bulabilmek için Tukey testi yapılmış, 1500 TL-1749 TL geliri olanların 1250 TL-1449 TL geliri olanlara göre devam bağlılığı üzerinde daha yüksek düzeyde anlamlı farklılık yarattığı sonucuna varılmıştır ($p:0,026 < 0,05$).

İkinci olarak, çalışanın gelirinin kuruma olan duygusal bağlılığı üzerinde farklılık yarattığı eğitim durumu-net gelir değişkeninde görülmüştür. Bu analizde, net gelir değişkeninin çalışanların duygusal bağlılığı üzerindeki yarattığı farklılık $0,039 < 0,05$ olduğu için istatistiksel olarak da anlamlı olduğunu göstermektedir. Ancak, bu değişkende varyansların eşitliği varsayımı p değeri $0,19 < 0,05$ çıktığı için sağlanamamış dolayısıyla, analizin devamında hangi net gelir diliminde olanların bu farklılığı yarattığının bulunmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

Son olarak, çalışanın gelirinin kuruma olan devam bağlılığı üzerinde farklılık yarattığı, çalışma süresi-net gelir değişkeninde görülmüştür. Bu analizde, net gelir değişkeninin çalışanların devam bağlılığı üzerindeki farklılığı $0,009 < 0,05$ olduğu için istatistiksel olarak da anlamlıdır. Çalışanlardan hangi net gelir diliminde olanların bu farklılığı yaptığını bulabilmek için Tukey testi yapılmış, yaş-net gelir değişkeninde olduğu gibi 1500 TL-1749 TL geliri olanların 1250 TL-1449 TL geliri olanlara göre devam bağlılığı üzerinde farklılık yarattığı görülmüştür ($p:0,029 < 0,05$).

Çalışanların yaşlarının, kuruma olan bağlılıkları üzerinde hiçbir etkisinin olmaması ($p < 0,05$) sonucu, Pelit, Boylu ve Güçer'in (2007) akademik ortamda yaptığı çalışma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılığının oluşmasında ve bağlılık düzeylerinin artmasında demografik faktörlerden cinsiyet ve yaşın, öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde farklılık yarattığını gösteren çalışmalar da mevcuttur (Topaloğlu, Koç ve Yavuz, 2008).

4.8. Hipotez Testleri Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Çalışmada yer alan hipotez testleri ve bu hipotez testlerinin sonuçları özet olarak Tablo 4.21’de verilmektedir.

Tablo 4.21: Hipotez testleri sonuçlarının özeti

Hipotez No	Hipotez	Kabul/Red
H ₁	Yönetici akademisyenlerin liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi vardır	Kabul
H ₂	Yönetici akademisyenlerin vizyon yaratma davranışının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi vardır	Kabul
H ₃	Yönetici akademisyenlerin izleyici kazanma davranışının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi vardır	Red
H ₄	Yönetici akademisyenlerin vizyonu uygulamaya koyma davranışının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi vardır	Red
H ₅	Yönetici akademisyenlerin sonuçları izleme davranışının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi vardır	Red
H ₆	Yönetici akademisyenlerin sonuçlara ulaşma davranışının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi vardır	Red
H ₇	Yönetici akademisyenlerin takım çalışması davranışının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi vardır	Red
H ₈	Yönetici akademisyenlerin vizyon yaratma davranışının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi vardır	Kabul
H ₉	Yönetici akademisyenlerin izleyici kazanma davranışının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi vardır	Red
H ₁₀	Yönetici akademisyenlerin vizyonu uygulamaya koyma davranışının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi vardır	Red
H ₁₁	Yönetici akademisyenlerin sonuçları izleme davranışının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi vardır.	Red
H ₁₂	Yönetici akademisyenlerin sonuçlara ulaşma davranışının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi vardır	Red
H ₁₃	Yönetici akademisyenlerin takım çalışması davranışının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi vardır	Red
H ₁₄	Yönetici akademisyenlerin vizyon yaratma davranışının, çalışanların devam bağlılıkları üzerinde etkisi vardır	Kabul
H ₁₅	Yönetici akademisyenlerin izleyici kazanma davranışının, çalışanların devam bağlılıkları üzerinde etkisi vardır	Red
H ₁₆	Yönetici akademisyenlerin vizyonu uygulamaya koyma davranışının, çalışanların devam bağlılıkları üzerinde etkisi vardır	Red
H ₁₇	Yönetici akademisyenlerin sonuçları izleme davranışının, çalışanların devam bağlılıkları üzerinde etkisi vardır	Red
H ₁₈	Yönetici akademisyenlerin sonuçlara ulaşma davranışının, çalışanların devam bağlılıkları üzerinde etkisi vardır	Red
H ₁₉	Yönetici akademisyenlerin takım çalışması davranışının, çalışanların devam bağlılıkları üzerinde etkisi vardır	Red
H ₂₀	Yönetici akademisyenlerin vizyon yaratma davranışının, çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde etkisi vardır	Red
H ₂₁	Yönetici akademisyenlerin izleyici kazanma davranışının, çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde etkisi vardır	Red

Tablo 4.21'in Devamı

Hipotez No	Hipotez	Kabul/Red
H ₂₂	Yönetici akademisyenlerin vizyonu uygulamaya koyma davranışının, çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde etkisi vardır	Red
H ₂₃	Yönetici akademisyenlerin sonuçları izleme davranışının, çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde etkisi vardır	Red
H ₂₄	Yönetici akademisyenlerin sonuçlara ulaşma davranışının, çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde etkisi vardır	Kabul
H ₂₅	Yönetici akademisyenlerin takım çalışması davranışının, çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde etkisi vardır	Red
H ₂₆	Çalışanların kuruma olan duygusal bağlılık düzeyleri, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir	Kabul
H ₂₇	Çalışanların kuruma olan duygusal bağlılık düzeyleri, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir	Kabul

Çalışmanın başında kurulan toplam 27 hipotezden, 7 hipotez kabul edilmiştir. Geriye kalan 20 hipotezin sonuçları ise reddedilmiştir. Bu hipotezlerden, ilk hipotez olan “Yönetici akademisyenlerin liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi vardır” hipotezi çalışmanın araştırma sorusu olan “Yönetici akademisyenlerin liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi var mıdır” sorusunu da cevaplamaktadır. Dolayısıyla, çalışmanın en önemli sonuçlarından birisi olan bu sonuç, genel olarak, Türkiye’de bulunan turizm lisans eğitimi veren yüksek öğretim kurumu yöneticilerinin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığını etkilediğini göstermektedir. Bu etkinin hangi boyutlarda olduğu incelendiğinde ise; yönetici akademisyenlerin vizyon yaratma davranışının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde; yönetici akademisyenlerin vizyon yaratma davranışının, çalışanların devam bağlılıkları üzerinde ve yönetici akademisyenlerin sonuçlara ulaşma davranışının, çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde etkisi olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Ekonomik anlamda kendilerini gittikçe geliştiren, farklı büyüklükteki eğitim kurumları benzer eğitim öğretim faaliyetleri göstermekle birlikte global boyutta birbiriyle de rekabet etmektedir. Rekabetin giderek artması, globalleşme ve dış ülkelerdeki diğer kurumlara açılma gibi etkenler, kurumların faaliyetlerini devam ettirmelerinde örgüt kültürünün önemini de arttırmaktadır. Bu zorlu rekabet koşullarında kurumların başarılı olması, büyük ölçüde yenilikçi fikirlerin ve yaratıcılığın desteklendiği bir yönetim yaklaşımının benimsenmesi ve bu yönetim yaklaşımı sonucunda oluşacak güçlü yapıda örgüt kültürü ve devamında da yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ile sağlanabilir.

Kurumlardaki bu rekabet ortamı, üniversite kurumları yanında kurum içinde de kendini önemli biçimde hissettirmektedir. Üniversitelerde, “insana yönelik” eğitim ve öğretim faaliyetlerinin sürdürülmesi, bağlılık kavramının bu tür kurumlarda ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Bu bağlılık, hem akademisyenlerin bağlılığı, hem çalışanların bağlılığı, hem de eğitim-öğretim gören öğrencilerin bağlılığı şeklinde görülmektedir. İşte bu noktada, akademisyenlerin kurumlarına olan bağlılıklarında, başta yönetim kademesindeki yöneticiler (lider-yönetici) olmak üzere, çalışma şartları, çalışma ortamları, çalışma arkadaşları ve daha birçok faktör etkili olmaktadır. Yenilikçi ve yaratıcı bir örgüt kültürü ve örgüt ikliminin oluşturulmasındaki temel sorumluluk, bu büyük ölçekli kurumların faaliyetlerinden sorumlu olan lider-yöneticilere aittir.

Kurumlarda yer alan lider-yöneticiler, örgüt kültürünün oluşmasında ve devamının sağlanmasında önemli bir yere sahiptir. Bu kişilerin sahip oldukları değerler ve inançlar kurum üyelerinin de o yönde yönlendirilmesine neden olacaktır. Liderler, çeşitli stratejik kararları almada ve çalışanları kurum amaçları için çalışmaya yönlendirmede sahip oldukları sorumluluklar sebebiyle kurumun başarısı üzerinde belirleyici konumdadır. Güçlü örgüt kültürüne sahip kurumlarda, çalışanlar kurumlarına daha fazla bağlıdır ve kurumun amaçlarını kendi amaçları olarak kabul eder. Son zamanlarda kurumlarda, kuruma ve yapılacak işe en uygun, yaratıcı, kurumun misyonunu, değerlerini, normlarını içine sindirebilen ve kuruma bağlı çalışanlara ihtiyaç

duyulmaktadır. Dolayısıyla, çalışanların kurum içindeki davranışlarının anlaşılması, kurum-çalışan beklentilerinin örtüşmesi, ihtiyaçların karşılanması, yaptıkları işten doyum almalarını ve kuruma bağlılıklarının artmasını sağlayacaktır.

Özellikle faaliyet alanı gereği, insanla ilgilenilen bir sektör olan eğitim sektörünün en üst noktası olarak kabul edilen üniversitelerde, bizzat bu işi yapan akademisyenler, gelecek nesillerin şekillendirilmesinde önemli işlevleri yerine getirmektedir. Bu durum göz önüne alındığında; bu kurumlarda çalışanların kurumlarına karşı geliştirecekleri bağlılık duygularının düzeyi, şüphesiz ki gerek örgütsel gelişme açısından, gerekse yaptıkları işe daha istekli sarılmalarında önemli derecede etkili olacaktır. Bu doğrultuda, gerçekleştirilen bu çalışmanın sonuçları da ülkemizde mevcut durumun ortaya konulması ve çalışanların liderlerinin davranışlarından kuruma olan bağlılık düzeylerinin ne derecede etkilendiğini belirlemede yardımcı olabilir. Bu araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular, çalışanların kurumlarına olan bağlılık düzeylerini arttırıcı yönde uygulamalara işlerlik kazandırma ve yöneticilerin çalışanlarının kurumlarına olan bağlılıklarını arttırmada hangi konulara dikkat etmeleri ve yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin arttırılmasında neler yapılması gerektiğini ortaya koymada önemli katkılar sağlayabilir.

Bu çalışma, ülkemizde akademik alanda yapılmış liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisine yönelik olarak yürütülen nadir araştırmalardan birisi niteliğindedir. Bu yönü ile çalışmanın alan yazına önemli katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir.

Çalışmanın temel amacının liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisini ortaya koymak olduğu düşünüldüğünde, yöneticilerin gösterdikleri liderlik davranışları yerine çalışanların bu yöndeki tutumlarının liderlik davranışlarını değerlendirmede dikkate alınması daha gerçekçi sonuçlar doğuracaktır. Liderlik davranışlarının belirlenmesinde çalışanların tutumlarının temel alınmasının nedeni ise, çalışanların yöneticilerinin davranışlarından doğrudan etkilenmesi ve bu davranışları doğrudan gözleme şansına sahip olmasıdır.

Araştırmada, akademisyenlerin kuruma olan bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla, Mowday, Steers ve Porter (1979) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık” ölçeği kullanılmıştır. Yöneticilerin liderlik davranışlarının belirlenmesi ve liderlik davranışlarının farklı boyutlarının ölçülebilmesi amacıyla da Robert I. Kabacoff başkanlığındaki Yönetim Araştırma Grubu tarafından geliştirilmiş olan Lider Etkililiği Analizi (LEA) ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu iki ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği birçok çalışmada kanıtlanmış olsa da, akademik alanda da bu ölçeklerden yararlanılabileceği düşünüldüğünden geçerlilik ve güvenilirlik testleri yinelenmiştir. Elde edilen bu değerler, kullanılan iki ölçeğin de ölçülmek istenen tutumu ölçmeye uygun ölçeklerden oluştuğunu göstermekte ve bu sonuç ölçeği oluşturan soruların birbiriyle tutarlı olmasına bağlanmaktadır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenmektedir.

- Üniversitelerde çalışan akademisyenlerin en yüksek örgütsel bağlılık ortalamalarının normatif bağlılıkta olduğu görülmektedir. Çalışanların kurumlarına karşı kendisini borçlu hissetmesi, (bireysel gelişim programları, eğitim bursları vb.) bu bağlılık türünün yüksek çıkmasında etkili olabileceğini düşündürmektedir. Üniversitelerde, bu bağlılık boyutunun en yüksek düzeyde çıkması, normatif bağlılık tanımında yer alan; ahlaki değerlerin, inançların ve sadakatin (Clugston, Howell ve Dorfman, 2000) üniversite ortamında da önemli olduğunu kanıtlamıştır. Çalışanların, kurumlarında kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak algıladıkları söylenebilir.

- Ortalamalar açısından bakıldığında, duygusal bağlılık düzeyinin, normatif bağlılığa yakın olduğu görülmektedir. Çalışanların, kurumlarına olan duygusal bağlılıklarının, normatif bağlılıkla neredeyse eş değerde olması, çalışılan kurum açısından oldukça önemli bir sonuçtur. Çalışanların, kendilerini kurumun bir parçası olarak görmeleri, kurumlarının onlar için büyük bir anlam ve öneme sahip olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, çalışanların kurumlarına karşı güçlü duygusal bağlılık duymaları ile kurumlarında ahlaki değer, inanç ve sadakatin yüksek olması onların, kurumlarında ihtiyaç duyduklarından değil, istedikleri için kalmaya devam etmelerine sebep olarak görülebilir. Üniversitelerde, çalışanların duygusal yönelimlerini kontrol

etmek oldukça güç olduğundan duygusal bağılıklarını sağlamak da zordur. Bu sebeple, kuruma duygusal olarak bağlanabilecek çalışanların işe alınmasına yönelik insan kaynakları faaliyetlerinin neler olabileceğine ilişkin araştırmaların yapılması, bu sıkıntının giderilmesine yardımcı olacaktır.

- Devam bağıllığı ortalamasının örgütsel bağıllık ortalamaları arasında en düşük düzeyde olduğu hem dikkat çekicidir, hem de yöneticilerini memnun edici bir sonuç olarak düşünülebilir. Nitekim bu sonuç, çalışanların işsiz kalması durumunda katlanması gereken maliyete ilişkin herhangi bir endişe duymadıklarını göstermektedir. Çalışanların kuruma olan devam bağıllığının sebebi ise, bireyin mevcut iş ortamında kalması, dolayısıyla çalışanların yaşamış ve yaşamakta oldukları ilişkilerin kopmasından endişe duyup, bu ortamdaki uzaklaşmak istememelerini akla getirmektedir.

- Çalışanların, yöneticilerinin liderlik davranışlarına yönelik tutumlarında, en yüksek boyutun “takım çalışması” boyutu olduğu görülmektedir. Daha sonra sırasıyla, “izleyici kazanma”, “vizyonu uygulamaya koyma”, “vizyon yaratma”, “sonuçları izleme” ve “sonuçlara ulaşma” boyutlarının geldiği görülmektedir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin yöneticilerinin, çalışanlarına karşı arkadaşça yaklaşımda bulunduğu ve rahat ilişkiler kurabildiği düşünülmektedir. Yöneticilerin, kendisinden sonraki yetkili kişilerin de fikirlerine önem verdiği, bu fikirleri karar alma süreçlerinde dikkate aldığı ve uygulamalarda bu fikirlerden yararlandığı görülmektedir. Yöneticilerin, çalışanlarının özel sorun ve sıkıntılarına karşı hassasiyet gösterdiği ve sorunlara duyarsız davranmadığı; çalışanlarının uzmanlık alanları ile ilgili bilgi ve fikirlerini yeri geldiğinde kullandığı söylenebilir. Kurumda daha önceden alınmış kararlar olsa dahi, bununla ilgili sonuçların ileriye yönelik yapılan çalışmalarda göz ardı edilmediği de ifade edilebilir. Bu sonuçların, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları üzerine yapılan çalışma sonuçları ile örtüştüğü görülmektedir (Uzun, 2005).

- Genel olarak, liderlik davranış boyutlarının ortalama değerlerinin 3.5 ve üzeri çıkmış olması, akademisyenlerin yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin eğilimlerinin “katılıyorum” seçeneğine doğru olumlu yönde tutum sergilediği söylenebilir. Hastane yöneticilerinin liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik olarak

yapılmış çalışma sonucunda da, yöneticilerin liderlik davranışına sahip özellikler gösterdikleri görüşü ortaya çıkmıştır (Karahana, 2008).

Yönetici akademisyenlerin liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel bağlılıklarını hangi düzeyde etkilediği ile ilgili sonuçlar ise şöyledir:

- Liderlik davranışlarının, örgütsel bağlılığı açıklama oranının %30 olduğu araştırmanın en önemli sonuçlarından biridir. Liderlik davranış boyutlarının, örgütsel bağlılığı açıklama oranlarının vizyon yaratma boyutu hariç diğer boyutlarda anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Liderin örgütsel bağlılığı ve önemli biçimde örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı etkilediği çalışma sonuçları da mevcuttur (Yalçın, 2005).

- Yönetici akademisyenlerin liderlik davranış boyutlarından vizyon yaratma davranışı, duygusal bağlılığın %35,3'lük kısmını oluşturmaktadır. Çıkan bu değer vizyon yaratma boyutunun duygusal bağlılığı açıklamada önemli olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılığı en iyi açıklayan boyutun vizyon yaratma boyutu (%56) olması, istatistiksel açıdan da bu sonucu desteklemektedir. Diğer liderlik davranış boyutlarının duygusal bağlılığı açıklamada anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

- Liderlik davranış boyutlarından sadece vizyon yaratma boyutunun tek başına devam bağlılığını açıklama oranının yüksek olduğu oldukça dikkat çekicidir. Vizyon yaratma boyutunun istatistiksel açıdan da devam bağlılığını açıklamada anlamlı olduğu görülmektedir. Diğer liderlik davranış boyutlarının devam bağlılığını açıklamada istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır.

- Liderlik davranış boyutlarının normatif bağlılığı açıklayan boyutunun ise sonuçlara ulaşma boyutu olduğu görülmektedir. Sonuçlara ulaşma boyutunun istatistiksel açıdan normatif bağlılığı açıklamada anlamlı olduğu sonucuna varılabilir. Geriye kalan diğer liderlik davranış boyutlarının normatif bağlılığı açıklamada istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmüştür.

Duygusal bağlılığın, devam bağlılığının, normatif bağlılığın ve örgütsel bağlılığın liderlik davranışları tarafından açıklanmasında: Liderlik davranışlarının, örgütsel bağlılığın boyutlarından devam bağlılığını en yüksek oranda açıkladığı görülmektedir. İkinci sırada, duygusal bağlılık; üçüncü sırada, normatif bağlılık yer almaktadır. Genel olarak, örgütsel bağlılığın liderlik davranışları tarafından açıklanma oranının ise %30 olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen bu sonuç, liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğunu gösterirken, geriye kalan %70'lik oranın, çalışanın hangi faktörlerden etkilendiğinin araştırılması için önemli bir sonuç olduğu düşünülebilir.

Özetle, örgütsel bağlılığı en iyi açıklayan liderlik davranış boyutunun vizyon yaratma boyutu (%30) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bu araştırma ile turizm eğitimi veren yüksek öğretim kurumları yöneticilerinin liderlik davranışlarının, öğretim elemanlarının (çalışanların) örgütsel bağlılığına etki ettiği, bu etkinin de olumlu yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- Çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyleri açısından, bağlılığın en yüksek normatif bağlılıkta olduğu, sonrasında duygusal bağlılık ve devam bağlılığında olduğu çalışmanın diğer sonuçlarındandır. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisini araştıran bir çalışmada da aynı sonuçlara ulaşılmıştır (Çavuş ve Gürdoğan, 2008).

Çalışanların, yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin tutumlarının olumlu yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin, hangi liderlik davranışında daha yüksek, hangi liderlik davranışında daha düşük olduğu incelendiğinde:

- Yöneticilerin, vizyon yaratma davranışının, çalışanların devam bağlılığı boyutunda ve sonrasında duygusal bağlılık boyutunda en yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, yöneticilerin vizyon yaratmaya yönelik uygulamalarda, kurumsal kararları uzun dönemli planlama ile ileri düşünme ve objektif analiz yoluyla karar verme yeteneğine sahip olarak yaptığını düşündürmektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin stratejik davranma eğiliminde olması, çalışanların örgüte olan

devam bağıllığı düzeyinin yüksek olmasını sağlamaktadır. Yöneticilerinin, vizyonu uygulamaya koyma davranışında çalışanların devam bağıllığı boyutunun en yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Vizyonu uygulamaya koymada yöneticilerin, çalışanlarından ne beklediğini açıkça belirterek, sorun çıktığı zaman bireyler üzerinde değil, olaylar üzerine yoğunlaşarak çözüm getirmeye çalışması, çalışanların örgüte olan devam bağıllığının yüksek olmasını sağlamış olabilir.

Yöneticilerin sistematik, düzenli ve yetki devrine imkan sağladığı sağlam bir kurumsal yapı içinde çalışmalarını sürdürmesi, çalışanların devam bağıllık düzeyinin yüksek olmasına sebep gösterilebilir. Diğer yandan, yöneticilerinin vizyonu uygulamaya koyma davranışında, çalışanların normatif bağıllık boyutunun en düşük düzeyde olduğu, sonrasında yöneticilerin izleyici kazanma davranışında çalışanların normatif bağıllık boyutunun ve yöneticilerin sonuçları izleme davranışında çalışanların normatif bağıllık boyutunun düşük düzeyde olduğu sonuçlarına varılmıştır.

- Örgütsel bağıllık boyutları ile liderlik davranışı boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; karşılaştırılan her boyutta (takım çalışması boyutu hariç) en yüksek korelasyona sahip bağıllığın devam bağıllığı olduğu görülmektedir. Devam bağıllığından sonra, ikinci sırada liderlik davranışı boyutları ile duygusal bağıllık boyutları (sonuçlara ulaşma ve takım çalışması boyutu hariç) arasında orta düzeyde ilişkinin olduğu ve liderlik davranışı boyutları ile normatif bağıllık boyutları arasında ise çok zayıf ilişki olduğu dikkat çekmektedir.

Liderlik davranışları ve örgütsel bağıllık arasında pozitif ilişkiler olduğu yapılan çalışmalarda da ortaya çıkmıştır (Mathebula, 2004). Yine, yönetim tarzı ile duygusal bağıllık ve devam bağıllığı arasında pozitif yönde düşük düzeyde; normatif bağıllık ile yönetim tarzı arasında ise pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur (Güçlü, 2006). Liderlik davranış bileşenlerinden vizyon belirleme dışında, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme ve mevcut durumu sürdürmemeye yönelik davranışların da duygusal bağıllık üzerinde pozitif etkileri olduğu bulunmuştur (Agarwal, DeCarlo ve Vyas, 1999).

- Örgütsel bağlılık boyutları ile demografik özellikler arasındaki ilişki, çalışanların medeni durumları ile duygusal bağlılıkları arasında bulunmuştur. Erkek çalışanların kadın çalışanlara göre duygusal bağlılık açısından örgütlerine daha fazla bağlı oldukları söylenebilir. Çalışanların örgüte olan devam ve normatif bağlılık düzeylerinin, erkek ve kadın akademisyenlere göre farklılık göstermediği de görülmektedir. Cinsiyet değişkeninin duygusal, devam ve normatif bağlılıkta farklı olmadığını gösteren çalışmalarda mevcuttur (Güçlü, 2006; Pelit, Boylu ve Güçer, 2007).

- Çalışanların demografik özelliklerinden net gelir değişkeni hariç diğer demografik özelliklerin, çalışanların örgüte olan bağlılıkları üzerinde farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

- Çalışanların yaşlarının kuruma olan bağlılıkları üzerinde herhangi bir farklılık yaratmaması sonucu, Dalgın'ın yaptığı çalışma sonuçları ile örtüşmesine karşın (Dalgın, 2008), çalışanların örgütsel bağlılığının oluşmasında ve bağlılık düzeylerinin artmasında demografik faktörlerden; cinsiyet ve yaşın, öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde farklılık yarattığını gösteren çalışmalar da mevcuttur (Topaloğlu, Koç ve Yavuz, 2008).

Araştırmadan elde edilen sonuçlar ışığında, çalışmanın sonuçları şöyle özetlenebilir:

Akademisyenlerin, normatif bağlılık düzeylerinin, örgütsel bağlılık düzeyleri içerisinde en üst düzeyde çıkması, ahlaki değerlerden kaynaklanan “normatif bağlılığın” üniversitelerde en çok algılanan bağlılık olduğu sonucunu göstermektedir. Ahlaki değerlerin, bireylerin yaşadığı kültürlerden etkilenerek şekillenen değerler olduğu düşünüldüğünde, akademisyenlerin bu değerlerinin de yüksek olduğu sonucuna varılabilir.

Akademisyenlerin, duygusal bağlılık düzeylerinin, normatif bağlılık düzeyinden sonra gelmesi, çalıştığı kurum açısından önemli bir sonuçtur. Çünkü duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların kurumlarından ayrılma olasılığı da düşük olacaktır. Bu durum, üniversitelerin akademisyenlerinin çalıştıkları kurumlarda istekle çalıştıklarını

göstermektedir. Duygusal bağlılığın, bağlılık boyutları arasında en zor yaratılan ve devamının uzun süre sağlanmasının güç olduğu düşünüldüğünde, akademisyenlerin üniversitelerine ve yönetimde bulunan lider-yöneticilerine karşı bağlı oldukları, kurumlarına ve işlerine ihtiyaç duyduklarından değil, isteyerek geldiklerinin bir göstergesi olduğu söylenebilir.

Devam bağlılığı boyutunun örgütsel bağlılık boyutları arasında en düşük düzeyde çıkmış olması, akademisyenlerin çalıştıkları kurumlar açısından hem olumlu hem de olumsuz bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Kurumlar açısından olumlu bir sonuç olmasında; çalışanların çalıştıkları kurumda maaş, emeklilik hakları, başka alternatif iş olanaklarının olmaması vb. birçok sebepten dolayı endişe duymamaları sebep olabilir. Kurumlar açısından olumsuz bir sonuç olmasında ise; akademisyenlerin işini garanti olarak görmesi ve daha cazip iş imkanları olduğu zaman işten ayrılma olasılıklarının yüksek olması sebep gösterilebilir. Dolayısıyla, akademisyenlerin kurumlarına olan bağlılıklarının maliyet nedenli olmadığı söylenebilir.

Üniversite yöneticilerinin, liderlik davranışlarının akademisyenlerin örgütsel bağlılığına etkisi olduğu, bu etkinin de olumlu yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların kurumlarına olan bağlılıkları üzerindeki etkisi diğer faktörler göz önüne alındığında üçte birine denk gelmektedir. Dolayısıyla bu sonuç, üniversitelerdeki akademisyenlerin kurumlarına olan bağlılıklarında üçte ikilik oranda daha başka faktörlerden etkilendiğini göstermektedir. Çalışanların, kuruma olan bağlılığını etkileyen diğer faktörlerin de çalışanları ne derecede etkilediğinin bulunması, kurum yöneticilerinin hangi faktörler üzerinde yoğunlaşsın, çalışanlarının bağlılıklarını nasıl arttırmaları gerektiğine yardımcı olabilir.

Akademisyenlerin, liderlerinin davranışlarından en çok devam bağlılığında etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların kurumlarına karşı en düşük devam bağlılığı gösterdiği düşünüldüğünde, yöneticilerin de çalışanların bu bağlılıklarını en yüksek oranda etkilemesi oldukça ilginç bir sonuçtur. Yöneticilerin davranışlarının, akademisyenlerin devam bağlılığını etkilemesinde, çalışanlarına işlerinde ve

kurumlarında çalışırken geleceğe yönelik herhangi bir endişe duymaması gerektiği ve kendilerini kurumun bir parçası gibi hissettirmesi akla gelmektedir.

Yöneticilerin liderlik davranışları, çalışanların kuruma olan devam bağlılıkları üzerinde olumlu yönde etki yaratırken, diğer yandan çalışanların kurumlarına karşı en düşük düzeyde devam bağlılığı sergiledikleri çarpıcı bir durumdur. Bu sonuç, çalışanların kurumlarına karşı düşük düzeyde devam bağlılığı göstermelerinde, çalışanların büyük bir oranının doktoralı olması ve nitekim çalışanların kurumlarından ayrılmaları gerektiğinde işsiz kalma ya da başka alternatif iş olanakları sıkıntısı yaşamayacağı olasılığını akla getirmektedir.

Yöneticilerinin, liderlik davranışlarından çalışanların kurumlarına olan bağlılığında, duygusal bağlılıklarının ikinci sırada etkilendiği görülmektedir. Çalışanların duygusal bakımdan da kurumlarına bağlı olmalarında liderlerinin davranışlarının etkili olduğu görülmektedir. Bu durum, akademisyenlerin hem işlerini severek yaptığını, hem de kurum yöneticilerine karşı duygusal olarak bağlı olduklarını gösterebilir. Çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarının, çalışan-kurum arasındaki psikolojik bağ olduğu düşünüldüğünde, üniversitelerdeki akademisyenler ile yöneticilerin yönetim tarzları arasında duygusal açıdan bir bağ yaratılmış olduğu ifade edilebilir.

Akademisyenlerin, liderlerinin davranışlarından en düşük normatif bağlılıkları açısından etkilendiği sonucuna varılmıştır. Ancak, bu durum çalışanların kurumlarına karşı olan bağlılık düzeyinde tam tersi bir durum olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin davranışları, çalışanlarını normatif bağlılık açısından en düşük düzeyde etkilerken, çalışanların kurumlarına normatif açıdan en yüksek düzeyde bağlı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçta, çalışanların kurumlarına olan normatif bağlılıklarında, yöneticilerinin liderlik davranışlarının az etkisinin olduğu ifade edilebilir.

Bu çalışmadan elde edilen bulgulardan hareketle üniversitelerdeki lider-yönetici konumunda bulunan yöneticilere yönelik bazı önerilerde bulunulabilir. Bu öneriler şöyle özetlenmiştir:

Çalışanların örgüte olan katkılarının artmasında etken olan en önemli faktörlerden bir tanesi, çalışanların içinde buldukları kurumlarına karşı hissetmiş oldukları bağlılıklarıdır. Bu kapsamda düşünüldüğünde, faaliyet alanı ne olursa olsun, herhangi bir kurumda yöneticilik görevini yerine getiren yöneticilerin, çalışanların bağlılıklarını arttıracak bir dizi faaliyetlerde bulunmaları gerekmektedir. Dolayısıyla, kurumlardaki yöneticilerin, akademisyenlerinin kurumlarına olan bağlılık düzeylerini güçlendirecek ve böylelikle onların kurumda kalmasını sağlayacak insan kaynakları faaliyetlerini geliştirmeleri ve uygulamalarına ağırlık vermesi önemli hale gelmiştir. Kurum yöneticileri bunu sağlarken, her bir bağlılık türünün özünü iyi anlamalı ve akademisyenlerin de bu doğrultuda yönlendirilmesine özen göstermelidir.

Akademik personelin tam zamanlı çalışması, araştırmacıyı kısıtlayıcı hatta engelleyici bir faktör olarak görülmektedir. Araştırmacı, işi gereği konusu ile ilgili farklı meslektaşlarıyla bir araya gelerek fikir paylaşımında bulunabilmeli, bunun için vakit ayırabilmelidir. Mesleğe başlangıç aşamasında olan akademisyenlerin, özellikle kurumlarına olan bağlılık düzeylerini arttırmaya yönelik bir dizi tedbirlerin alınması önemli bir konudur. Özellikle gelecekle ilgili kadro sıkıntılarının önüne geçilerek, kişinin daha çok bireysel ve akademik düzeyde gelişimini sağlayacak uygulamalara işlerlik kazandırılmalıdır.

Yöneticilerin, çalışanlarına kurumun kıymetli birer bireyi oldukları mesajını vermeleri, kararlara katılmalarını sağlamaları ve kurum içi iletişimi sağlıklı bir şekilde yürütebilmeleri için, örgütsel bağlılığın devamının sağlanmasına çalışılmalıdır.

Kurumlardaki lider-yöneticiler, öncelikle çalışanlarını tanımayı, anlamayı ve onları kurumlarına kazandırmayı sağlamalıdır. Böylelikle, çalışanların işlerinden memnun olması ve aidiyet duygularının artması, kurumların da amaç ve hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırabilir.

Kurumda görevlerini başarıyla yerine getiren akademisyenler mutlaka maddi ya da manevi olarak ödüllendirilmelidir. Bu durumun çalışanların iş doyum düzeylerini arttırıcı bir etken olduğu unutulmamalıdır.

Kurum içerisinde yapılacak görevlendirmelerin, iş dağıtımının, iş yükü paylaşımının ve ilgili sorumlulukların tüm çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını sağlayacak düzenlemeler getirilmelidir. Bu sorumlulukların paylaşılmasıyla, yetki devri ve yetkilendirmenin de uygun bir şekilde çalışanların ve kurumun gelişimine katkı sağlayacak biçimde uygulanması gerekmektedir.

Kurum içinde oluşturulan örgüt ikliminin biçimsel ve biçimsel olmayan bazı etik kurallarının olduğunu kurum çalışanlarının hissetmesini sağlamak, yöneticilerin üzerinde durması gereken önemli konular arasındadır. Kurum yöneticileri, çalışanlarının yaptığı işi daha anlamlı hale getirebilir ve onları işlerindeki yetenekleri konusunda geliştirebilirlerse, kuruma her türlü yönde bağlı çalışanlara sahip olabilirler.

Yöneticilerin, çalışanlarına yaptıkları işteki performansları ve başarı düzeyleri hakkında sürekli geri bildirim sağlamaları, çalışanların kendilerini daha iyi tanımalarına, geliştirmelerine ve kendileri için daha yüksek performans hedefi koymalarına imkan sağlar. Bu geri bildirimlerin de olumlu yönde olması, çalışanların iş doyum düzeylerinin artmasına ve dolayısıyla da kuruma olan bağlılıklarının artmasına yol açabilir.

Kurumların, çalışanlarını işe almalarında örgütsel bağlılığı özellikle de duygusal bağlılığı yüksek olabilecek kişileri seçme yönünde öncelikli davranmaları, kurumların ileriye yönelik başarı düzeylerinde de etkili olabilir.

Yöneticiler, çalışanlarını kurumda tutabilmek ve işteki performanslarını arttırmak amacıyla yapılan faaliyetlere ağırlık verebilir. Bu faaliyetlerin yapılmasında, demokratik, güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları sağlanarak çalışanların sosyal sorumluluk çerçevesinde çalışmalarını sağlanabilir.

Büyük bir kurum yapısına sahip olan üniversitelerde çalışanların hizmet içi eğitimlerine ağırlık verilmesi, kurumların kaynağı olan öğrencilere yapılacak en önemli yatırım araçlarından birisidir. Dolayısıyla, üniversitelerde verilen eğitimin etkinliği,

kalitesi ve öğrenci memnuniyetinin yüksek olabilmesi, ancak insan kaynaklarına yapılan hizmet içi ve dışı eğitimlerle sağlanabilir.

Örgütsel bağlılık ve liderlik davranışı ölçeklerinin birlikte çalışılmış olması ve araştırma sonucunda önemli sonuçlara ulaşılması, aynı konuda araştırma yapmak isteyen araştırmacılara veri toplamada kaynak teşkil etmesi açısından önemli katkılar sağlayabilir.

Liderlik araştırmaları, genellikle, liderlerin hangi tip lider oldukları, sorumluluk, takım dinamiği ve performansları açısından hangi özellikleri taşıdıklarını anlamak amacıyla yapılmış, ancak, kurumda birden fazla lider olduğu zaman neler olduğuyla ilgili çok fazla çalışmaya rastlanılmamıştır (Mehra vd., 2006). Bu nedenle, bundan sonra yapılacak olan çalışmaların bu yönünün de incelenmesi, konuya farklı boyutlar kazandırabilir.

Yapılan çalışma sonrasında, gelecekte yönetici akademisyenlere de ayrı bir liderlik çalışması yapılarak, hem yönetici akademisyenler, hem de akademik kadroda yer alan çalışanlar açısından durum değerlendirmesinin yapılması, bir kıyaslama imkanının yaratılmasına, hem de alan yazınının gelişmesine katkı sağlayabilir. Ayrıca, vakıf üniversiteleri de evrene dahil edilip, hem devlet hem de vakıf üniversitelerindeki durum değerlendirmeleri ve karşılaştırmaların yapılması yararlı sonuçlar ortaya koyabilir.

Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda; kurumlardaki liderlik davranışlarının hangi liderlik türlerine uyduğunu bulabilmek amacıyla her bir liderlik davranışı ölçeği yardımıyla, yöneticilerin hangi liderlik tiplerine girdiği bulunabilir ve elde edilen sonuçlar ışığında hangi liderlik tipinin çalışanların örgüte olan bağlanmalarında daha etkili olduğu karşılaştırması yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Agarwal, S., DeCarlo, T.E ve Vyas, B.S. (1999) “Leadership Behavior and Organizational Commitment: A Comparative Study of American and Indian Salespersons”, *Journal of International Business Studies*, Vol.30, n.4.
- Ahipaşaoğlu, S. (2003) “Profesyonel Turist Rehberliği Meslek Yasasının Meslek Ahlakı Açısından Önemi”, *Rehber Dünyası*, ss.18-20.
- Akın, A. (2002) “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)”, *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c.3, s.1, ss.101.
- Akın, A. (2004) “Mülkiyet Sahipliğinden Kaynaklanan Yönetim Hakkının Devri Açısından Post-Modern Yönetimsel Kontrol Yaklaşımları ve Stratejileri”, *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s.22, ss.138.
- Aksoy, E. (2006) *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini: (Aydın İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Çanakkale.
- Aksoy, E. ve Işık, H. (2008) “İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini”, *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, s.19, ss.236.
- Aksu, G., Acuner, M.A. ve Tabak, S.R. (2002) “Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)”, *Ankara Üniversitesi, Tıp Fakültesi Mecmuası*, c.55, s.4, ss.276.

- Ak B. (2005) “Parametrik Hipotez Testleri”, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Editör: Kalaycı, Ş. (Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd.Şti.), ss.73-82.
- Al, A. (2007) *Üniversitelerdeki Yabancı Diller Birimleri Yöneticilerinin Yönetimsel Yeterlik Düzeyi ile İngilizce Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Araştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kocaeli.
- Altun Akbaba, S. (2003) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri”, *İlköğretim- Online 2*, s.1, ss.10.
- Altunay, A. (1999) *Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü-Falez Otel’de Örgüt Kültürü Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Eskişehir.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. ve Okholm, L.D. (2004) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Kitabevi: Sakarya.
- Andersen, A.J. (2006) “Leadership, Personality and Effectiveness”, *The Journal of Socio-Economics*”, Vol.35, ss.1079.
- Antalyalı, L.Ö. (2005) “Varyans Analizi”, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Editör: Kalaycı, Ş. (Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd.Şti.), ss.131-167.
- Ardıç, K. (20.10.2007) *Toplam Kalitede Liderlik Adımları ve Liderlik Biçimleri*, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=493.
- Arı Sağlam, G. (2003) “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Arttırır mı?”, *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, s.2, ss.1-25.

- Arıcı Durmuş, A.E. (2001) *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Antalya.
- Arıcı Durmuş, A.E. (2002) “Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma”, *Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s.3, ss.1-20.
- Arıkan, S. (1997) *Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.
- Arslan, M. ve Berkman, Ü. (2009) “Dünya’da ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik Yönetimi”, *Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, TÜSİAD*, ss.1-151.
- Arslantaş, C. C.ve Dursun, M. (2008) “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”, *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, c.8, s.1, ss.111-128.
- Arslan, T. (2008) *Yöneticilerin Statüleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kocaeli.
- Arvey, D.R., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z. ve McGue, M. (2006) “The Determinants of Leadership Role Occupancy: Genetic and Personality Factors”, *The Leadership Quarterly*, Vol.17, ss.2.
- Aslan, Ş. (2008) “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, *Yönetim ve Ekonomi*, c.15, s.2, ss.163-178.

- Aşan, Ö. ve Özyer, K. (2008) “Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c.13, s.3 ss.133.
- Ata, N. (2006) *Bilgi Çağında Kariyer ve Liderlik*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.
- Ateş, G. (2005) *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kütahya.
- Aykan, E. (2004) “Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri”, *Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s.17, c.2, ss.215.
- Balay, R. (1999) “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları”, *Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, c.32, s.1, ss.237-246.
- Balay, R. (2000) *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.
- Balcı, A. (2000) *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*, Pegem Yayın: Ankara.
- Banai, M., Reisel, R.W. ve Probst, T.M. (2004) “A Managerial and Personal Control Model: Predictions of Work Alienation and Organizational Commitment in Hungary”, *Journal of International Management*, Vol.10, ss.375-392.
- Başaran, A. (2006) *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Yedi Tepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

- Başkonak, S. (2006) *Otel İşletmeleri Açısından Evrensel Liderlik Yaklaşımlarının Uygunluğu ve Kabul Edilebilirlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Hilton Otellerindeki Alt ve Orta Düzey Yöneticilere Yönelik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.
- Bayram, L. (20.03.2009) “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, s.59, ss.125-139.
- Baysal, C.A. ve Paksoy, M. (1999) “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, c.28, No.1, ss.7-15.
- Beaman, S. (2006) “Leadership and the Clinical Nurse Specialist: From Traditional to Contemporary”, *Newborn and Infant Nursing Reviews*, Vol.6, n.1, ss.23.
- Bele, I. V. (2004) “Reliability in Perceptual Analysis of Voice Quality”, *Journal of Voice*, Vol.32, ss.521-535.
- Benjamin, L. ve Flaynn, J.F. (2006) “Leadership Style and Regulatory Mode: Value from Fit”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.100, ss.216-230.
- Berberoğlu, G., Besler, S. ve Tonus, H.Z. (2000) “Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması”, *Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, c.14, s.1-2.
- Berson, Y., Nemanich, A.L., Waldman, A.D., Galvin, M.B. ve Keller, T.R. (2006) “Leadership And Organizational Learning: A Multiple Levels Perspective”, *The Leadership Quarterly*, Vol.17, ss.577-594.

- Bindak, R. (2005) "Tutum Ölçeklerine Madde Seçmede Kullanılan Tekniklerin Karşılaştırılması", *İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, c.6, s.10, ss.17-26.
- Bolat, T. ve Seymen, A.O. (2003) "Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme", *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c.6, s.9, ss.59-85.
- Bolat, İ.O. ve Bolat, T. (2008) "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c.11, s.19, ss.78.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007b) "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, c.44, s.511, ss. 57.
- Brown, E. M. ve Trevino, K. L. (2006) "Ethical Leadership: A Review and Future Directions", *The Leadership Quarterly*, Vol.17, ss.595-616.
- Brown, E.M., Trevino, K.L. ve Harrison, A.D. (2005) "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.97, ss.117-134.
- Buluç, B. (1998) "Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik", *Yeni Türkiye Dergisi*, No.4, s.20, ss.1205-1213.
- Bulut, M. (2003) *Örgütsel Bağlılık: Türk Silahlı Kuvvetlerinde Yapılan Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Manisa.
- Büyüköztürk, Ş. (2010) *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi: Ankara.

- Can, N. (2006a) “Öğretmen Liderliğinin Geliştirilmesinde Müdürün Rol ve Stratejileri”, *Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c.2, s.21, ss.350.
- Cerit, Y. (2007) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri”, *Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, s.33, ss.89.
- Cengiz, A. (2001) *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Eskişehir.
- Chen, F.C. (2006) “Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Flight Attendants’ Turnover Intentions: A note”, *Journal of Air Transport Management*, Vol.12, ss.274-276.
- Cinel, O. M. (2008) *Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kocaeli.
- Clugston, M., Howell, P.J. ve Dorfman, W.P. (2000) “Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment?”, *Journal of Management*, Vol.26, n.1, ss.5-30.
- Correa, A.A.J., Morales, G.J.V., ve Pozo, C.E., (2005) “Leadership and Organizational Learning’s Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain”, *Industrial Marketing Management*, ss.11.
- Cohen, A. ve Freund, A. (2005) “A Longitudinal Analysis of the Relationship Between Multiple Commitments and Withdrawal Cognitions”, *Scandinavia Journal of Management*, Vol.21.

- Coşkun, F. (2005) *Askeri Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri*, Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Van.
- Çakar Demircan, N. ve Ceylan, A. (2005) “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, No:6, s.1, ss.53.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003) “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, c.18, s.2, ss.84.
- Çakır, Ö. (2007) “İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği”, *Çalışma ve Toplum*, n.1, ss.132.
- Çakmakçı, C. (13.08.2008) *Lidere Yönetim Gezeğeninden Farklı bir Bakış*: www.isguc.org.
- Çatır, O. (2009) *Modern Lider Tipleri ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.
- Çavuş, Ş. ve Gürdoğan A. (2008) “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma”, *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, s.1, ss.18-34.
- Çekmecelioğlu, H. (2006) “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, c.8, s.2, ss.153-168.
- Çelik, B. (2006) *Özel ve Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Eğitim Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

- Çemberci, Y. (2003) *Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Çetin, M. (2003) “Örgüt Kuramları Perspektifinden Halkla İlişkilerin Gelişimi”, *İletişim Dergisi*, s.18, ss.46.
- Çetin, N. ve Beceren, E. (2007) “Lider Kişilik: Gandhi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s.5, c.3, ss.126.
- Çolakoğlu, O.E. (2005) “Sosyal Sorumluluk ve Etik”, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Editör: Cengiz Demir, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım).
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz, S. (2009) “Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği”, *Turizm Araştırmaları Dergisi*, s.1, c.20, ss.1-13.
- Çöl, G. (12.03.2004) “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, *İnsan Kaynakları*, c: 6, s.2, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=233.
- Daft, L.R. (1995) *Organization Theory and Design*, 5th Edition, *West Publishing Company*, USA.
- Dalgın, T. (2008) *Liderlik Davranışlarının İşgörenler Tarafından Algılanması ve İşgörenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Marmaris Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Muğla.
- Das, H. (1990) *Organization Theory with Canadian Applications*, *Gage Educational Pub. Comp.*, Canada.

- Dawley, D.D., Stephens, D.R. ve Stephens, B.D. (2005) "Dimensionality of Organizational Commitment in Volunteer Workers: Chamber of Commerce Board Members and Role Fulfillment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.67, ss.511-525.
- Decrop, A. (1999) "Triangulation in Qualitative Tourism Research", *Tourism Management*, n.20, ss.57-161.
- Değirmenci, S. (2006) *Lise Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Bolu.
- Demirbilek, T. (2003) "Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c.5, s.1, ss.23.
- Demirgil, A. (2008) *İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Deniz, Y. (2006) *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Dilek, H. (2005) *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Gebze.
- Dindar, M.A. (2001) *Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü: İstanbul.

- Doğan, E. (2002) *Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının, Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Duygunun Etkileri*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Doğan, H. ve İbicioğlu, H. (2004) “Göller Bölgesindeki (Isparta Burdur) İşletme Yöneticilerinde Eğitim Düzeyleriyle İlişkilendirilmiş Liderlik Algılamaları”, *Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, c.2, s.2, ss.56.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2008) “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s.29, ss.37-61.
- Drucker, F.P. (1992) *Managing for the Future*, Butterworth / Heinemann, London.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005) “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, n.6, s.2, ss.211.
- Durukan, E., Can, S., Arıkan, N. ve Göktaş, Z. (2006) “Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Yapıyı Kurma Boyutunda Liderlik Davranışlarının Sınıf Düzeylerine Göre Karşılaştırılması”, *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c.9, s.15, ss.1-19.
- Efeoğlu, E. İ. (2006) *İş, Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Adana.
- Eker, T. (2006) *İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Okul Müdür ve Müdür Yardımcılarının Kendilerini Takım Olarak Algılamaları Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

- Emadi, S.A.M. ve Marquardt, J.M. (2007) "Relationship Between Employees' Beliefs Regarding Training Benefits and Employees' Organizational Commitment in a Petroleum Company in The State of Qatar", *International Journal of Training and Development*, Vol.11, s.1, ss.50.
- Eraslan, L. (2004) "Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik", *Erzincan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, c.6, s.1, ss.4.
- Erdoğan, İ. (2003) *Pozitivist Metodoloji*, Pozitif Matbaacılık: Ankara.
- Erdem, R. (2007) "Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c.2, s.2, ss.63-79.
- Erenler, E. (2001) *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Bolu.
- Ergeneli A. (15.04.2009) "Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim İle İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin bir Uygulama", *Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, c.50, s.1, ss.187-199.
- Ergeneli, A. ve Arı Sağlam G. (1992) "Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları", *Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, c.25, s.1, ss.121-147.
- Eryılmaz, F. (2006) *Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Ankara İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.
- Eryılmaz, M. (2002) *Sanal Takımlar ve Sanal Takımlarda Kuruluş Öncesi Liderlik*, c.4, s.2, www.isgucdergi.org.

- Feinstein, H. A. (2006) “A Study of Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Restaurant Employees”, *William F. Harrah College of Hotel Administration University of Nevada, Las Vegas*, ss.1-26.
- Flamholtz, E. G. ve Randle, Y. (1987) *The Inner Game of Management*, Amacom: USA.
- Ford, L.D. ve İsmail, M.K. (2006) “Perceptions of Effective Leadership Among Central Eurasian Managers: A Cultural Convergence–Divergence Examination Within a Globalization Context”, *Journal of International Management*, Vol.12, ss.160.
- Gayef, A. (2006) Özel Hastanelerde Uygulanan Liderlik Yaklaşımlarının Üst Düzey Yöneticilerin Takım Çalışması ve Örgüt İklimi Algılamaları Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Giderler, C. (2005) *Yöneticilerin Kişilik Tarzları ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ve Eczacıbaşı Topluğunda Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kütahya.
- Golden, D.T. (2006) “Avoiding Depletion in Virtual Work: Telework and the Intervening Impact of Work Exhaustion on Commitment and Turnover Intentions”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.69, ss.176-187.
- Gökkaya, Ö. (2005) *Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi*, Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Gebze.
- Göncü, A. (2006) *Motivational Processes Involved in the Relationship between Leadership and Organizational Citizenship Behaviors*, Yüksek Lisans Tezi, Koç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Güçlü, H. (2006) *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi: Eskişehir.

- Güçlü, N. (14.03.2007) *Örgüt Kültürü*, <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu>.
- Gül, H. (2003a) *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Gebze.
- Gül, H. (2003b) “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi”, *Yönetim ve Ekonomi*, c.10, s.1, ss.74.
- Gül, H. (01.02.2009) *Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi*, http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M4.pdf.
- Gülgün, A. (1998) “Örgüt Kültürü ve Değişimi Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Anadolu Üniversitesi, 21-23 Mayıs, Eskişehir.
- Güllü, M. ve Güçlü, M. (2009) “Orta Öğretim Öğrencileri İçin Beden Eğitimi Dersi Tutum Ölçeği Geliştirilmesi”, *İnönü Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, c.3, s.2, ss.1-14.
- Gümüş, M. ve Hamarat, B. (2006) “Business Excellence And Organizational Commitment In Seasonal Hotels”, *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, s.2, ss.2.
- Gümüştekin, E.G. ve Emet, C. (12.03.2009) *Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi*, <http://sbe.dpu.edu.tr/17/90-116.pdf>.
- Günel, D.Ö. (2009) *Turizm Sektöründe Mevsimsellik Sorunu ve Mevsimlik İstihdamın Sektör Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir.

- Gürbüz, S. (2006) “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, c.3, Yıl.2, s.1, ss.48-75.
- Gürdoğan, A. (2005) *Bodrum Merkezde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenler Üzerinde Örgüt Kültürü ile İş Doyumu Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir.
- Gürsakal, N. (2001) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Turhan Kitabevi: Bursa.
- Güth, W., Müller, W. ve Spiegel, Y. (2006) “Noisy leadership: An Experimental Approach”, *Games and Economic Behaviour*, Vol.57, ss.38.
- Harrison, K.J., Gowan, M. ve Neill, H. (2004) “Effects of Organizational Rank And Length of Time in Assignment on Expatriate Commitment”, *The Social Science Journal*, Vol.41, ss.471-476.
- Hatch, M., Kostera, M. ve Kozminski, K.A. (2006) “Manager, Artist, Priest”, *Organizational Dynamics*, Vol.35, n.1, ss.66.
- Hiller, J.N., Day, V.D. ve Vance, J.R. (2006) “Collective Enactment of Leadership Roles and Team Effectiveness: A Field Study”, *The Leadership Quarterly*, Vol.17, ss.387.
- Hinkin, T. R., Tracey, J. B. ve Enz, C. A. (1997) “Scale Construction: Developing Reliable and Valid Measurement Instruments”, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol.21, s.1.
- Holmes, J. (2005) *Leadership Talk: How Do Leaders ‘Do Mentoring’, and is Gender Relevant?*, <http://www.ba.metu.edu.tr/~manclub/yayinlar/glokal>.

- Hult, M.T.G., Ketchen, J.V. ve Chabowski, R.B. (2006) “Leadership, the Buying Center, and Supply Chain Performance: A Study of Linked Users, Buyers and Suppliers”, *Industrial Marketing Management*, ss.3.
- Işıkcı, E. (2004) *Yönetici Akademisyenlerin Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinin Tespiti*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Bolu.
- Iun, J. ve Huang, X. (2006) “How to Motivate Your Older Employees to Excel? The Impact of Commitment on Older Employees’ Performance in the Hospitality Industry”, *Hospitality Management*, ss.1-14.
- İlhan, H. M. (2006) *Yöneticilerin Liderlik Tiplerinde Öne Çıkan Davranış Uygulamalarının İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Gaziantep.
- İnce, M. (2006) *Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları*, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler.
- İnceler, S. (2005) *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Yönelik Öğretimsel Liderlik Davranışları*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Bolu.
- İşcan, F.Ö. (2006) “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, s.11, ss.163.
- İşcan, F.Ö. ve Naktiyok, A. (2004) “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, *Atatürk Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, c.59, s.1, ss.183.

- Jaramillo, F., Mulki, J.P. ve Marshall, W.G. (2005) "A meta-analysis of the Relationship Between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance:25 Years of Research", *Journal of Business Research*, Vol.58, ss.705-714.
- Jaros, J.S. (1997) "An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.51.
- Jernigan, E. I. ve Beggs, M. J. (2005) "An Examination of Satisfaction With My Supervisor and Organizational Commitment", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.35, n.10, ss.2171-2192.
- Kabacoff, R.I. (1998) "Gender Differences in Organizational Leadership", *106. Annual Convention of the American Psychological Association in San Francisco, California*.
- Kabacoff, R.I. (2000) "Gender and Leadership in the Corporate Boardroom 108", *Annual Convention of the American Psychological Association in Washington, USA*.
- Kabacoff, R. ve Peters, H. (1998) *Leadership and Gender; The Way Women and Men Lead-Different, But Equally Effective*, Management Research Group: Germany.
- Kabacoff, R. ve Peters, H. (2002) *Leadership and Gender; A New Look at the Glass Ceiling*, Management Research Group: Germany.
- Kabacoff, R.I. ve Peters H. (1998) *The Way Women and Man Lead-Different, But Equally Effective*, Management Research Group, Portland, USA.
- Kabacoff, R.I. ve Stoffey, W.R. (2001) "Age Differences in Organizational Leadership", *16. Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, California*.

- Kadirov, İ. (2003) *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Gebze.
- Kafdağlı, T. (2007) *Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Karaca, N. (2001) *Regresyon Analizi*, <http://analiz.ibsyazilim.com/egitim/regresyon>
- Karahan, A. (2008) “Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, c.10, s.1, ss.148.
- Karakaş, G. (2002) *Otel İşletmelerinde Çalışan Servis Personelinin Etik Davranışları Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Eskişehir.
- Karkın, N. (10.10.2007) *Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi*, <http://birimweb.icisleri.gov.tr/tid/dergi>.
- Karasar, N. (1998) *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayıncılık: Ankara.
- Karayılmaz, H. (2006) *Yönetici Hemşirelerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi: Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü: Ankara.
- Kaya, H. (2008) “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Maliye Dergisi*, s.155, ss.126.

- Kaya, Y. ve Özdevecioğlu, M. (2008) “Organizasyonlarda Algılanan Mağduriyetin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c.10, s.1, ss.35.
- Kaya Mert, Y. (2008) *Yüksek Öğretim Kurumlarında Çalışan Akademisyenlerin Çalışma Biçimlerinin Örgütsel Bağlılıklarına ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kocaeli.
- Kayış, A. (2005) “Parametrik Hipotez Testleri”, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Editör: Kalaycı, Ş. (Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd.Şti.), ss.403-419.
- Ke, W. ve Wei, K.K. (2007) “Organizational Culture and Leadership in ERP Implementation”, *Decision Support Systems*, ss.6.
- Kesken, J. ve Ayyıldız, A.N. (2008) “Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik”, *Ege Akademik Bakış*, c.8, s.2, ss.731.
- Kılıç, G. (2006) *Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kayseri.
- Kim, G.W., Leong, K.J. ve Lee, Y. (2005) “Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant”, *Hospitality Management*, Vol.24, ss.171-193.
- Kitapçı, H. (2006) “TKY’de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi”, *Bilig*, s.39, ss.76.

- Kolamaz, C. (2007) *Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Yaklaşımlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.
- Kondratuk, B.T., Hausdorf, A.P., Korabık, K. ve Rosin, M.H. (2004) “Linking Career Mobility with Corporate Loyalty: How Does Job Change Relate to Organizational Commitment?”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.65, ss.332-349.
- Koparan, E. (2005) *Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kütahya.
- Korkut, H. (1992) “Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları”, *Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, c.25, s.1, ss.93-111.
- Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003) “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s.20, ss.1-19.
- Küçükusta, D. (2007) “Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesi Sorunları ve Çözüme Yönelik Yaklaşımlar”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c.9, s.3, ss.252.
- Leblebici, N.D. (2008) “21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış”, *Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, c.32, s.1, ss.61-72.
- Li, J., Lam, K. ve Qian, G. (2001) “Does Culture Affect Behavior and Performance of Firms? The Case of Joint Ventures in China”, *Journal of International Business Studies*, Vol.32, n.1.

- Lord, G.R. ve Hall, J.R. (2005) "Identity, Deep Structure and the Development of Leadership Skill", *The Leadership Quarterly*, Vol.16, ss.592,598.
- Maassen, G. H., Boxtel, H. W. ve Goossens F. A. (2005) "Realibility of Nominations and Two-dimensional Rating Scale Methods for Sociometric Status Determination", *Applied developmental Psychology*, Vol.26, ss.534-548.
- Makanjee, R.C., Hartzer, F.Y. ve Uys, L.I. (06.03.2009) "The Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Commitment of Diagnostic Imaging Radiographers", <https://www.up.ac.za/dspace/bitstream>
- Mathebula, L.R.M. (2004) "Modelling the Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resources Management Practices and Organizational Trust", University of Pretoria.
- McCauley, C.D., Drath, H.W., Palus, J.C., O'connor, M.G.P. ve Baker, A.B. (2006) "The Use of Constructive-Developmental Theory to Advance The Understanding of Leadership", *The Leadership Quarterly* 17.
- McDougall, G. ve Munro, H. (1994) *Fundamental of Travel and Tourism Research*, Scaling and Attitude Measurement in Travel and Tourism Research, Second Edition.
- McElroy, C.J., Morrow, C.P. ve Wardlow, R.T. (1999) "A Career Stage Analysis of Police Officer Work Commitment", *Journal of Criminal Justice*, Vol.27, No.6, ss.509.
- Mehra, A. Smith, R.B., Dixon, L.A. ve Robertson, B. (2006) "Distributed Leadership In Teams: The Network of Leadership Perceptions and Team Performance", *The Leadership Quarterly*, Vol.17, ss.232-245.

- Memişoğlu, P.S. (2004) “Lise Müdürlerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri”, *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi.
- Meyer, P.J., Stanley, J.D., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002) “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.61, ss.22.
- Michael, H.J., Evans, D.D., Jansen, J.K. ve Haight, M.J. (2005) “Management Commitment to Safety as Organizational Support: Relationships with Non-Safety Outcomes in Wood Manufacturing Employees”, *Journal of Safety Research*, Vol.36, ss.171-179.
- Montes, L.J.F., Moreno, R.A. ve Morales, G.V. (2005) “Influence of Support Leadership and Teamwork Cohesion on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination”, *Technovation*, Vol. 25, ss.1159-1172.
- Morris, J.H. ve Sherman D.J. (1981) “Generalizability of an Organizational Commitment Model”, *Academy of Management Journal*, Vol.24, n.3, ss.512-526.
- Moss, A.S., McFarland, J., Ngu, S. ve Kijowska, A. (2006) “Maintaining an Open Mind to Closed Individuals: The Effect of Resource Availability and Leadership Style on the Association Between Openness to Experience and Organizational Commitment”, *Journal of Research in Personality*, ss.10.
- Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2007) “Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, c.3, s.5, ss.1-20.

- Müller, R. ve Turner, R.J. (2006) “Matching the Project Manager’s Leadership Style to Project Type”, *International Journal of Project Management*, Vol. 25, s.23.
- Nal, K. (2003) *Sınıf Öğretmenlerinin Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına İlişkin Tutumları ile Kuruma Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Ng, H.W.T., Butts, M.M., Vandenberg, J.R., Dejoy, M.D., ve Wilson, G.M. (2006) “Effects of Management Communication, Opportunity For Learning, and Work Schedule Exibility on Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.68, ss.474-489.
- O’Grady, T.P., Igein, G., Alexander, D., Blaylock, J., McComb, D. ve Williams, S. (2005) “Critical Thinking for Nursing Leadership”, *Nurse Leader*, Vol.35, s.345-367.
- Oktay, E. ve Gül, H. (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*, s.10, ss.403-427.
- Öğüt, A., Türker, N. ve Öztoprak, A.A. (18.03.2009) *Kaymakamların İş Tatminine Köydes Projesinin Öngörülen Etkileri: Betimleyici Bir Çalışma*, http://www.icisleri.gov.tr/_icisleri/TurkIdareDergisi/UploadedFiles/aaoztoprak.
- Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005) “REDDIN in Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi*, c.12, s.2, ss.93.

- Önder, S. (2007) *Kara Havacı Pilotların İş Doyum Düzeyleri ve Algılanan Liderlik Stilllerinin İş Doyum Düzeylerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.
- Örs, M., Acuner, M.A., Sarp, N. ve Önder, R.Ö. (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*, c.56, s.4, ss.218.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000) “Örgütlerde Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı”, *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c.3, s.4, ss.213.
- Özcan, Y. (2006) *İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatminleri ile Yöneticileri İçin Algıladıkları Liderlik Davranışları arasındaki İlişki Düzeyi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Özdemir, E. (2003) “Liderlik ve Etik”, *Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c.22, s.2, ss.157.
- Özdevecioğlu, M. (2002) “Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s.19, ss.99.
- Özdevecioğlu, M. (2003) “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c.18, s.2, ss.115.
- Özdevecioğlu, M. ve Aktaş, A. (2007) “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”, *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s.28, ss.13.

Özgen, E. (2003) “İletişim ve Liderlik”, *İletişim*, c.18.

Özgür, G. (14.07.2008) *Örgütsel Davranış*,
<http://www.ba.metu.edu.tr/~manclub/yayinlar/glokal>.

Özkaya Onay, M., Kocakoç Deveci, İ. ve Kara, E. (2006) “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Yönetim ve Ekonomi*, c.13, s.2, ss.77-96.

Özsalmanlı, Y.A. (20.12.2007) *Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik*, <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd13/sbd-13>.

Özutku, H. (2008) “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, c.37, s.2, ss.79-97.

Paulin, M., Ferguson, J.R. ve Bergeron, J. (2006) “Service Climate and Organizational Commitment: the Importance of Customer Linkages”, *Journal of Business Research*, Vol.59, ss.906-915.

Pehlivan, İ. (2001) *Yönetimsel, Mesleki ve Örgütsel Etik*, Pegem Yayıncılık: Ankara.

Pelit, E., Boylu, Y. ve Güçer, E. (2007a) “Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, s.1, ss.89.

Poyraz, K. ve Kama B. (2008) “Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c.13, s.2, ss.143-164.

- Powell, M.D. ve Meyer, P.J. (2004) "Side-bet Theory and the Three-Component Model of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.65, ss.157-177.
- Raghunathan, B., Raghunathan, T.S. ve Tu, Q. (1998) "An Empirical Analysis of the Organizational Commitment of Information Systems Executives", *Omega International Journal of Management Science*, Vol.26, n.5, ss.570.
- Reave, L. (2005) "Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness", *The Leadership Quarterly*, Vol.16.
- Sabuncuoğlu Tolay, E. (2003) *Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir.
- Sabuncuoğlu Tolay, E. (2007) "Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Ege Akademik Bakış*, c.7, s.2, ss.613-628.
- Sarıdede U. ve Doyuran, Ş. (2004) "Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", *İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, Malatya.
- Saygımar, S. (2006) *Hava Sınıf Okulları ve Teknik Eğitim Merkezi Komutanlığında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: İzmir.
- Saylı, H. (23.10.2007) *Örgütsel Değişimde Liderliğin Rolü*, www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/lider.doc.
- Scandura, T.A. ve Williams, E.A. (2004) "Mentoring and Transformational Leadership: The role of Supervisory Career Mentoring" *Journal of Vocational Behavior*, Vol.65, ss.448-468.

- Schneider, B. (1990) *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass Inc.: England.
- Sekaran, U. (2000) *Research Methods For Business: A skill Building Approach*, John Wiley and Sons, Inc: New York.
- Selimoğlu, E. (2004) *Günümüzde Liderlik Anlayışı*, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, c.6, s.2, www.isgucdergi.org.
- Sherwood, J.B. (2006) “Superior Leadership is the Key to Improving Profitability”, *President Sherwood Business Management Corp.*, ss.63.
- Sığrı, Ü. (2006) “Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetmel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerinin Analizi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl.5, s.9, ss.36.
- Sığrı, Ü. (2007a) “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c.7, s.2, ss.262.
- Sığrı, Ü. (2007b) “Kamu ve Özel Sektördeki Kişisel ve Örgütsel Değerlerin Uyumlaştırılması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, *Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s.18, ss.52.
- Sipahi, B, Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2010) *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.: İstanbul.
- Soylu, Y., Tabak, A. ve Polat, M. (2007) “Ankara İlinde Savunma Sanayinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenlerini Algılamaları: Analitik Hiyerarşi Süreci (Ahs) ile Bir Çalışma”, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, c.3, s.5, ss.180.
- Söndürmez G., Taylan B. ve Yaralıoğlu K., (1995) *İstatistik*, Fakülteler Kitabevi: İzmir.

- Strang, K.D. (2007) “Examining Effective Technology Project Leadership Traits And Behaviors”, *Computers in Human Behavior*, Vol.23, ss.426.
- Subramaniam, N. ve Mia, L. (2003) “A Note on Work-related Values, Budget Emphasis and Managers’ Organisational Commitment”, *Management Accounting Research*, Vol.14, ss.389-408.
- Şahal, E. (2005) *Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesi’nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Antalya.
- Şahin, A. Temizel, H. ve Örselli, E. (05.10.2008) *Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma*, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/15-03.pdf>.
- Şahin, A. ve Temizel, H. (2007) “Bilgi Toplumunun Örgütsel ve Yönetimsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması”, *Maliye Dergisi*, s.153, ss.183.
- Şahinkaya, B. (2006) *Yöneticilik ve Liderlikte Duygusal Zekâ*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Balıkesir.
- Şimşek, A. (2006) *Duygusal Zekânın Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.
- Şimşek, H. (2005) “Örgütler, Yönetim ve Liderlik: Liderliğe Çoklu Bakış”, *Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi*, s.5.

- Şimşeker, M. ve Ünsar, S. (10.11.2008) *Küreselleşme Süreci ve Liderlik*, <http://joy.yasar.edu.tr/makale/9.sayi/3.pdf>.
- Tahaoğlu, F. (2007) *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Örgüt Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Gaziantep.
- Taslak, S. ve Akın, M. (2005) “Örgüt İmajı Üzerinde Etkili Olan Faktörlere Yönelik Bir Araştırma: Yozgat İli Emniyet Müdürlüğü Örneği”, *Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s.19/2, ss.270.
- Taşkıran, E. (2005) *Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Bolu.
- Tavmergen, İ. ve Meriç Ö., P. (2002) *Turizmde Tanıtma ve Halkla İlişkiler*, Turhan Kitabevi: Ankara.
- Tengilimoğlu, D. (2005a) “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, s.1, ss.26.
- Tengilimoğlu, D. (2005b) “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, c.4, s.14, ss.15.
- Terzi, A. R. (2000) *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi”, *Milli Eğitim, Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, n.33, s.166.

- Testa, R.M. (2007) “A Deeper Look at National Culture and Leadership in the Hospitality Industry”, *Hospitality Management*, Vol.26, ss.471.
- Tiryaki, T. (2005) *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kütahya.
- Topaloğlu, G. (2005) *Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Gebze.
- Topaloğlu, M., Koç, H. ve Yavuz, E. (2008) “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi”, *Kamu-İş*, c.9, s.4, ss.15.
- Topaloğlu, M. ve Aydın, İ. (2005) “Örgütlerde Etkin Takım Yapılarının Oluşturulması Sürecinde Etkili Liderliğin Rolünün Ankara’da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Tarafından Algılanması Üzerine Bir Uygulama”, *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, s.2, ss.95.
- Töremen, F. ve Çankaya, İ. (2008) “Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım”, *Kuramsal Eğitimbilim*, c1, s.1, ss.39.
- Treadway, C.D., Hochwarter, A.W., Ferris, R.G., Kacmar, J.C., Douglas, C., Ammetera, P.A. ve Buckley, R.M. (2004) “Leader Political Skill and Employee Reactions”, *The Leadership Quarterly*, Vol.15, ss.495.
- Turhan, B. (1998) *Yönetici Hemşirelerin Kullandıkları Güç Tarzlarının Astları Tarafından Algılanışı ve Organizasyona Bağlılığın İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü: İzmir.
- Türk, A., (15.08.2004) *Örgüt Kültürü Değişim Yönetimi*, <http://egitim1.sitemynet.com>.

- Tütüncü, Ö. (2001) *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi*, Turhan Kitabevi: Ankara.
- Tüzün Kalemci, İ. (2007) *Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri*, <http://iibfdergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/aralik2007/PDF/5.pdf>.
- Uğurlu, T. C. (2009) *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi*, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Malatya.
- Ulukan, C. (2005) “Transformation of University Organizations: Leadership and Managerial Implications”, *Turkish Online Journal of Distance Education*, Vol.6, n.4, ss.84.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004) “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F.Dergisi*, c.19, s.1, ss.91.
- Uygun, A. (2007) “Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir alan Araştırması”, *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, n.1, ss.82.
- Uysal, A. (2001) *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Uysal, G. (2003) “Rol Farklılaşmasının İletişime Etkisi ve Johari Modeli”, *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c.4, s.1, ss.145.

- Uzun, G. (2005) *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Adana.
- Ülgen, H. (1997) *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, Şahinkaya Matbaacılık Kol. Şti., Gençlik Basımevi: İstanbul.
- Ülgen, H. ve Mirze S. K. (2004) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık: İstanbul.
- Ünsar, S. (2007) “Liderlik ve Liderlik Davranışı Üzerine Yapılan Bir Çalışma”, *Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c.9, s.2, ss.3.
- Vandenberghe, C., Bentein, K. ve Stinglhamber, F. (2004) “Affective Commitment to the Organization, Supervisor, and Work Group: Antecedents and Outcomes”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.64.
- Vaughn, B. R. (2006) “Leadership by Example: A Perspective on the Influence of Barry Boehm”, *The Journal of Systems and Software*, Sherwood Business Management Corp., ss.55-63.
- Yağcı, K. (2003) *Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir.
- Yağcı, K. (2007) “Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c.9, s.3, ss.115.

- Yakut, Ö. (2006) *Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Küçükçekmece İlçesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Yalçın, S. (2005) *İşletmelerde Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Tekstil Firması Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Yalçın, A. ve İplik, N.F. (2005) “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c.14, s.1, ss.397.
- Yalçın, A. ve İplik, N.F. (2007) “A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s.18, ss.485.
- Yammarino, J.F., Dionne, D.S., Chun, U.J. ve Dansereau, F. (2005) “Leadership and Levels of Analysis: A State of the Science Review”, *The Leadership Quarterly*, Vol.16, ss.879-919.
- Yang, J.T. (2007) “Knowledge Sharing: Investigating Appropriate Leadership Roles and Collaborative Culture”, *Tourism Management*, Vol.28, ss.533.
- Yanmaz, A. M. (2003) “Reliability-based Assessment of Erodible Channel Capacity”, *Turkish Journal of Engineering & Environmental Sciences*, Vol.27, ss.432-453.
- Yarcan, Ş. (2007) “Profesyonel Turist Rehberliğinde Mesleki Etik Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, c.18, s.1, ss.33-44.

- Yatkın, A. (2007) “Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Liderlikte Kalite”, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, c.9, s.1, ss.131.
- Yavuz, E. (2008) *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.
- Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009) “İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, Vol.1, n.2, ss.19-31.
- Yeniçeri, Ö. (2006) “Liderlerin Stratejik Sorumlulukları”, *TSE Çelenk Gümrük ve Dış Ticaret Bülteni*, s.10, ss.2.
- Yıkılmaz, M. (1992) *Eğitim Yüksekokulları Müdürlerinin Liderlik Davranışları (Gazi Üniversitesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.
- Yıldırım, B. (2005) “Eğitim Örgütlerinde Kültürel Liderlikle Meslek Ahlakı İlişkisi”, *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c.8, s.13, ss.218-238.
- Yıldız, N. (1999) *Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Bursa.
- Yılmaz, E. (2006) *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.
- Yılmaz, E. (2009) “İlköğretimde Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, İş Doyumları Ve Okullardaki Örgütsel Yaratıcılık Açısından İncelenmesi”, *İlköğretim Online*, 8 (2), ss.476-484.

- Yılmaz, A., Özler Ergun, D. ve Mercan, N. (2008) “Mobbing ve Örgüt İklimi ile İlişisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, c.7, s.26, ss.334-357.
- Yüksel, İ. (2003) “Hemşirelerin İş Güçlüğü Oluşturan Değişkenlerin İş Doyumu, İş Gerilimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi”, *Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, c.13, s.1, ss.261-272.
- Yüksel, A. ve Yüksel, F. (2004) *Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Turhan Kitabevi: Ankara.
- Yükselen, C. (2003) *Pazarlama Araştırmaları*, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Waldman, A.D., Keller, R. ve Berson, Y. (2006) “Leadership and Organizational Learning”, *The Leadership Quarterly*, Vol.17, ss.110-111.
- Wasti, S. A. (2002) “Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.67, ss.525-550.
- Whittington, L.J., Pitts, M.T., Kageler, V.W ve Goodwin, L.V. (2005) “Legacy Leadership: The Leadership Wisdom of the Apostle Paul”, *The Leadership Quarterly*, Vol.16, ss.749-770.
- Williams, C. (2005) *Leadership Effectiveness Analysis*, Management Research Group: USA.
- Wu, L. ve Norman, J.I. (2006) “An Investigation of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Role Conflict and Ambiguity in A Sample of Chinese Undergraduate Nursing Students”, *Nurse Education Today*, Vol.26, ss.219-228.

EK 1: Örgütsel Bağlılık Anket Formu

Değerli Akademisyen,

Bu araştırma, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm Anabilim Dalı, Doktora Tezi adına yürütülmektedir. Çalışma, “Turizm Lisans Eğitimi Veren Yüksek Öğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılığına Etkisinin” incelenmesi amacıyla taşımaktadır. Lütfen size uygun olan ifadeyi ilgili kutucuğa (X) yazarak işaretleyiniz. İşbirliğiniz için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Şenol ÇAVUŞ

Arzu GÜRDOĞAN

I. BÖLÜM

Bu bölümde çalışanların örgütsel bağlılığına ilişkin sorular yer almaktadır.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Orta derecede katılıyorum / Orta derecede katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1. Kurumumun başarısına yardımcı olabilmek için benden normal olarak beklenenin üzerinde çaba sarf etme arzusundayım.					
2. Çevreme, bu kurumun çalışmaya uygun çalışılabilecek harika bir kurum olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim.					
3. Bu kuruma, çalışanların bağlılık düzeyi çok azdır.					
4. Bulduğum kurumda çalışmayı sürdürebilmek için hemen hemen her türlü görevi kabul ederim.					
5. Kendi değerlerimi kurum değerlerine yakın görmekteyim.					
6. Çevreme, bu kurumun bir bireyi olduğumu gururla söyleyebilirim.					
7.Görevim aynı kaldığı sürece diğer kurumlarda çalışabilirim.					
8.Çalıştığım kurum, performans açısından, bana en iyi şekilde tat vermektedir.					
9. Mevcut şartlar altında meydana gelebilecek çok küçük bir değişiklik işten ayrılmama sebep olabilir.					
10.Diğer kurumlar yerine, bu kurumda çalışmayı seçtiğim için son derece mutluyum.					
11.Çalıştığım kurumda yaşanan olaylara sessiz kalarak, bir şeyin kazanılamayacağı inancındayım.					
12. Bu kurumda, çalışanları ilgilendiren önemli konulara ilişkin politikalara işime zarar vermemesi açısından katlanmam gerekir.					
13.Kurumun geleceğini gerçekten önemsiyorum.					
14. Bana göre bu kurum, başarılı olabilecek olası kurumların en iyisidir.					
15. Bu kurumda çalışmaya karar vermiş olmam benim için kesinlikle yanlış bir karardır.					

EK 2: Liderlik Davranışı Anket Formu

II. BÖLÜM

Bu bölümde yer alan sorular yöneticilerinizin liderlik davranışlarının sizin tarafınızdan nasıl görüldüğünü ölçmeye yöneliktir. (Yönetici olarak, yönetim kademesinde olan yükseköğretim müdürleri için rektörleri, diğer öğretim elemanları için ise, yükseköğretim müdürleri düşünülerek cevaplandırılacaktır.) Lütfen soruları ilgili yöneticinizi dikkate alarak cevaplayınız!

İFADELER	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Orta derecede katılıyorum / Orta derecede katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1.Yöneticim, mevcut sorunların çözümünü geçmiş uygulamalardan bulabilir.					
2. Yöneticimin, kurumsal kararları ve uygulamaları mevcut duruma korumaya yöneliktir.					
3.Yöneticim, kurumsal karar ve uygulamalarda en az risk alacak şekilde hareket eder.					
4.Yöneticim, hızlı değişen koşullara rahat uyum sağlayabilir ve bu ortamda kendisini rahat hisseder.					
5.Yöneticim, kurumsal karar ve uygulamalarda yeni ve denenmemiş yaklaşımları tercih eder.					
6.Yöneticim, uzmanlık alanım ile ilgili bilgimi, araştırma ve sonuçlarda kullanabilir.					
7.Yöneticim, uzmanlık alanım ile ilgili bilgi seviyemi sürekli geliştirmeye çalışır.					
8. Yöneticim, kurumsal vizyona yönelik kararlarda bağımsız olmaya önem verir.					
9.Yöneticim, bir liderin vizyon yaratmada rolüne olan inancına ve bağlılığına sahiptir.					
10.Yöneticim, kurumsal karar ve uygulamaların uzun dönemli sonuçlarını dikkate alır.					
11.Yöneticim, olaylara, uzun dönem planlamaya dayalı analiz yoluyla yaklaşır.					
12.Yöneticim, ileri düşünme, planlama ve objektif analiz yoluyla karar verme yeteneğine sahiptir.					
13.Yöneticim, kurum çalışanlarının bağlılıklarını kazanmak için güven ortamı yaratma yolunu seçer.					
14.Yöneticim, kurumun amaçlarına bağlılığı yaratmak için çalışanları, amaçlara yönelik ikna etme yolunu seçer.					
15. Yöneticimin, kurum çalışanları ve kişiler arası ilişkilerinde biçimsel olmayan bir tarz benimsemektedir.					
16.Yöneticim, kurum çalışanları ile ilişkilerimde cana yakın ve arkadaşça davranır.					
17.Yöneticim, kurum içinde kısa sürede yakın ve rahat ilişkiler kurabilir.					
18.Yöneticim, coşku, enerji ve duygusal ifadeler kullanarak hareket eder.					
19.Yöneticim, çalışanları işlerinde ve işlerin içinde istekle tutabilme kapasitesini gösterebilir.					
20.Yöneticim, kurumsal ilişkilerde duyguları kontrol etme ve sakin bir tarz benimseme özelliğine sahiptir.					
21.Yöneticim, kurumsal çalışmaları kolaylaştırıcı ilke ve prosedürler geliştirme yeteneğine sahiptir.					
22.Yöneticim, sistematik ve organize edilmiş bir yaklaşım benimseyerek düzenli yöntemlerle çalışmayı tercih eder.					

İFADELER	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Orta derecede katılıyorum / Orta derecede katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
23.Yöneticim, hemen sonuç alınmasını sağlamak için kolay uygulanabilir stratejilere odaklanarak çözüm üretebilir.					
24.Yöneticim, gerektiği durumlarda pratik stratejiler üzerinde odaklanarak anlık kararlar verebilir.					
25. Yöneticim, kurum çalışanlarına sadece bilmeleri gerekli olan bilgileri aktarır.					
26.Yöneticim, kurum çalışanlarından ne beklediğini açıkça belirtir.					
27.Yöneticim, var olan bilgi akışını koruyabilir.					
28.Yöneticim, çatışma durumlarında kişilikler yerine somut durumlar üzerinde yoğunlaşarak çözüme ulaşmaya çalışır.					
29.Yöneticim, kurum çalışanlarının çabalarını yönlendirirken kurumun misyon ve değerlerini ısrarlı biçimde vurgular.					
30.Yöneticim, astlarının yeteneklerini güçlendirecek ortamlar hazırlar.					
31.Yöneticim, kurum çalışanlarına yeteneklerini ortaya koymalarına imkan verecek önemli görevler verir.					
32.Yöneticim, işlerin zamanında bitmesini garantiye almak üzere bitiş tarihlerini belirleyip faaliyetleri sürekli kontrol altında tutar.					
33.Yöneticim, astlara performansları hakkında sürekli ve açık geri bildirim sağlar.					
34.Yöneticim, kurum çalışanları ile ilgili düşüncelerini dolambaçsız bir şekilde kendilerine ifade eder.					
35.Yöneticim, kurum çalışanlarının çabalarını yönlendirmek için yetki ve sorumluluklarını sonuna kadar kullanır.					
36.Yöneticim, kurumsal hedeflere ulaşmak için çalışanları iddialı ve rekabetçi bir tarzda mücadeleye zorlar.					
37.Yöneticim, başarıya odaklanılmasını sağlamak için yüksek düzeyde performans hedefleri koyar.					
38.Yöneticim, çalışma arkadaşlarının güçlü yönlerini ortaya çıkararak birbirlerinin performanslarını tamamlamalarını sağlar.					
39.Yöneticim, kurum çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerine aktif ilgi gösterir.					
40.Yöneticim, karar alma süreçlerinde, kurum çalışanlarının görüşlerini dikkate alır.					
41.Yöneticim, kurumdaki yetkili kişilerin fikirlerini karar süreçlerinde dikkate alır.					
42.Yöneticim, kurumun organizasyonel ilişkilerine sadık kalır.					
43.Yöneticim, kurum çalışanlarının özel sorunlarına duyarlılık gösterir.					
44.Yöneticim, olaylara kurum çalışanlarının cephesinden bakma alışkanlığına sahiptir.					

III. BÖLÜM

Bu bölümde yer alan sorular kendi kişisel durumunuz ve halen yapmakta olduğunuz çalışma durumunuzla ilgili temel soruları kapsamaktadır.

1. Cinsiyetiniz:

Kadın () Erkek ()

2. Yaşınız:

() 35-44 () 45-54 () 55 ve üzeri ()

3. Medeni Durumunuz:

Evli () Bekar ()

4. Eğitim durumunuz:

Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora () Diğer ()

5. Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz? (Lütfen belirtiniz)

1 yıldan az () 4-6 yıl arası () 10-12 yıl arası () 16 yıl ve daha fazla ()

1-3 yıl arası () 7-9 yıl arası () 13-15 yıl arası ()

6. Aylık net geliriniz nedir? (Lütfen belirtiniz)

1250-1449 TL () 1500-1749 TL () 1750-1999 TL () 2000-2449 TL ()

2500-2749 TL ()

7. Hangi bölümde çalışmaktasınız? (Lütfen belirtiniz).....

8. Şu andaki unvanınız nedir? (Lütfen belirtiniz).....

EK 3: Özgeçmiş Formu**ÖZGEÇMİŞ****Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı : Arzu GÜRDOĞAN

Doğum Yeri ve Tarihi : Bodrum 10.10.1976

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

Yüksek Lisans Öğrenimi : Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri :

- Arzu GÜRDOĞAN, “Turizm İşletmelerinde Kullanılan Stratejiler”, V. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi, Nevşehir, 2010.

- Yrd.Doç.Dr. Şenol ÇAVUŞ, Arş.Gör.Arzu GÜRDOĞAN, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma”, Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Ankara, 2008 .

- Yrd.Doç.Dr. Zehra EGE, Arş.Gör.Arzu GÜRDOĞAN, “Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Türk Turizm Sektörü Açısından Değerlendirilmesi”, Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İİBF, Akademik Fener Dergisi, Balıkesir, 2007.

- Arş.Gör.Arzu GÜRDOĞAN, “Bodrum Merkezde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgüt Kültürü ve İş Doyumu İlişkisi”, DEÜ, SBE, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2005.

- Arş. Gör. Arzu AKDENİZ, “Kuşadası’ndaki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Üst ve Orta Kademedeki Yöneticilerin Eğitim Profili”, Başkent Üniversitesi, I.Ulusal Turizm İşletmeciliği Kongresi, Ankara, 2001.

İş Deneyimi

Stajlar :

1997 Olfiya Otel (4yıldız) Bodrum / Yalıçiftlik Önbüro / Resepsiyon

1996 Duru Turizm A.Ş. (A Grubu S.A.) Yurtiçi Satış Temsilcisi

1995 Duru Turizm A.Ş. (A Grubu S.A.) Yurtiçi Satış Temsilcisi

1994 Magnific Hotel (3 yıldız) Bodrum/Gümbet Önbüro / Resepsiyon

1993 Magnific Hotel (3 yıldız) Bodrum/Gümbet Önbüro / Resepsiyon

1992 Mert Hotel (2 yıldız) Bodrum Önbüro / Resepsiyon

Projeler :

- Yrd.Doç.Dr. Şenol ÇAVUŞ, Yrd.Doç.Dr.Osman E. ÇOLAKOĞLU, Arş.Gör.Tuğrul AYYILDIZ, Arş.Gör.Hakan ATAY, Arş.Gör.Ergün EFENDİ, Arş.Gör.Arzu GÜRDOĞAN ve Gözde BİLGİN, “Kuşadası ve Didim’de Yaşayan Halkın Yabancıların Gayrimenkul Edinmelerine Yönelik Tutumu ve Yabancı Gayrimenkul Sahipliğinin Turizme Etkilerini Algılaması ve Değerlendirmesi”, TUBİTAK Projesi, Kuşadası, 2008, (Bursiyer olarak).

Çalıştığı Kurumlar :

1999-2007 Adnan Menderes Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu (Araştırma Görevlisi)

İletişim

e-posta Adresi : agurdogan@adu.edu.tr

Tarih : 23.06.2010