



T.C
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

TUR-YL-2011-305

LİDER ETKİNLİĞİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİSİ: BELEK BÖLGESİ BEŞ YILDIZLI OTEL
İŞLETMELERİNDEKİ MUTFAK ÇALIŞANLARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

HAZIRLAYAN

Hatice YILDIRIM

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Ülker ÇOLAKOĞLU

Aydın-2011

**T.C
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

TUR-YL-2011-305

**LİDER ETKİNLİĞİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİSİ: BELEK BÖLGESİ BEŞ YILDIZLI OTEL
İŞLETMELERİNDEKİ MUTFAK ÇALIŞANLARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

HAZIRLAYAN

Hatice YILDIRIM

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Ülker ÇOLAKOĞLU

Aydın- 2011

ÖZET

Çalışmanın amacı, turizm sektöründeki otel işletmelerinde liderlik ve örgütsel bağlılık biçimleri arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde; liderlik kavramları tanımlanmış, liderlik teorileri ve liderlik yaklaşımları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde; örgütsel bağlılık kavramı tanımlanmış ve bu kavramın önemi belirtilmiştir. Daha sonra örgütsel bağlılık türleri, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler ve örgütsel bağlılık sonuçları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde ise; bu teorik bilgilerden yararlanılarak, Türkiye'nin önemli turizm merkezlerinden biri olan Antalya'nın Serik ilçesine bağlı Belek'te faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin mutfak departmanlarında çalışan işgörenlerinin örgüte bağlılıklarında liderin etkinliği olup olmadığını yani bu iki kavram arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu ilişkiyi ölçmek için de üç bölümlü bir anket formu düzenlenmiştir. Bu anket sonucunda elde edilen veriler SPSS yardımıyla analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, söz konusu otel işletmelerinde lider etkinliğinin örgütsel bağlılığa etkisinin yüksek düzeyde algılandığı, bu bağlılığın ise yüksek derecede duygusal bağlılık olduğu, diğer örgütsel bağlılık türlerinden devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında orta dereceli bir ilişki olduğu, lider etkinliği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Lider, Lider Etkinliği, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

The aim of this work is to make a research on the relation between the leadership and organizational commitment in hotel managements in tourism sector. Work include 3 part.

In the first part; focusing the leadership theories and leadership approaches leadership notions are identified.

In the second part; the idea of organizational commitment is identified and the importance of it highlighted. Then organizational commitment types and the factors that affect organizational commitment and organizational commitment results are displayed.

In the third part; it was examined the relationship between leader effectiveness and organizational commitment by using the theoretical knowledge. The research was carried out upon employees working in the kitchen departments of the five-star hotels operating in Belek in Antalya which is one of the most important tourism centers of Turkey. A three-part questionnaire was organized to measure the relationship. As a result of the survey, data obtained were analyzed with SPSS.

According the findings of the research, it is concluded that the effect of leader effectiveness on the organizational commitment is perceived at a high level and this commitment is a highly emotional commitment, and there is a moderate relationship between continuance commitment and normative commitment also, there is a significant relationship between leader effectiveness, continuance commitment and normative commitment in a positive way.

Keywords: Leader, Leader Effectiveness, Organizational Commitment

TEŞEKKÜR

Lider etkinliğinin örgütsel bağlılığa etkisini inceleyen bu tez çalışmamda bana gösterdiği yakın ilgi ve yardımlarından dolayı başta değerli danışman hocam **Yrd. Doç. Dr. Ülker ÇOLAKOĞLU**'na, daha sonra **Araş. Gör. Hakan ATAY** hocama çok teşekkür ederim.

Ayrıca tezimin tüm aşamalarında ve yüksek lisans eğitimim boyunca her türlü görüş ve desteklerini benden esirgemeyen hocalarım **Dr. Hasan GÜL**'e, **Prof. Doç. Dr. Atila YÜKSEL**'e, **Yrd. Doç. Dr. Savaş ARTUĞER**'e, **Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ**'a, **Yrd. Doç. Dr. Fatih TÜKMEN**'e ve **Yrd. Doç. Dr. Kamil Yağcı**'ya sonsuz saygı, sevgi ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Ve son olarak da tüm eğitim hayatım boyunca benden sonsuz desteklerini esirgemeyen, kahrımı çeken ve sabır gösteren **sevgili aileme ve arkadaşlarıma** teşekkür etmeyi zevkli bir görev kabul ediyorum.

Saygılarımla
Hatice YILDIRIM

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1.1. LİDERLİK.....	3
1.1.1. Lider ve Liderlik Kavramları	3
1.1.2. Etkin Bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler.....	5
1.2. LİDERLİK İLE İLGİLİ TEMEL YAKLAŞIMLAR.....	8
1.2.1. Özellikler Yaklaşımı.....	8
1.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar.....	10
1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	10
1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	12
1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	12
1.2.2.4. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu.....	13
1.2.2.5. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri.....	14
1.2.2.6. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli.....	15
1.2.3. Durumsallık Yaklaşımları.....	17
1.2.3.1. Robert House ve Martin Evans'ın Amaç – Yol Teorisi.....	18
1.2.3.2. Fred Eduard Fiedler'in Durumsallık Modeli.....	19
1.2.3.3. Victor H.Vroom, Philip W.Yetton ve Arthur G. Jago'nun Karar Ağacı Modeli Yaklaşımı.....	20
1.2.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı.....	22
1.2.3.5. Paul Hersey ve Kenneth Blanchhard'ın Olgunluk Modeli.....	23

1.3. GELENEKSEL LİDERLİK DAVRANIŞ TARZLARI VE MODERN LİDERLİK ANLAYIŞINDA YÜKSELEN TRENDLER.....	24
1.3.1. Geleneksel Liderlik Davranışları.....	24
1.3.1.1. Otokratik Liderlik.....	25
1.3.1.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik.....	26
1.3.1.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik.....	27
1.3.2. Modern Liderlik Anlayışında Yükselen Trendler.....	28
1.3.2.1. Karizmatik Liderlik.....	28
1.3.2.2. Transformasyonel (Harekete Geçirici/ Dönüştürücü) Liderlik....	29
1.3.2.3. Öğrenen Liderlik.....	30
1.3.2.4. İlham Verici Liderlik.....	31
1.3.2.5. Süper Liderlik.....	31
1.3.2.6. Simbiyotik Liderlik.....	34
1.3.2.7. Hizmetkar Liderlik.....	34
1.3.2.8. Kültürel Liderlik.....	34
1.3.2.9. Vizyoner Liderlik.....	35

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	37
2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	37
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	39
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI.....	40
2.2.1. Tutumsal Bağlılık ve Yaklaşımları.....	40
2.2.1.1. Kanter Yaklaşımı.....	41
2.2.1.2. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	42
2.2.1.3. Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	43
2.2.1.4. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	44
2.2.1.4.1. Duygusal Bağlılık.....	44
2.2.1.4.2. Devamlılık Bağlılığı.....	44
2.2.1.4.3. Normatif Bağlılık.....	45

2.2.2. Davranışsal Bağlılık.....	46
2.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Kuramı.....	46
2.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı.....	47
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	48
2.3.1. Kişisel ve Demografik Faktörler.....	49
2.3.1.1. Yaş.....	49
2.3.1.2. Cinsiyet.....	50
2.3.1.3. Medeni durum.....	51
2.3.1.4. Eğitim Seviyesi.....	51
2.3.1.5. Çalışma Süresi (Kıdem).....	52
2.3.2. Örgütsel Faktörler.....	52
2.3.2.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı.....	53
2.3.2.2. İşin Niteliği.....	53
2.3.2.3. Ücret.....	54
2.3.2.4. Terfi Olanakları.....	55
2.3.2.5. Yönetim.....	55
2.3.2.6. Örgüt Kültürü.....	56
2.3.2.7. Örgütsel Ödüller.....	57
2.3.2.8. Takım Çalışması.....	57
2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	58
2.3.3.1. Alternatif İş İmkânı.....	58
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARI.....	59
2.4.1. İş Performansı.....	59
2.4.2. Devamsızlık-İşe Geç Gelme.....	60
2.4.3. İş Gücü Devri-İşten Ayrılma Niyeti.....	61
2.4.4. Stres.....	61
2.4.5. Motivasyon.....	62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDER ETKİNLİĞİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ:

BELEK BÖLGESİ BEŞ YILDIZLI OTEL

İŞLETMELERİNDEKİ MUTFAK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE

BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	64
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	65
3.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	66
3.3.1. Anket (Ölçeğin Oluşturulması).....	66
3.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	68
3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ.....	69
3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRMESİ.....	70
3.6.1. İşgörenlerin Demografik Verileri.....	71
3.6.2. Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişisine Yönelik İşgörenlerin Tutumlarının Değerlendirilmesi.....	75
3.6.2.1. Normal Dağılım Analizi.....	75
3.6.2.2. Güvenilirlik Analizi.....	76
3.6.2.3. Ortalamalar ve Standart Sapmalar.....	77
3.6.2.4. Korelasyon Analizi.....	78
3.6.2.5. Regresyon Analizi.....	80
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	86
KAYNAKÇA.....	90
EKLER.....	102
ÖZGEÇMİŞ.....	105

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1: Liderde Olması Gereken Fiziksel ve Kişisel Özellikler.....	9
Tablo 1.2: Liderin Davranış Tipleri.....	13
Tablo 1.3: X ve Y Teorisinin Temel Özellikleri.....	15
Tablo 1.4: Likert'in Sistem 4 Modeli.....	16
Tablo 3.1: İşgörenlerin Demografik Dağılımı.....	71
Tablo 3.2: İş Görenlerin İşletmedeki Pozisyonları ve Aylık Kazançlarına Göre Dağılım.....	73
Tablo 3.3: İşgörenlerin Çalışma Şekline Göre Dağılımları.....	74
Tablo 3.4: İşgörenlerin Turizm Sektöründeki ve İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	75
Tablo 3.5: Liderlik ve Bağlılık Boyutlarına İlişkin Normallik Analizi.....	75
Tablo 3.6: Güvenilirlik Tablosu.....	76
Tablo 3.7: İşgörenlerin Liderlik ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Betimsel Verileri.....	77
Tablo 3.8: Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları.....	78
Tablo 3.9: Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Regresyon Analiz Sonuçları.....	80
Tablo 3.10: Liderlik İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin Regresyon Analiz Sonuçları.....	81
Tablo 3.11: Liderlik İle Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Regresyon Analiz Sonuçları.....	82
Tablo 3.12: Liderlik İle Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Regresyon Analiz Sonuçları.....	83
Tablo 3.13: Liderin Örgütsel Bağlılıkla ilişkisini Anlamlandıran Tutumları İle İlgili Regresyon Analizi.....	84

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Süper Liderlik Sürecinin Yedi Adımı.....	33
Şekil 3.2. Araştırmanın Modeli.....	70

GİRİŞ

Günümüzde, insanların sosyal ve ekonomik statülerinin düzelmesi, baş döndürücü bir hızla gelişen teknoloji ile birlikte daha hızlı ve konforlu ulaşım alternatiflerinin artması, daha nitelikli ve modern konaklama ünitelerinin oluşturulması ve ülkeler arasındaki sınırların ortadan kalkması gibi nedenlerle turizm sektörü hızla gelişimini sürdürmektedir. Bu gelişim süreci içerisinde hem geniş bir istihdam alanı yaratması, hem de sektörel ekonomik getirileri artırması yönüyle de, turizm sektörü ülke ekonomisine ve kalkınmasına büyük katkı sağlamaktadır.

Turizm sektörü emek-yoğun bir sektördür ve dolayısıyla insan gücü büyük bir önem taşımaktadır. Çünkü, otel işletmelerinde kalite ve verimliliğin artmasını sağlayacak olan en önemli faktör işletmelerin nitelikli iş gücüne sahip olması ve onların örgütte kalmasını sağlayabilmektir. Sektör için büyük önem arz eden bu insan kaynağını da belirlenen hedefe yönlendirecek olan kişi ise iyi ve başarılı bir liderdir. Bu yüzden de işletmelerin sektör içinde başarıya ulaşması ve başarının devamlılığını sağlayabilmesi için iyi ve başarılı liderlere ihtiyaçları vardır.

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde, liderlik ve örgütsel bağlılık kavramlarını içeren birçok teori ve yaklaşım olduğu görülmektedir. Liderliğin ortaya çıkışı insanlık tarihi kadar eskidir. Bugüne kadar hakkında çok sayıda kitap, makale yazılmasına ve yine birçok kongre, seminer ve benzeri yerlerde sunumlar, yayınlar yapılmasına rağmen önemini yitirmemiş bir konudur. Toplumsal yaşamın var olduğu her yerde liderler vardır. İnsanlar amaçlarını gerçekleştirmek, başarılı, etkili ve etkin olmak için aralarında iş bölümü, işbirliği yapmak zorundadırlar. Bu işbirliğini sağlayacak, izleyicileri bir amaç doğrultusunda zevkle çalıştıracak, lidere ihtiyaç duyulmaktadır. İşlerin yolunda gittiği barış, istikrar, huzur ve refah dönemlerinde lider ve liderliğin önemi pek fark edilmemiş olsa bile, özellikle toplumsal, askeri, siyasal ve ekonomik bunalım dönemleri ile büyük ve radikal değişim devrelerinde insanlar kendilerini yönetecek, kendileri adına karar verip uygulayabilecek liderlere gereksinim duymuşlardır.

Örgütsel bağlılık olgusu da işletmeler için önemli kavramlardan biridir. İş dünyasında, insan faktörü önem kazandıkça, işgörenlerden yüksek verim sağlama çalışmaları da örgüt için en önemli konulardan biri haline gelmiştir. Yüksek verim sağlanması büyük ölçüde, işgörenlerin örgüte bağlılık düzeylerinin yüksek olmasına bağlıdır. Buna göre, işgörenlerin örgüte ve üretime katılımlarını ve verimli bir biçimde çalışmalarını sağlamak için, örgüte olan bağlılıklarının artırılması gerekmektedir.

Günümüzde rekabet şartlarında ve yönetim paradigmasında yaşanan hızlı değişimler, çalışanların bağlılık ve sadakat duygularını artırıcı şekilde organizasyonların yeniden yapılanmalarını gerektirmektedir. Bu nedenle örgütler için, çalışanlarının yaptıkları işten ve çalıştıkları organizasyondan memnun olmalarını sağlamak, mal veya hizmet üretmek kadar önemlidir. Çünkü konuyla ilgili araştırmalar yüksek düzeyde duyulan bağlılığın, çoğu zaman daha fazla sorumluluk sahibi olma, daha fazla sadakat ve daha yüksek verimlilikle sonuçlandığını ortaya koymaktadır.

Liderlik ve örgütsel bağlılık kavramları, davranış bilimleri literatüründe güncelliğini yitirmemiş ve birçok araştırmaya konu olmuş olmaya da devam etmektedir. Bugünün rekabetçi ortamında ise işletmeler için hem liderlik hem de örgütsel bağlılık büyük önem arz etmektedir. Bu iki kavram arasında var olan ilişki daha önce farklı sektör veya alanlar için yapılmış birçok araştırmada da ortaya çıkmıştır.

Bu tez çalışmasının amacı, beş yıldızlı otel işletmelerinin mutfak departmanlarında çalışan işgörenlerin örgüte bağlılıklarında liderin etkinliğinin olup olmadığını araştırmaktır. Liderlik ve örgütsel bağlılık kavramlarına yiyecek içecek departmanı çalışanlarının görüşleriyle literatüre farklı bir bakış açısı getirmek amaçlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1.1. LİDERLİK

Liderlik kavramı sosyal bilimciler tarafından yıllarca incelenen gelen bir kavram olmakla birlikte, bütün işletme yöneticilerinin ilgilenmek zorunda oldukları önemli bir konudur. Liderlik; insan ve insanlarla ilgili bir kavram olması nedeniyle, insanların en basit toplum düzeninde örgütlendiği zamanlardan günümüze birçok yazında yer almıştır (Baytok, 2006: 51).

1.1.1. Lider ve Liderlik Kavramları

Lider ve liderlik insanlık tarihi kadar eski olgulardır. İnsanların bir araya gelerek oluşturdukları site, klan, kabile, cemiyet veya devlet gibi adı her ne olursa olsun tüm topluluklarda liderler görülmektedir. Barış, istikrar, huzur ve refah dönemlerinde lider ve liderliğin önemi pek fark edilmemiş olsa bile özellikle toplumsal, askeri, siyasal ve ekonomik kriz ve bunalım dönemleri ile büyük ve radikal değişim devrelerinde insanlar kendilerini yönetecek, kendileri adına karar verip uygulayabilecek liderlere gereksinim duymuşlardır (Gül-Çöl, 2003: 163).

Sosyologların çoğuna göre lider; kişisel otoritesini sosyal grupları etkilemek amacıyla kullanan kişidir. Yani lider, kişisel otoritesini, başkaları aracılığıyla, çeşitli amaçları gerçekleştirmek için kullanır; koordinasyon, denetleme, yöneltme, başkalarının güçlerini harekete geçirme vs (Dönmezer, 1974: 211).

Eren ise lideri; grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete getiren kimsedir şeklinde tanımlamaktadır (Eren, 2003: 465).

Başka bir tanımla lider; başında bulunduğu örgütsel yapıyı yöneten, aydınlatan, ileriye götüren, izleyicilerinin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen öncü kişilerdir (Beğçe, 1999: 13).

Liderlik kelimesi ise, dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiş olmasına rağmen son iki yüzyılda sıklıkla kullanılmaktadır. Araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok kişisel perspektiflerine ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır (Zel, 2006: 90).

Liderlik konusunda farklı bilim adamları değişik tanımlamalar yapmıştır. Örneğin Yukl' a (1989) göre "liderlik; bir kişinin, grup faaliyetlerini ortak bir amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda koordine etmesi ya da yönlendirmesi durumunda, grup üyeleri üzerinde sahip olduğu ve zorlayıcı nitelik taşımayan davranışsal etkidir" (Yukl, 1989).

Başka bir tanıma göre liderlik; astları, etkinliğe ve üyesi oldukları örgütün başarısına katkıda bulunacak şekilde etkileme, yönlendirme ve güdüleme yeteneğidir (House ve Aditya: 1997).

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve becerilerinin toplamıdır. Birey yalnız başına erişemeyeceği bazı ihtiyaç ve hedeflerini belirlediği takdirde kendisi ile beraber hareket etmekten çekinmeyecek kişilerle bir araya gelerek bir grup oluşturmaya çalışacaktır. Bu gruba yön veren, grubu örgütleyip bir plan dâhilinde harekete geçiren ise lider olarak nitelendirilen kişidir (Eren, 2004: 431- 432).

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2005: 583). Liderlik, diğer insanları belirlenmiş amaçlara ulaşmak için isteyerek çaba göstermeleri için ikna etme yeteneğidir (Akat - Budak ve Budak, 2002: 283). Davis'a (1998) göre de liderlik; insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir (Bolat ve Seymen, 2003: 61).

Cook ve arkadaşları (1997), liderlik kavramını; yönlendirme, enerji verme ve çalışanların, liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlanma süreci olarak ifade etmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 2). Liderlik, belirli koşullar altında belirli bir amacı yerine getirmek üzere çalışmaya istekli birey ya da bireylerden oluşmuş bir grubu motive edebilme ya da etkileyebilme kabiliyetidir (Krill ve Carter, 1997: 42).

Liderlik; izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır (Zaleznik, 1977). Liderliğin ortaya çıkışı insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanlar birçok işi yalnız başlarına yapamazlar. Amaçlarını gerçekleştirmek, başarılı ve etkili olmak için aralarında iş bölümü, iş birliği yapmaları gerekir. Bu işbirliğini sağlayacak, izleyenleri bir amaç doğrultusunda şevkle çalıştıracak lidere ihtiyaç vardır (Bildik, 2009: 15).

Grup üyelerinde farklı düşünebilen, davranabilen liderin özelliklerini anlayabilmek için çalışmalar yapılmış ve bunlar sınıflandırılmaya çalışılmıştır.

1.1.2. Etkin Bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler

Liderin kişilik olarak hangi özelliklere sahip olması gerektiği, liderliğin akademik düzeyde araştırılmaya başlandığı dönemden günümüze kadar birçok araştırmada cevabı aranan sorudur (Baytok, 2006: 57).

Liderliği liderin kişilik özelliğine bağlayan görüşe göre liderlik doğuştan kazanılır ve çocukluk çağında kazanılan bazı niteliklerle geliştirilir (Eren, 2003: 526).

Liderliğin bir takım özellikleri doğuştan getirmesiyle birlikte ilk çocukluk dönemi, uygun bir eğitim, yapılan hatalar, çalışma hayatında karşılaşılan çeşitli zorluklar liderliğin ortaya çıkmasında etkilidir (Ataman, 2002: 456).

Kusursuz bir lider işinde aktiftir, mesleki bilgisini genişleterek örgütü için taşıdığı değeri artıracak yeni öğrenme fırsatları peşinde koşar. Gelişme, değişme ve öğrenmeyi sürdürür (Bloch ve Whiteley, 2005: 144-146).

Baltaş'a göre ise; iş hayatının başarılı liderleri, müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak, tutarlılık, kararlılık, heyecan yaratmak, başarıyı ödüllendirmek, güvenli davranış, yönlendirme, yol gösterme ve başkalarını geliştirme, işe adanmışlık, kavramsal düşünce, analitik düşünce, bilgi toplama ve kurumsal haberdarlık özelliklerine sahiptir (Baltaş, 2002: 129).

Turizm sektöründe liderlik alanında yapılan geniş çaplı araştırma sonuçları da sektörde hizmet veren liderlerde olması gereken temel özellikleri ortaya koymaktadır. Bu araştırmalarında turizm ve ağırlama işletmeleri için oluşturulan başarılı lider-yönetici tipolojisi kapsamında, güçlü bir değer sistemine sahip olma, oto yönetim, iletişim becerisi, vizyon oluşturma ve iletme, değişimi gerçekleştirme, kendisine güven duyulmasını sağlama gibi nitelikler vardır.

Aynı zamanda işle ilgili bilgi ve beceri sahibi olma, model oluşturma, astlarının takdirini kazanarak karizmatik olma, ekip oluşturma ve motivasyon, çalışanları geliştirme ve yol gösterici olma, zaman ve diğer işletme kaynaklarını verimli kullanma, kavramsal beceri ve tüm örgüt bazında denge oluşturma, karar alma ve risk alabilme, örgüt geliştirme ve örgüt kültürü oluşturma gibi nitelikler de yer almaktadır. Bu tipoloji kapsamında yer alan belli başlı nitelikler aşağıda verilmiştir (Taner ve Çetin, 2005: 19-20):

- 1. Güçlü bir kişisel değer sistemi:** Lider, konusunda hırslı ve azimli olmalı, inançlı, kararlı ve tutarlı davranarak, tutkulu, mütevazı ve fedakâr tutumlarla hizmet etmeli ve hizmet ruhuna sahip olmalıdır.
- 2. İletişim becerisi:** Lider, gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında etkileşimde bulunduğu tüm kişilerle başarılı iletişim kurabilme becerisine sahip olmalı, insanlara karşı duyarlı davranarak empati uygulayabilmelidir.
- 3. Vizyon oluşturma ve iletme:** Lider, işletmenin gelecekteki konumuna ilişkin vizyon oluşturmali ve bu vizyonu çalışanlara başarıyla iletibilmeli, onların vizyonu sahiplenmelerini ve gerçekleştirme yolunda çaba göstermelerini sağlamalıdır.

4. **Güven:** Lider, hem kendisine güven duyulmasını sağlamalı hem de astlarına güvenmelidir.
5. **İşle ilgili bilgi ve beceri sahibi olma:** Lider, işle ilgili temel bilgi ve becerilere sahip olmalı, bilgi ve yetenekleri nedeniyle astlarının takdirini kazanmalıdır.
6. **Esneklik:** Lider, durumun gereklerine göre karar verebilmeli ve eyleme geçebilmelidir.
7. **Ekip oluşturma ve motivasyon:** Lider, işletmede “biz” ruhunu yaratarak, çalışanlardan başarılı ekipler oluşturabilmeli, iş görenlerin örgüt amaçlarını gerçekleştirme yönünde işe katılımını özendirerek motivasyonlarını sağlamalıdır.
8. **Model oluşturma:** Lider, hayranlık uyandıran özellikleri ile karizmatik olmalı, iş görenlerin kendilerine örnek alacakları bir model oluşturmalı ve böylelikle liderin yokluğunda da işlerin aksamadan yürütülmesini sağlamalıdır.
9. **Değişimi gerçekleştirme:** Lider, işletmenin mevcut durumunu, güçlü yönlerini, zayıf yönlerini ve çevresindeki fırsatlar ve olumsuzlukları analiz edebilmeli, yenilik ve yaratıcılığı teşvik ederek değişimi gerçekleştirmelidir.
10. **Karar alma becerisi:** Lider, mevcut bilgileri analiz ederek örgüt amaçlarına ulaşma yolunda en uygun kararları verebilmeli, gereken durumlarda (yetersiz bilgi vb.) risk alabilmelidir.
11. **Çalışanları geliştirme ve yol gösterici olma (coaching):** Lider, çalışanların becerilerini geliştirerek onları güçlendirmeli ve kararlara katılmalarını, kendilerini önemli hissederek gurur duymalarını sağlamalıdır.

12. Kaynakları etkin kullanma: Lider, işletmenin tüm kaynaklarını verimli kullanmalı, zamanı etkin bir biçimde yönetebilmelidir.

13. Kavramsal beceri: Lider, işlere bütünsel açıdan bakabilme becerisine sahip olmalı, kendisine ulaşan yüklü bilgiyi değerlendirerek ve yönlendirerek tüm örgüt bazında denge oluşturabilmelidir.

14. Örgüt geliştirme: Lider, örgüt içi ve dışı tüm bilgileri değerlendirmeli, bu bilgiyi gerekli yerlere dağıtmalı, tüm çalışanların katılımı ile yanlışlarından ders alarak, yenilikleri izleyen ve öğrenen bir örgüt oluşturmalıdır.

1.2. LİDERLİK İLE İLGİLİ TEMEL YAKLAŞIMLAR

Liderin özelliklerini belirlemeye çalışılırken liderlerin farklı kişilik özelliklerine sahip liderler olduğu bulunmuş ve bunun yetersiz olduğu anlaşılınca onların davranışları üzerine araştırma yapmaya başlamışlardır. Çeşitli araştırmalarla lider anlaşılmaya çalışılmıştır (Bildik, 2009: 17):

1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Bu yaklaşım, bireyin lider olarak sahip olması gereken nitelikleri üzerinde durmaktadır. Bu yaklaşıma göre liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli öge olarak kabul edilmektedir. Yani bir liderin örgüt üyelerini yönetmesi ve onları etkilemesi bu kişinin sahip olduğu özelliklere bağlıdır. Böylece lider sahip olduğu bu özellikler nedeniyle örgütün diğer üyelerinden ayrılmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre bir liderde saptanan ve olması gereken fiziksel ve kişisel özellikler şunlardır (Koçel, 2005: 261):

Tablo 1.1: Liderde Olması Gereken Fiziksel ve Kişisel Özellikler

Yaş	Güzel Konuşma Yeteneği	Dürüstlük
Boy	Zekâ	Samimiyet
Cinsiyet	Bilgi	Doğruluk
İrk	İleriyi Görebilme	Kendine Güven
Yakışıklılık	İnisiyatif	Kararlılık
Olgunluk	Hislerindeki Olgunluk	İş Başarma Yeteneği
Başkalarına Güven Verme	Kişiler Arası İlişki Kurma Yeteneği	

Kaynak: Koçel, T. (2005) *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.

Bu model pek çok eleştiriye uğramıştır. Yapılan bazı araştırmalarda bazı etkin liderin aynı özellikleri taşımadığı görülmüştür. Ayrıca model, liderlikte durumsal öğelerin etkisini tanımada başarısız kalmıştır.

İncelenen her liderin kişilik özellikleri kriter olarak saptamaya çalışmak liderde olması gereken özellikler tanımlanırken çok sayıda ve zaman zaman birbirleriyle çakışan kriter ortaya çıkmıştır. Bir araştırmada kendine güven, kararlılık ve ortamlara duyarlılık gibi özellikler “lider adamı” tanımlıyorken, bir başka araştırma bulgusu ya bunu onaylamamakta ya da tamamen başka bir özellikler kümesini etkili liderlik olarak tanımlayabilmektedir. Tüm liderleri kapsayan ortak kişilik özelliklerinin belirlenememesi ve yapılan araştırmalarda bütün liderlerin aynı özellikleri taşımadıklarının belirlenmesi, bu teorinin zayıf yanlarıdır (Özsoy, 2010: 9).

Liderliği belirlediği varsayılan özelliklerin çoğunun, aynı anda bir kişide bulunmasının mümkün olmaması ve bazen izleyiciler arasından liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkamaması ve bu özelliklerin kolaylıkla ölçülememesi, liderlikle ilgili yeni arayışları gündeme getirmiştir. Bunun üzerine liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığı konusuna ağırlık verilmiş ve ortaya Davranışsal Önderlik Teorisi çıkmıştır (Tengilimoğlu, 2005: 4).

1.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Davranışsal yaklaşımın amacı, davranışların etkin liderlikle nasıl bütünleştirileceğini belirlemek ve bir lider etkin bir lider olabilmek için ne yapmalıdır, sorusuna cevap aramaktır (Keçecioğlu, 1998: 117).

Davranışsal yaklaşım, liderin özellikleri veya “ne olduğu” yerine liderin nasıl davrandığı üzerine odaklanmıştır (Ertürk, 2000). Liderleri başarılı ve etkin yapan husus, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranıştır. Liderin astlarıyla iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Çetin-Beceran, 2007: 126).

Liderlikte davranışsal yaklaşımı temel alan ve bu yaklaşımı temsil eden çalışmalar, Ohio State Üniversitesi çalışmaları, Michigan Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mouton’un geliştirdiği yönetim tarzı şekli, Tannenbaum ve Schmidt’in liderlik doğrusu, Mc Gregor’un X ve Y teorileri, Likert’in dörtlü yaklaşım modelidir.

1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisi 1945’de başlayan Ohio State Üniversitesi önderlik çalışmasıdır. Askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı önderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Bu çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin rol oynadığı tespit edilmiştir. Bu iki önemli faktör (Bildik, 19: 2009);

1. Kişiyi dikkate alma; liderin izleyenleri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade eder. Liderin grup üyelerinin ihtiyaçlarına ve arzularına yakından ilgi göstermesini ve bu doğrultuda davranmasını ifade eder (Chruden ve Sherman, 1980).

2. İnisiyatif (işe ağırlık verme); liderin gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışlarını ifade etmektedir (Hamner ve Organ, 386).

Ohio Üniversitesi araştırmalarından çıkarılan genel sonuçlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz (Hocaniyazov, 2008: 73):

1. Grup otoriter liderlik istiyor ve bekliyorsa, en uygun hareket tarzı bu liderliği uygulamaktır.
2. Grup daha az otoriter liderlik istiyorsa, liderin yapıyı harekete geçirme davranışına tepki gösterecektir.
3. Yapılan iş, teknoloji gereği çok detaylı düzenlenmemişse ve zaman kısıtlıysa herkese ilgi göstermeye çalışan lider başarılı olamayacak, devamsızlık ve şikâyet artacaktır.
4. İşin özelliği bireyin ve grubun kendilerini gerçekleştirmelerini önleyici nitelikteyse, bu yoldan motive etmenin faydası olamayacaktır.
5. Astların üstlerle irtibatı az ise, yönetim tarzı otoriter liderlik tarzında olacaktır.
6. Çalışanlar devamlı ilişki içindeyse liderden yüksek anlayış bekleyecektir.
7. Liderin insanı önemsemeyen davranışları çoğaldıkça personel devir hızı ve devamsızlığı artmaktadır.
8. Liderin yapıyı harekete geçirme esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı yükselmektedir.

1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesine katkıda bulunan diğer önemli bir çalışma, yine 1947 civarında Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert'in yönetiminde yapılan bir seri çalışmadır. Bu çalışmaların amacı da grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur. Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır (Koçel, 2005: 592).

Çeşitli endüstri dallarında ve çeşitli kademelerde çalışan personel üzerinde yapılan bu çalışmalar sonunda, liderlerin davranışlarının, Ohio State çalışmalarında olduğu gibi, iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Bu iki faktör kişiye yönelik davranış (employee centered style) ve işe yönelik davranıştır (job centered style) (Koçel, 2005: 592).

Bu çalışmaya göre işe yönelik lider, grup üyelerinin (izleyicilerin) önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiiye dayanan resmi (formel) otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir (Koçel, 2005: 592).

1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Bu yaklaşımda, dört temel yöneticilik ve liderlik davranış tipi vardır. Bunlar; yüksek görev ve düşük ilişki, yüksek görev ve yüksek ilişki, düşük görev ve yüksek ilişki, düşük görev ve düşük ilişki olarak sıralanmıştır. Liderin davranış tipleri aşağıdaki şekilde daha iyi anlaşılabilir (Eren, 2004: 399).

Tablo 1.2: Liderin Davranış Tipleri

<i>Görev Davranışı</i>	
←	
Yüksek Görev ve Düşük İlişkiler	Düşük Görevler ve Düşük İlişkiler
Yüksek Görev ve Yüksek İlişkiler	Yüksek İlişkiler Düşük Görevler
↓	
<i>İlişki Davranışı</i>	

Kaynak: Eren, E. (2004) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Genişletilmiş 8. Baskı, s. 340, İstanbul.

Blake ve Mounon Ohio Üniversitesinin çalışmalarında yola çıkarak hazırladıkları özgün modellerinde beş ayrı liderlik tipi belirlemiştirlerdir. Bunlardan “etkili olmayan lider” faaliyetin gerçekleştirilmesinde en az seviyede çaba harcamaktadır. “Kulüp Lideri” işten çok arkadaşlık ilişkilerine önem vermektedir. Tam tersi olarak “Görev Lideri” önceliği işe vermektedir ve insan ilişkileri açısından zayıftır. “Örgüt Lideri” iş ve moral dengesini başarıyla sağlarken “Ekip Lideri” karşılıklı güven ve saygı temelinde göreve kendini adamaktadır. Bu yazarların yaklaşımı davranış biçimlerinin kavramsallaştırılmasına ve dolayısıyla yöneticilerin yönetim tarzlarının ne olduğunu tanımlamalarına olanak sağlayarak olumlu katkılarda bulunmaktadır. Bu da eksik yanlarını tamamlamalarında yöneticilere yardımcı olmaktadır (Northcraft,1984: 258).

1.2.2.4. Tannenbaum ve Schmidt’in Liderlik Doğrusu

Lider davranışlarıyla ilgili olarak yapılan başka bir araştırmaysa Michigan Üniversitesindeki Sosyal Araştırma Enstitüsü’nün bilim adamları olan Tannenbaum ve Schmidt tarafından yapılmıştır. Bu bilim adamları liderlik davranışını, lider ve üyeler arasındaki yetki ilişkileri bakımından incelemiştirlerdir. Bu yaklaşıma göre yetkiyi kullanma konusunda astlarıyla geliştirmiş olduğu davranış türü, liderin başarısını belirleyen bir etmen olmaktadır.

Bu davranışı belirleyen faktörler, liderin yönetim felsefesi, astların kişiliği ve alanlarında uzman olmaları, yönetimin uygulandığı ortam ve koşullardır. Ortam koşullarının çok değişken, yöneticinin derhal karar almasını gerektiren ve ekip çalışmasının gerektirdiği zaman kayıplarını izin vermeyen türde olması yetkinin daha çok liderde toplanmasına neden olmaktadır (Hocaniyazov, 2008: 74).

1.2.2.5. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri

Douglas Mc Gregor'un 1957'de yayınladığı "Girişimciliğin İnsani Yönü" adlı kitabına göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli unsurlardan birisi onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. Liderlerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, onların göstereceği davranışı da etkileyecektir. Birbirine zıt iki görüşü ihtiva eden varsayımlar X ve Y teorileri başlığı altında toplanmıştır (Koçel, 2005: 432).

Douglas Mc Gregor tarafından formüle edilen X ve Y kuramında liderlerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Dolayısıyla, liderlerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları onların davranışlarını da etkileyecektir. Mc Gregor'a göre bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanabilir. X ve Y teorisi olarak adlandırılan varsayımlar şu şekilde açıklanmaktadır (Ataman, 2002: 459).

Tablo 1.3: X ve Y Teorisinin Temel Özellikleri

X TEORİSİ	Y TEORİSİ
<p>1.Vasat bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.</p> <p>2.Vasat bir insan sorumluluk yüklenmeyi istemez, hırs sahibi değildir, güvenliği birinci planda tutar.</p> <p>3.Vasat bir insan yönetilmeyi tercih eder.</p> <p>4.Örgütsel amaçlara karşı kayıtsızdır.</p> <p>5.Bu özellikler nedeniyle onları çalıştırmak için zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırılmalı.</p>	<p>1.Kişi için iş, oyun ve dinlenmek kadar doğaldır.</p> <p>2.Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübelerdir.</p> <p>3.Kişi belirlediği amaç doğrultusunda, kendi kendini kontrol ederek çalışır.</p> <p>4.Uygun şartlar altında bulunan kişi sahip olduğu potansiyeli geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.</p> <p>5.Yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratarak kişinin kendini geliştirmesine ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda harcamasını sağlamaktır.</p>

Kaynak: Ataman, G. (2002) *İşletme Yönetimi; Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, s.459, İstanbul.

Bu varsayımları göz önünde bulundurarak şu sonuçlara ulaşılmıştır. X teorisini benimseyen liderler otoriter ve müdahaleci davranışlar gösterirken; Y teorisini benimseyenler demokratik ve katılımcı davranışlar göstermektedir.

1.2.2.6. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli

Likert'in geliştirdiği modele göre, liderlerin davranışları dört grup altında toplanmaktadır. Her grup belirli varsayımları ve davranışları kapsar. Bu dört grubun liderlik değişkenlerine göre yansımaları şu şekildedir (Koçel, 2005: 405):

Tablo 1.4: Likert'in Sistem 4 Modeli

Önderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsöver Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
<i>1.Astlara olan güven</i>	Astlara güvenmez	Hizmetçi ve efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
<i>2.Astların algıladığı serbesti</i>	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astları kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini Tamamiyle serbest hisseder.
<i>3. Üstün astlarla olan ilişkisi</i>	İş ile ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikirlerini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikirlerini alır, onları kullanır

Kaynak: Koçel, T. (2005) *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., s. 405, İstanbul.

Sistem 1- İstismarcı otokratik liderlik: Tüm kararlar liderler tarafından verilir. Kimin hangi işi, ne zaman, ne şekilde yapacağı önceden yöneticiler tarafından belirlenir. Başarısız olanlar cezalandırılır. Liderlerin çalışanlara güveni yok denecek kadar azdır. “Dediğimi yapmazsan kovulursun” felsefesi geçerlidir.

Sistem 2- Yardımsöver otokratik liderlik: Kararı yine liderler verir, ama işler yürütülürken astlar bir dereceye kadar özgürlük ve esnekliğe sahiptirler. Otoriter amir babacan tavrıdır. Aşağıdan yukarıya iletişime –özellikle sadece üstlerin duymak istedikleri bilgi ve haberlerin gönderilmesi koşuluyla- biraz olanak tanımakta, cezalandırma ve korkutma yanında ekonomik ödüllendirme yoluyla da astlarını güdülemektedir.

Sistem 3- Katılımcı liderlik: Lider, astlarına tam olmasa da büyük ölçüde güvenmekte, karar almadan önce astların da fikirlerini almaktadır. İşlerin nasıl ve ne şekilde yapılacağı konusunda astlar oldukça fazla özgürdür. Aşağıdan yukarıya iletişim tercih edilmekte ve cezadan çok ödüllendirmeye önem verilmektedir.

Sistem 4- Demokratik liderlik: Liderin astlarına olan güveni tamdır. Bu sistemde tüm çalışanların amaçların belirlenmesinde ve karar aşamalarında tam katılımı söz konusudur. Aşağıdan yukarıya iletişim hakim olup, grupların başarısına göre ödüllendirme mevcuttur.

Likert'in yaptığı araştırmalar sonucunda; verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında oldukları, verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi yönetim altında oldukları görülmüştür (Koçel, 2005: 405).

1.2.3. Durumsallık Yaklaşımları

Araştırmacılar belli bir liderlik tarzının her zaman ve durumda geçerli olmayacağını fark ederek, liderlik davranışlarını, ortaya çıkaran farklı durumları göz önünde bulundurarak incelemeye başlamıştır. Durumsallık yaklaşımları, çeşitli durumlarda etkili olan ortamsal değişkenleri tespit etmeye ve bunların liderin davranışlarına olan etkilerini saptamaya çalışmıştır (Özsoy, 2010: 18).

Liderler içlerinde buldukları veya karşılaştıkları şartlar veya durumlar neyi gerektiriyorsa, öyle davranmak durumundadır. Aynı lider, bazen otoriter bazen de demokratik tavır takınabilir. Durumsallık yaklaşımlarının çıkış noktası olan işin durumuna göre çeşitli davranışlar sergilemek, çalışanların motivasyonunun artmasını dolayısıyla başarılı olmalarını sağlar (Özsoy, 2010: 18).

Bu kurama göre, bir liderlik tarzının durumun gerektirdiği şartlara uygun davranılırsa etkili olabileceğidir. Başka bir deyişle, durum, liderlik davranışını belirler. Bu teori, liderlik sürecinin formüle edildiği eşitlikteki üçüncü değişken olan “koşullar” değişkenini esas almaktadır. Durumsallık teorilerini genel varsayımı; değişik koşulların (durumlarını), değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Buna göre, tek ve en iyi liderlik tarzlarından değil, herhangi bir durumda hangi tarzın en etkin olduğundan söz edilir. Bu ise, durumsallık teorisinin davranışsal teoriden ayıran en temel ve önemli farklılığıdır (Başkonak, 2006: 47).

Durumsal liderlik yaklaşımı üzerine odaklanan bazı çalışmalar şunlardır:

1.2.3.1. Robert House ve Martin Evans’ın Amaç – Yol Teorisi

House (1971) ve Martin (1970) birbirlerinden habersiz olarak birbirlerine benzeyen liderlik modelleri oluşturmuşlar, daha sonra bu kuramlar, “amaç-yol kuramı” adı altında birleştirilmiştir. Ortaya çıkan model temel olarak, motivasyona ilişkin olan “beklentiler kuramı” ile ilişkilidir. Bu kurama göre faaliyetler bireyleri amaca götürecek birer araçtır (Gordon, 1996: 320).

Yaşam eğrisi modeli, dinamik ve esnek bir model olmasından dolayı büyük ilgi görmüştür. En etkili liderlik stiline belirlenebilmesi için astların motivasyon, deneyim ve yetenek düzeylerinin sürekli değerlendirilmesi gerekmektedir. Hersey ve Blanchard’a göre uygun liderlik stili, sadece astların motivasyonunu artırmayacak, aynı zamanda onların olgunlaşmalarına da yardımcı olacaktır (Stoner, 1982: 486-487).

Bu kurama göre, kişi belirli gereksinimlerin tatminini sağlayacak ve bu gereksinimleri tatmin etme ihtimalini yüksek olarak algıladığı davranışlara girişecektir. Bir başka deyişle insan davranışlarını etkileyen iki faktör vardır (Zel, 2002: 23):

1. Kişinin belli davranışlarla belli sonuçlara ulaşacağına dair inancı (Beklenti).
2. Bu kişinin sonuçlara vereceği değer (Önem).

Beklenti kuramının liderlik bakımından anlamı şu şekilde ifade edilebilir; grup üyeleri lider tarafından iki konuda motive edilebilir. Bunlar:

1. Liderin takipçilerin beklentilerini etkileme derecesi (Yol).
2. Liderin takipçilerin “sonuca verdiği değeri” etkileme derecesi (Amaç).

Kısaca liderin en önemli işi, takipçiler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve takipçilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir (Dessler, 1985: 313).

1.2.3.2. Fred Eduard Fiedler’in Durumsallık Modeli

Fiedler Kuramının en önemli yönü, koşullarla liderlik davranışının birleştirilmesidir. Fiedler Kuramı’nın temel varsayımı; lider davranışının durumdan duruma değişmeyeceğidir. Bu nedenle Fiedler, yöneticinin davranışını değiştirmek yerine, yöneticiyi o davranışa uygun yerde çalıştırmanın gerekli olduğunu savunmaktadır (Uzun, 2005: 16).

Fiedler’e göre, görev ve ilişki eğilimli yönetici davranışlarının etkili olduğu durum üç faktör tarafından belirlenmektedir: Lider-üye ilişkileri, görev yapısı, liderin yasal gücü.

Lider-üye ilişkileri; liderle çalışma grubu arasındaki ilişkilerin niteliğini ifade etmektedir. Bu ilişkiler iyi olarak niteleniyorsa, liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Tersî söz konusu ise, olumsuz ortamdaki söz edilir.

Görev yapısı; işin yapılışı ile ilgili önceden belirlenmiş bir yol ve yöntemin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Planlanmış nitelikteki işler liderlik için olumlu bir ortam yaratırken, planlanmayan işler olumsuz bir ortam yaratacaktır.

Liderin makam gücü; liderin bulunduğu yönetsel konumu aracılığıyla sahip olduğu yasal güçtür. Bu yasal güç fazla veya az olabilir. Fazla ise, liderlik için olumlu bir ortam, az ise olumsuz bir ortamdan söz edilir (Koçel, 2005: 340-341).

Fiedler'in modeli pek çok araştırmaya öncülük etmesine rağmen bunun yanında değişik eleştirilere de neden olmuştur. Bu eleştirilerden bir tanesi; karmaşık olmaları nedeniyle durumsal değişkenlerin değerlendirmenin güç olmasıdır, diğer bir eleştiri; stres, grubun kültürü ve homojenliği gibi kültürel diğer durumsal değişkenlerin göz ardı edilmiş olmasıdır. Bir başka eleştiri, liderin ve astların aynı teknik yeterliliklere eşit düzeyde sahip oldukları varsayılarak, bu özelliklerin önemsenmemiş olmasıdır. Eleştirileri değerlendiren Fiedler, zeka, stres ve deneyim gibi anahtar değişkenleri de değerlendirerek "Kavramsal yetenek kuramını" geliştirmiştir.

Fiedler bu kuramında, liderin, grubu yönetmesi, grubun desteğini sağlamış olması, stressiz bir ortamda çalışması, görevinin entelektüel bir çaba gerektirmesi gibi koşullarda, zeki liderlerin çok daha iyi eylem planları ve etkili stratejiler geliştirebilecekleri savını ileri sürmüştür. Çok geniş bir alanda yeterince test edilmemiş olması nedeniyle kuram halen tartışılmaktadır. Ancak kuramın geçici gruplar ve ilk kademe asker yöneticilerle, laboratuvar ortamında yapılan çalışmaların bulgularına dayalı oluşu nedeniyle büyük örgütler ile üst ve orta kademe yöneticiler için geçerli olup olamayacağı, kurama getirilen belli başlı eleştirilerdir (Schermerhorn vd, 2000: 292'den aktaran Ören Armağan, 2006: 29).

1.2.3.3. Victor H. Vroom, Philip W. Yetton ve Arthur G. Jago'nun Karar Ağacı Modeli Yaklaşımı

Çevresel değişkenleri ele almanın önemini vurgulayan bir başka model, ilk olarak Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından öne sürülmüş ve daha sonra Vroom ve G. Jago tarafından yaygınlaştırılmış olan, "Liderlikte Karar Verme" modeli olarak anılan, Vroom-Yetton-Jago modelidir. Araştırmacılar, liderlik kavramına işlevsel bir tanımla yaklaşmışlar ve liderliğin özünde karar verme becerisinin yattığını savunmuşlardır (Ergün, 2001: 48).

Bu model durumun özelliklerine bağlı olarak, liderin karar verme aşamasında ne kadar astın kararların paylaşılmasında söz sahibi olması gerektiğini açıklamaya çalışmaktadır. Kararın derhal alınması gibi bazı durumlarda tek kişi tarafından alınan kararlar olumlu sonuçlar verse de, bu kararlar her zaman ve her durumda en iyi nitelikte kararlar olmayabilmektedir. Bundan dolayı lider, verilen kararların değerlendirilmesinde alternatif görüşleri de göz önüne alarak karşılaştırma yapmalı ve kararların alınmasında ast miktarının çok olmasına da özen göstermelidir. Çok sayıda astın katıldığı kararlar, daha fazla kabul göreceğinden dolayı çok daha etkin olmaktadır (Ergün, 2001: 48).

Bu model, yöneticilerin içinde buldukları duruma uyum sağlamak için liderlik yöntemlerini değiştirebileceklerini, kişilerin daha etkin liderler olabileceklerini öne sürdüğü ve belirli bir sorunla karşılaşan yöneticiye özellikli bir davranış tarzı önerdiği için araştırmacılar tarafından oldukça kabul görmüştür (Ateş, 2005: 28).

Vroom ve Yetton ise liderin karar verme sürecine eğilmişlerdir. 'Karar ağacı' adını verdikleri bu modellerinde yazarlar liderin karar verme sürecinde içinde bulunduğu durumu muhakeme etmek zorunda kaldığının altını çizmektedirler. Model lider ve astlar arasında ne türden bir danışma mekanizmasının var olması gerektiğine dair bazı ipuçları vermektedir (Begeç, 1999: 55).

Yazarlara göre, astlara danışıldığı ve onayının alındığı kararlar daha etkin bir biçimde uygulanmaktadır. Yine de liderin farklı durumlarda, farklı problemlere çözüm bulabilmek için farklı yöntemler kullanması gerekmektedir. Bununla birlikte tüm durumlar için en iyi yöntem diye adlandırılacak bir yöntemin varlığı kuşkuludur (Bellow vd. 1987: 17-19). Ölçü sadece liderin aldığı kararlarda astlarının onayını ne derecede alabilmiş olduğudur. Yazarlara göre kararın etkinliği üç unsura bağlıdır. Bunlar sırasıyla, işin niteliği, kararın kabul edilebilirliği ve doğru zamanlamadır (Zel, 2001: 131).

1.2.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

Reddin, lider davranışının duruma uygunluğunu etkili, duruma uygun olmayan lider davranışını ise etkisiz liderlik olarak belirlemiştir. Merkezde yer alan liderlik gözeneğinde dört temel liderlik biçimi bulunmaktadır. Bunlar; ilgili, bütünleşmiş, soyutlanmış ve adanmış liderlik biçimleridir. Etkili ve etkisiz liderlik biçimleri eşit bir dağılım göstermiş olup, dört etkili, dört etkisiz liderlik biçimi belirlenmiştir.

Etkili liderlik biçimleri şunlardır (Çelik, 2000: 33):

1. **Geliştirici:** Bu liderlik biçiminde lider maksimum düzeyde ilişkiyle ve minimum düzeyde görevle ilgilenir. Geliştirici lider izleyenlere güven verir.
2. **Yönetici:** Hem görev hem de ilişkiye yüksek düzeyde önem veren bir liderlik biçimidir. Yönetici lider çok iyi bir güdeleyici, yüksek standartlar belirleyen, bireysel farklılıkları tanıyan ve grup yönetiminden yararlanan kişidir.
3. **Bürokrat:** Bu liderlik biçimini benimseyen kişi, hem göreve hem de ilişkiye çok az ilgi gösterir. Bürokrat tipi lider, esas olarak kurallara önem verir. Kuralları kullanarak durumu kontrol etmek ve sürdürmek ister.
4. **İyi Niyetli Otokrat:** Bu liderler göreve yüksek düzeyde ve ilişkiye düşük düzeyde önem verirler. Bu biçimi kullanan lider ne istediğini bilir ve çalışma arkadaşlarını gücendirmeyecek davranışları sergiler.

Etkisiz liderlik biçimleri ise şunlardır (Çelik, 2000: 34):

1. **Misyoner:** Uygun olmayan bir durumda işgörene çok fazla, ilişkiye ise çok az önem veren bir liderlik biçimidir. Bu liderler kendi kendine uyumu önemli bir değer olarak görmektedir.

2. **Uzlaştırıcı:** Bu liderlik biçiminde görev ya da ilişkiden sadece birine önem verilmesi gereken bir durumda, her ikisine de çok fazla önem verilir. Uzlaştırıcı lider, kötü bir karar vericidir ve baskılardan etkilenir.
3. **Otokrat:** Bu liderler uygun olmayan durumlarda göreve çok fazla, işgörene ise çok az ilgi gösterir. Otokrat lider başkalarına güvenmez, sadece mevcut olan işe önem verir.
4. **İlgisiz:** Lider uygun olmayan durumlarda, düşük görev ve düşük ilişki yönelimli davranışlar gösterir. Bu liderler pasif ve ilgisiz biri olarak görülür.

1.2.3.5. Paul Hersey ve Kenneth Blanchard'ın Olgunluk Modeli

Hersey ve Blanchard'ın durumsallık teorisi, Ohio Üniversitesi Liderlik teorisi ile Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik teorisinin birleştirilmiş ve geliştirilmiş bir biçimidir. Hersey ve Blanchard'ın geliştirdiği teori, bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır. İzleyenlerin olgunluğunu belirleyen alt değişkenler şunlardır (Zel, 2002: 122):

1. Uzmanlık
2. Yaşantı
3. Yeterlik
4. İş bilgisi
5. Makam
6. Kişilik özellikleri
7. Örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri
8. Lideri algılama biçimleri
9. Özelliklerinin düzeyi

10. Liderden beklentiler

Lideri etkili kılan durum, izleyenlerin olgunluk düzeyine uygun olarak göreve ve işgörene yönelimini ayarlayıp birleştirebilmesidir. Lider, bu düzenlemeyi ne kadar iyi dengeleyebilirse etkinliğini o kadar artırır.

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard (1988) tarafından geliştirilen durumsal liderlik modeli, liderin davranışlarını ve etki gücünü astların gelişim düzeyine göre uyarlaması gerektiğini savunur. Bu kurama göre, liderin başarılı olmasının şartı, doğru liderlik tarzını belirlemesi ve bunu yaparken astlarının isteklilik seviyesini dikkate almasıdır (Akiş Toduk, 2004: 31).

1.3. GELENEKSEL LİDERLİK DAVRANIŞ TARZLARI VE MODERN LİDERLİK ANLAYIŞINDA YÜKSELEN TRENDLER

Liderler, liderlik görevlerini yerine getirirken çok çeşitli tarzlarda davranmaktadırlar. İçinde yer aldıkları işletmenin faaliyet alanı, faaliyet çeşitliliği, yapısal ve çevresel sorunlar, liderin çalışma ve davranış şeklini de etkileyecektir. Ayrıca, liderin seçtiği uygun liderlik davranış tarzı, onun başarısında önemli bir rol oynayacaktır. Aynı zamanda faaliyet çeşitliliği ve faaliyet biçimindeki değişimler ve gelişmeleri liderin takip etmesi de onun başarısını etkileyecektir. Dolayısıyla, aynı işletme farklı zamanlarda ve farklı ortamlarda farklı liderlik davranışlarını uygulayabilecek kişilere ihtiyaç duyacaktır (Doğan, 2001: 28).

1.3.1. Geleneksel Liderlik Davranışları

Geleneksel liderlik davranış tarzlarından en çok bilinenleri, otokratik, demokratik katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderliktir.

Liderlik davranış tarzını belirleyen 7 faktör bulunmaktadır. Bunlar (Doğan, 2001: 28);

1. Yönetici- liderin kendi rolüne ilişkin algılaması,
2. Yönetici- liderin yönettiği insanlar hakkındaki inançları,
3. Yönetici- liderin yetenekleri,
4. Liderin çalışanlarının, işlerinin doğası hakkındaki inançları,
5. Çalışanların yetenekleri,
6. İşletmenin misyon ve kültürü,

7.Yönetici-liderin, kendi yönetim tarzına ilişkin geri bildirim, başarı ya da başarısızlık, eleştiri veya övgüsüdür.

1.3.1.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderler esas itibariyle izleyicileri yönetim dışında tutarlar. Diğer bir deyimle, amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde izleyicilerin hiçbir söz hakkı yoktur. Gücü kendilerinde merkezileştirirler. Bu liderler kendilerine söyleneni yapan çalışanları için tüm iş ortamını yapılandırır, tüm yetki ve sorumluluğu kendi üzerlerinde toplarlar (Eren, 2004: 437).

Bir liderin elindeki yönetsel gücü kullanma biçimi liderlik tipini de belirlemektedir. Lider otokratik, katılımcılığa önem veren ya da özgür bırakmayı esas alan bir yöntem belirleyebilir. Her üç durum için de bazı sınırlamalar bulunmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalar kullanılan yöntemlerdeki sınırlara uymakla ilintili olarak liderin olumlu ya da olumsuz lider pozisyonuna yerleşebileceğinin göstermektedir. Liderin, önceki bölümlerde değinildiği gibi, insana ya da işe yönelik bir metodoloji benimsemesinin değişik sonuçları bulunmaktadır (Sadullah, 1997: 27).

Otokratik liderler karar verme sürecinde astlarına danışmamakta, itirazlarını kabul etmemektedirler. Bu liderler için astlar direktifleri sorgusuz sualsiz yerine getirecek olan kişilerdir. Otokratik liderler astlarını bu şekilde idare ederken çoğunlukla ödül, ceza, yasal ve zorlayıcı güçlerden yararlanmaktadır. Bu türden liderler kesinlikle 'işe yönelik' davranırlar ve organizasyonun verimliliğini birincil derecede gözetirler. Otokratik liderlerin olduğu gruplarda grup üyelerinin genelde daha saldırgan, lidere daha bağımlı ve yapılacak işten ziyade kendileri ile meşgul olduklarını yapılan araştırmalar tespit etmiştir. Liderin baskısı ortadan kalktığında iş veriminde büyük düşüşler yine bu gruplarda gözlemlenmiştir (Arkonaç, 1993: 52).

1.3.1.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik

Demokratik-katılımcı tarzdaki liderliğinde ise; bu kişiler yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimini taşırlar. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışı belirlemeye önem gösterir (Eren, 2004: 437).

Demokratik liderlik tarzında lider, astların, ortaya çıkan problemlere getirdiği çözümleri ve farklı fikirleri alarak, onların karar verme sürecine katılmalarını istemektedir. Bu tarz liderlikte, lider ile astlar arasında açık, karşılıklı güvene dayanan ve dostça bir iletişim bulunmaktadır. Lider ve astlar sosyal bir birim olarak hareket etmektedir. Astlar, görevlerini etkileyen koşullardan büyük ölçüde haberdardır ve bu, onların fikirlerini ve önerilerini destekleyen bir durumdur. Otokratik liderler, sahip oldukları yetki ile kontrolü ellerinde tutarken, demokratik liderler, çoğunlukla grup içindeki güçlerden yararlanarak denetim görevini yerine getirmektedir (Taşkiran, 2005: 55).

Demokratik liderliğin yarar ve sakıncaları (Taşkiran, 2005: 55):

Yararları;

1. Yüksek düzeyde bireysel motivasyon sağlanır,
2. Astların bilgisi, karar verme sürecinde kullanılabilir,
3. Grup amaçlarına bağlılık yaratır,
4. Çift-yönlü iletişim, olası anlaşmazlıkları ortadan kaldırabilir.

Zararları;

1. Lider açısından zaman alıcı olabilir,
2. Bireyler, katılım sürecinde hükmedici olmaya yönelebilir,
3. Tarafların karşılıklı ödün vererek anlaşmaya varmaları etkisiz bir faaliyete neden olabilir,
4. Sorumlulukların net olarak belirlenmediği durumlarda anlaşmazlık çıkabilme olarak özetlenebilmektedir.

1.3.1.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Tam serbestlik sağlayan liderlik, ellerindeki otoriteyi neredeyse hiç kullanmayan, izleyicilerini kendi halinde bırakan ve tanınan kaynaklar doğrultusunda planlar hazırlamalarına olanak sunan bir liderlik tarzıdır. Liderin asıl görevi, izleyicilere malzeme veya kaynak sağlamak ya da konuyla ilgili sorunlarını çözmektir (Erdal, 2007: 17).

Tam serbesti tanıyan liderlik davranışının yararı, grup üyelerinin veya izleyicilerin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin saptayıp icra ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulamaları suretiyle her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesinde görülür. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirir, ama bu görüş izleyicilerin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte değildir (Eren, 2004: 439).

Mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışan yüksek uzmanlığa, tecrübe ve bilgiye sahip olan elemanların yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde ve bu sorumluluklarını yerine getirmekten kaçmama eğiliminde olanlarda bu biçimde bir liderlik tipi uygulanabilir. Aksine kültür düzeyi düşük, iyi iş bölümüne sahip olmayan ve sorumluluk duygusundan yoksun bulunan gruplarda bu tarz bir liderlik biçimini yürüyemeyeceği açıktır (Eren, 2004: 439).

1.3.2. Modern Liderlik Anlayışında Yükselen Trendler

Çağın gereklilikleri doğrultusunda çalışma koşullarının değişmesi gerek yöneticilerin gerekse çalışanların ihtiyaçlarının zamanla farklılaşması liderlik yaklaşımlarında da yeni teoriler gündeme getirmektedir. Literatüre bakıldığında 90'lı yılların öncesinde sözü edilen modern yaklaşımlar bu günün durumsal yaklaşımlarını oluşturmaktadır. Bugün modern yaklaşımlar olarak ele aldığımız liderlik tarzları gelecekte içinde bulunulan çağın gereklerince yeni adlar alabilirler. Bu çalışmada bahsedilen modern liderlik yaklaşımları 90'lı yıllardan günümüze değin ortaya çıkan ve uygulanan Transaksiyonel Liderlik Yaklaşımını, Transformasyonel Liderlik Yaklaşımını ve Karizmatik Liderliği kapsamaktadır. Bu bakış açılarının temelinde, dönüşüm, vizyon, güçlendirme, geliştirme ve sosyal sorumluluk gibi kavramlar bulunmaktadır (Özsoy, 2010: 25).

1.3.2.1. Karizmatik Liderlik

Birçok araştırmacı karizmatik liderliğin hangi ortam ve koşullarda ortaya çıktığını araştırmıştır. Ancak, karizmatik liderliğin lider davranışlarından mı, yoksa lider ile izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşim sürecinden mi kaynaklandığı çelişkisi henüz ortadan kalkmamıştır (Zel, 2002: 51).

Karizma olgusu, 1980'li yıllara kadar bazı istisnalar dışında (Etzioni ve Oberg) genel olarak politik, sosyal ve dini liderlik çerçevesinde inceleme konusu olmuştur.

Bu yıllardan sonra örgütlerin hızla değişime uğraması, yeniden oluşturulması gereken kültür ortamı, yeniden yapılanma gibi sorunların ortaya çıkmasıyla birlikte, araştırmacılar karizmatik liderlik kuramıyla daha çok ilgilenmeye başlamışlardır (Yukl, 1989: 204)

Karizmatik liderlik yaklaşımı liderin belirli davranışlar sergilediğinde izleyicilerin lidere kahramanca veya olağandışı nitelikler atfetmesi esasına dayalıdır. Liderin bu noktada sahip olduğu büyük duygusal güç izleyicilerin üstünde büyük etki yaratmaktadır. Vizyon sahibi lider ise 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. Bununla beraber bu yaklaşımların, karizmatik liderlerin kendi dünya görüşlerini izleyicilerine aktarmakla yetinerek bunun ötesinde bir şey vermemesi ve vizyon sahibi liderlerin de çoğunlukla kendi vizyonlarını aktarıp hayata geçirmeye çalışması gibi kendilerine özgü temel dezavantajları vardır. Günümüzde bu dezavantajları da ortadan kaldırarak örgütlere ihtiyaç duydukları ivmeyi verecek liderlik yaklaşımı izleyicilerini dönüştürebilen ve kendisi de bu süreçte dönüşebilen bir lidere dayalı olan dönüşümcü liderlik yaklaşımıdır (Çakar-Arbak, 2003: 84).

1.3.2.2. Transformasyonel (Harekete Geçirici/ Dönüştürücü) Liderlik

Tüm bilim adamlarının konu hakkındaki çalışmalarını göz önüne alarak dönüşümcü liderliği en genel bir biçimde şu şekilde tanımlayabiliriz: Gelecekle ilgili paylaşılan bir vizyon ortaya koyan ve çalışanları bu vizyonu gerçekleştirebileceklerine dair motive eden, çalışanlarına model olan ve onların kendisi ile özdeşleşmesini sağlayan, çalışanlarına kendilerini aşmaları için ilham veren, onlarla bireysel olarak ilgilenen, yapılan işlerin ahlaki değerler çerçevesinde sürdürülmesini temin eden ve sonuçta beklentilerin ötesinde bir performans elde eden kişidir (Tiryaki, 2008: 34).

Conger ve Kanungo'ya göre bir liderin dönüşümcü olarak algılanabilmesi için yerine getirilmesi gereken koşullar vardır (Tiryaki, 2008: 34):

1. Lider, fırsatları görmeli ve bunu gerçekleştirebilecek vizyonu oluşturmalıdır.
2. Vizyon takipçilere anlatılmalı ve takipçiler bu dönüşümün gerekli olduğu konusunda ikna edilmelidir.
3. Liderin kişisel başarıları, fedakârlığı ve risk alması takipçileri ona güvenebilecekleri ve onun vizyonunun peşinden gidebilecekleri konusunda inandırmalıdır.
4. Lider, takipçileri vizyonun gerçekleştirilebilir olduğuna ikna etmelidir.

Örgütsel ortamda oluşan transformasyonel (harekete geçirici) liderlik davranışının işbirliğine dayalı bireysel gelişme olanaklarıyla yakından ilgili olduğu görülmektedir. Özellikle işgörenlerin hayalleriyle yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olma lider etkililiğinin temel bir faktörüdür. Harekete geçirici liderler, sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil, aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli düşünceleri aşıl原因an kişilerdir. Geleneksel bürokraside girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun bir iklim oluştururlar ve yüksek düzeyde bir enerjiye sahiptirler (Çelik, 2000: 145).

1.3.2.3. Öğrenen Liderlik

Çağdaş liderlik rolleri, öğrenme ve kendini geliştirme üzerinde odaklanmıştır. Bilgi toplumunun temel değerlerinin kabul gördüğü günümüzde, yöneticilerden daha çok öğrenen lider rolü beklenmektedir. Öğrenen lider, kurumsal ve toplumsal değerlere hakim, bilgi toplumunun yapısına uygun stratejiler geliştirebilen ve birinci derecede iş görenin öğrenmesinden sorumlu olan liderdir. Öğrenen lider, öğrenen örgüt kültürü kurabilmelidir. Bir örgüt öğrenemiyorsa, yönetici boş işlerle uğraşıyor demektir. Öğrenen lider, kendisinin ve çevresindekilerin öğrenmesinden sorumlu olan liderdir (Tekin, 2007: 26).

1.3.2.4. İlham Verici Liderlik

İlham verici liderlik, liderin vizyon, misyon ve hedeflere ulaşılması için izleyicilerini etkilemesi ve bunlara ulaşılması için izleyicilerine ilham vermesidir. Liderliğin telkin edici boyutu, izleyicilerin işlerini benimsemelerini sağlayıp onları motive etmesidir. İzleyiciler liderlerine karşı güven duyduklarından amaçlara ve hedeflere ulaşmak için liderlerinin gösterdiği yola inanarak, çalışmalarını istekli ve gönüllü bir şekilde yürütmektedirler.

Liderler, çalışanlarını işlerini değiştirme yolunda anlamlandırma yardımıyla telkin ve motive ederler. Takım ruhunu harekete geçirirler. Şevk ve iyimserlik sergiler. Çalışanlarının gelecekteki cazip vizyonla ilişki kurmalarını paylaşımlarını sağlar. Takipçilerin paylaşılan vizyon ve amaçlara bağlılıklarını ispat etmeye ve vizyon doğrultusunda harekete geçmelerine destek olur (Hinkin ve Tracey, 1999: 105–119'den aktaran Erdal, 2007: 36).

İzleyiciler, güven ve hayranlık duydukları liderlerinin gösterdiği yola olumlu bakmakta, gelecekte varılacak noktanın yararına ve getireceklerine inanarak, işlerini daha azimli ve istekli yapmaktadır. Böylece izleyiciler, gelecek için geliştirilen vizyona, misyona ve uğrana mücadele edilen amaçlara ulaşmak yolunda daha gönüllü davranırlar (Mimir, 2008: 18).

1.3.2.5. Süper Liderlik

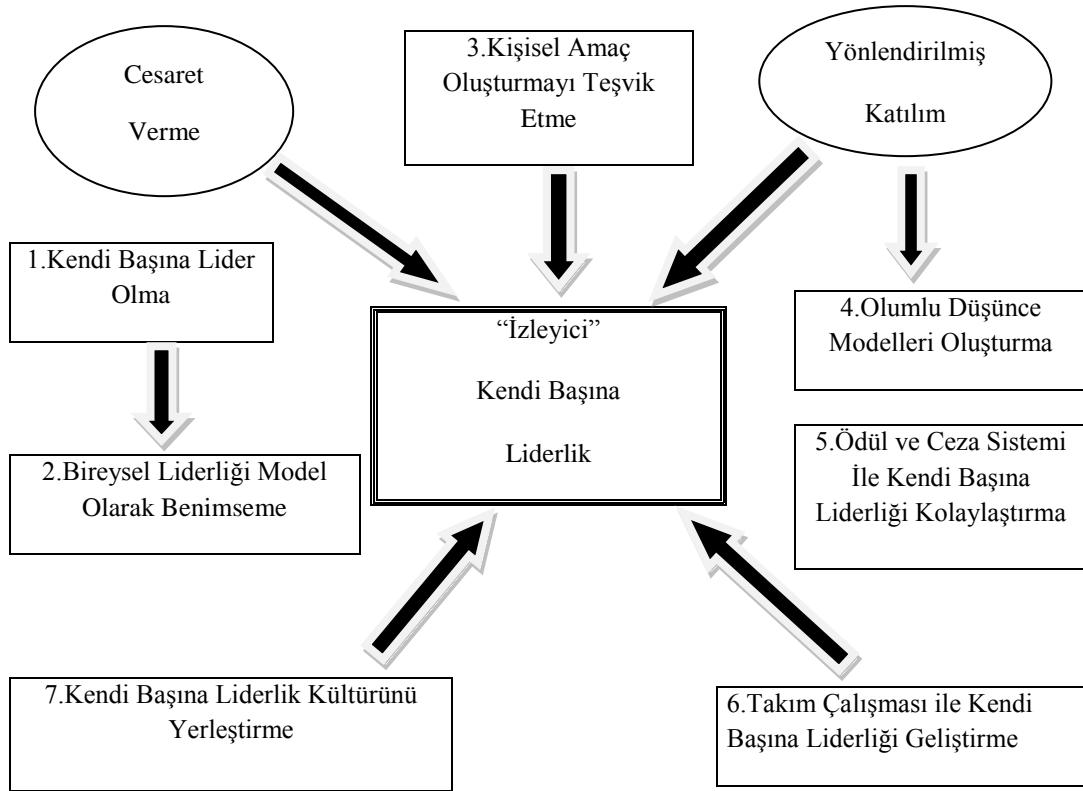
Süper liderlikte takım üyelerinin farklı düşüncelere sahip olmaları, çalışanlar arasında olumsuz bir çatışmaya yol açmamaktadır. Süper liderlikte daha çok bir fikirle gelişmenin sağlanamayacağı inancına dayalı ve çatışmayı mutlak surette olumsuz olarak nitelermeyen bir anlayış egemendir. Bu anlayış çerçevesinde çatışma kaçınılmaz bir olgu olarak değerlendirilmekte ve etkin bir biçimde yönetildiğinde çatışmanın hem işletme hem de çalışan için yaratıcı bir güç olabileceğine inanılmaktadır (Kurtuluş, 2007: 39).

Dolayısıyla süper liderlik yukarıda ifade etmeye çalıştığımız ortamlardaki kişisel liderlere önderlik etme işidir. Bir başka ifade ile süper liderlik çalışanların kendilerine önderlik etmelerini sağlamaya dönük bir liderlik sürecidir ve aşağıdaki unsurları kapsamaktadır (Maxwell, 2000: 22):

- 1) Olumlu ve motive edici düşünce modelleri geliştirmek.
- 2) Amaçları bireysel düzeyde oluşturmak. Süper liderlikte bireyler ve takımlar hedeflerini kendileri koyar ve performanslarını kendileri değerlendirir.
- 3) Gözlemde bulunmak ve tek başına değerlendirme yapabilmek. Süper liderlikte takım üyeleri kendi davranışlarını ve diğer takım üyelerinin davranışlarını gözlemleyerek birbirlerine geri bildirimde bulunur, birbirlerini eleştirir ve performanslarını değerlendirirler.
- 4) Ödüllendirme sistemini takım üyelerinin oluşturmasına izin vermek.

Süper Liderliğin adımları Şekil.1.1.'de gösterilmektedir.

Şekil 1.1. Süper Liderlik Sürecinin Yedi Adımı



Kaynak: Kurtuluş, İ. (2007) *Dönüştürücü Liderlik-Bir Uygulama-*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, s. 40, Erzurum.

Sonuçta süper liderlikte amaç her bir bireyin içerisindeki liderlik potansiyelini ve enerjisini ortaya çıkarmak, izleyenleri lidere ihtiyaç duymayacakları noktaya getirmektir. Bu düşünce ya da ruh belki de en etkin biçimde M.Ö. 6. yüzyılda yaşamış Çinli bir filozofun şu sözleri ile ifade edilmektedir.

“Bir lider, izleyenleri onun varlığını adeta fark etmiyorsa en iyi liderdir, izleyenlerinin kendisine koşulsuz itaat ettikleri ve onu alkışladıkları lider iyi bir lider değildir. İzleyenleri lideri hor görüp küçümsüyorlarsa durum daha da kötüdür. İyi bir lider az konuşur, işi bittiğinde onun amacı gerçekleşir ve izleyenleri "biz işi kendimiz yaptık" derler” (Kurtuluş, 2007: 39).

1.3.2.6. Simbiyotik Liderlik

Simbiyotik ilişki, benzer olmayanların veya farklı bulunanların birlikte yaşaması, ellerinde olanları olmayanlarla paylaşması ve bu durumun devamlı olması halinde her iki tarafın da yaşamını devam ettirebilmesidir. Simbiyotik liderlik ise, organizasyon üyelerinin tümünün işletmeye olan katkılarını artırmalarını teşvik ederek, örgütsel performansı artırmaktadır. Güven, simbiyotik liderliğin anahtarıdır. Lider/yöneticiler ve çalışanlar birbirlerine bağlı ortaklardır ve birbirlerinin kariyer ve başarılarının devamına katkıda bulunurlar. Böyle bir ilişki ise, her iki tarafa katkı sağlamakta ve aynı zamanda işletmeyi de başarıya götürmektedir (Tekin, 2007: 28).

1.3.2.7. Hizmetkâr Liderlik

İlk olarak Robert Greenleaf tarafından ortaya atılan hizmetkâr liderlik takipçilerinin amaçları ve ihtiyaçlarını yerine getirme ve organizasyonun misyonunu veya amacını gerçekleştirmeyi içerir. Hizmetkar liderler, insanlara değer verirler, katılımlarını desteklerler, güçlerini paylaşırlar, yaratıcılıklarının ortaya çıkması için onları serbest bırakırlar, böylece yüksek bağlılık sağlarlar. Hizmetkar liderler takipçilerinin yüksek motivasyonunu işlerine aktarmalarını sağlayarak onları organizasyon misyon ve amaçlarına bağlarlar (Daft, 2003: 537).

Hizmetkâr liderler, liderlik etmekten çok, doğal bir hizmet verme arzusuna sahiptirler. Çalışanları dinler, onlara değer verirler, böylece takipçileri üzerinde güven oluştururlar (Kreitner, 2001: 478).

1.3.2.8. Kültürel Liderlik

Kültürel liderlik paradigmasına göre liderin iki fonksiyonu vardır. Birincisi, var olan kültürü koruma ve sürdürme; ikincisi, gerekirse yeni bir kültür oluşturmaktır. Kültürel lider, kültürel değerlerin bekçiliğini yapar; önemli kültürel anlamları açıklar ve kilit değerleri canlı tutar. Başarılı kültürel liderler, örgütsel kültürü korumanın yanında, bu kültürü değiştirmeye de çalışırlar (Tekin, 2007: 29).

Liderin görevi, insanları oldukları yerden alıp, daha önce bulunmadıkları bir yere taşınmaktır. Bilinmeyen dünyayı kavratmak ve tanıtmak, liderin görevidir. Bu da, liderin sahip olduğu bilgileri astlarına aktarmasıyla mümkündür. Kültürel liderler bu özellikleri yanında grupların içsel bütünleşme ve dışsal uyum sağlama sorunlarının belirlenmesinde ve çözümünde büyük etkiye sahiptirler. Kültürel liderler, yüksek düzeyde kendine güven duygusuna sahip olmakla birlikte, bu liderlerin dünyaya, örgütlere, insana ve insan ilişkilerinin doğasına ilişkin güçlü varsayımları vardır (Tekin, 2007: 29).

1.3.2.9. Vizyoner Liderlik

Zamanına ve zamanının özelliğine göre değişik anlamların yüklendiği liderlik tanımları, günümüzde bilgi çağının özelliğine uygun olarak değişimci, bilgi temelli, karizmatik özellikleri vurgulanarak ifade edilmeye çalışılmaktadır. Özellikle liderliğin vizyon ile özdeşleştiği günümüzde liderlik tanımları, liderin karizmatik özelliği, vizyonu oluşturma ve vizyonu sürdürme kavramları ile desteklenmektedir. Yirmi birinci yüzyıl işletme yönetimi, mevcudu korumaya yönelik zihniyetten sıyrılmayı, fırsatları küresel düzeyde yaratmayı ve köklü değişimlere hazır olmayı ön plana çıkaran dinamik bir yaklaşımdır. Klasik yöneticilik anlayışı yerini, çalışanları harekete geçiren, yaratıcı iş birlikçilerini teşvik eden, küresel düşünen, insan ruhunu tanıyan ve geleceği öngörebilen vizyoner liderlik anlayışına bırakmaktadır (Tekin, 2007: 43).

Vizyoner lider, sorumlu olduğu işletmenin ve kendisinin geleceğine yönelik net bir vizyon sahibidir. İşgörenlere sürekli olarak görevlerinin daha geniş çaplı amaçlara ulaşmada ki anlamlılığını hatırlatan vizyoner lider, günlük ve rutin işlere büyük bir anlam katar ve örgütün amaçları ile kişilerin uzun dönemli hedeflerini bir araya getiren net bir vizyon oluşturur. İşgörenlere, kişisel amaçlarına ulaşmalarının, örgütün vizyonunu gerçekleştirilmesiyle paralel olduğunu anlatarak, onların örgütün vizyonunu içselleştirmelerini sağlar. Vizyonla bütünleşmiş işgören, işini daha anlamlı görür ve mükemmel sonuçlara ulaşmak için daha yüksek düzeyde çaba gösterir (Dalgın, 2008: 47).

Yönetici, astlarına örgütün amacını benimsetme ve bu amaca yönelik faaliyetlerin geliştirilmesine yardımcı olmakla birlikte, astların amaçlarına ulaşmasını sağlamak için onların çalışmalarını planlamalı, aralarında koordinasyonu sağlamalı ve sıkıntılı anlarda sorunların çözümüne katkı sağlamalıdır (Eren, 2004: 437).

Vizyoner lider örgütün rollerini yorumlama, düşünce ve davranış modelleri geliştirme ve yeni perspektifler bulma yeteneğine sahip olmalı, sahip olduğu vizyonu ikna edici bir biçimde ifade edebilmelidir. Lider, vizyonu çalışanların, müşterilerin, pay sahiplerinin, toplumun ve ülkenin yaşayışı üzerinde ne gibi olumlu etkileri olacağını açıklayabilmeli ve insanları ikna edebilmelidir (Kent, Crotts ve Aziz, 2001: 222).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ

2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bir örgütte çalışanların standartlara uygun olarak seçilmesi, gelişimi için desteklenmesi ve fiziki koşulların iyi bir şekilde hazırlanarak etkin ve çağdaş bir ortam sunulması, işgörenin gerek örgütte kalması gerekse nitelik ve nicelik olarak işini daha iyi yapması için bazen yeterli olmayabilir. Bu aşamada, işgörenin güdülenerek örgütüne bağlı olarak çalışması hususu ön plana çıkmaktadır (Balcı, 1985: 2).

Örgütler açısından önemli sonuçları olduğu düşünülen örgütsel bağlılık kavramı, pek çok araştırmaya konu olmuş, ancak bu kavrama ilişkin tüm disiplinleri kapsayacak net bir tanımlama yapılamamıştır. Bunun en önemli nedeni; sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır. Bu nedenle, örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde, birbirinden farklı birçok tanıma rastlamak mümkündür (Çöl, 2004: 36).

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili literatürde yer alan ve farklı araştırmacılar tarafından yapılmış tanımlardan bazıları şunlardır:

- ✓ Örgütsel bağlılık, bir bireyin, örgütünün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık duyan bir işgören, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta, emir ve beklentilere gönülden uymaktadır (Balay, 2000: 3).

- ✓ Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde faaliyet göstermesi için yapılan normatif baskıların toplamını, örgüt için duyulan psikolojik ilgiyi, bireyi örgütte kalmaya zorlayan psikolojik ifadeyi kapsayan anlamları taşımaktadır (Hersey vd. 2001, aktaran: İşcan ve Naktiyok, 2004: 185).
- ✓ Örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturdukları güç birliğidir (Karaca, 2001: 48).
- ✓ Örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirterek, çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlamışlardır (Meyer ve Allen, 1997: 13).
- ✓ Örgütsel bağlılıkla ilgili en çok kabul edilen tanımlardan biri de Porter ve arkadaşlarının yaptıkları tanımdır. Bu tanıma göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüt amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşması yönünde çaba sarf etmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzudur (Çolakoğlu vd., 2009: 78).
- ✓ Mowday vd. (1979: 226) tarafından yapılan tanıma göre ise örgütsel bağlılık kavramı şu üç unsuru içermektedir.
 1. Örgütsel amaçların ve değerlerin kabul edilmesi,
 2. Örgütün değerleri için çaba harcanması,
 3. Örgütte kalmaya istekli olunması durumudur.

Mowday vd.'nin (1979: 226) bu yaklaşımı konuya ilişkin literatürde en fazla kabul gören tanım olma özelliğine sahip olup bu çalışmada da benimsenmiş ve örgütsel bağlılık kavramı yapılan bu tanım çerçevesinde ele alınmıştır (aktaran Keleş Çelik, 2008: 47).

2.1.2.Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Bu nedenle bir örgüt açısından, işgörenlerin çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, mal ve/veya hizmet üretmek kadar önemli görülmektedir (Çöl, 2004: 38).

Çalışanın örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsemesi, örgüt adına bir çaba gösterme istekliliği duyması, örgütsel üyeliğini sürdürme arzusu göstermesi örgütlerin üzerinde önemle durdukları konular arasındadır. Yapılan araştırmalarda, güçlü bir örgütsel bağlılığın çalışanları bir dizi olumlu davranışa yönelttiği, buna karşın yetersiz düzeyde gerçekleşen örgütsel bağlılıkta ise iş bırakma, devamsızlık, gecikme ve düşük performans gibi örgüt açısından istenmeyen davranışsal sonuçların ortaya çıktığı belirlenmiştir. Bu nedenle yöneticiler çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarını yüksek bir düzeyde olmasını önemsemektedirler (Yüksel ve Yücel, 2005: 45).

1950’li yıllardan itibaren örgütsel bağlılığın boyutlarını inceleyen birçok araştırma bulunmaktadır. Bu çalışmalar günümüzde giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunların bazı nedenlerini şöyle sıralayabiliriz (Bayram, 2005: 126–127):

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

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel bağlılık, tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı yaklaşım altında incelenmiştir. Tutumsal yaklaşım bağlılığın duygusal bir tepki olduğu görüşünü benimserken; davranışsal yaklaşım, bağlılığın bireyin geçmiş davranışlarının bir uzantısı olduğu görüşünü benimsemiştir.

Bu çalışmada, örgütsel bağlılığı oluşturan tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık kavramları genel olarak açıklanmış ve tutumsal bağlılığa ilişkin yaklaşımlardan; Kanter (1968), O'Reilly ve Chatman (1986), Penley ve Gould (1988) ve Allen ve Meyer (1990) yaklaşımları hakkında özet bilgiler sunulmuştur. Bununla birlikte, davranışsal bağlılığa ilişkin yaklaşımlardan Becker (1960) ve Salancik (1977) tarafından geliştirilen yaklaşımlar hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık arasındaki benzer ve farklı yönler ortaya konulmuştur (Kılıç, 2008: 61).

2.2.1. Tutumsal Bağlılık ve Yaklaşımları

Tutum kelime anlamı olarak kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade eder. Tutumlar; insanlara, nesnelere, olaylara ya da faaliyetlere yönelik kişilerin sürekli eğilimlerini göstermektedir (İnce ve Gül, 2005: 27).

Tutumsal bağlılık düzeyi yüksek olan işgören, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu kişiler her işverenin işletmesinde çalıştırmak istediği, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık birer çalışandır. Böyle işgörenler ek sorumluluk almaktan kaçınmazlar ve işlerine karşı genelde olumlu tutum sergilerler (Çetin, 2004: 95).

Tutumsal bağlılık bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu tür bir bağlılık, bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alışveriş ilişkisidir (Çakır, 2007: 14).

Tutumsal bağıllıkla ilgili yaklaşımların en önemlileri Kanter, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlardır.

2.2.1.1. Kanter Yaklaşımı

Tutumsal bağıllıkla ilgili en meşhur yaklaşımlardan birisi Kanter'e aittir. Kanter'e (1968) göre örgütsel bağıllık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Bir sosyal sistem olarak örgütlerin belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar örgütlerinin bu beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adanarak gerçekleştirebilirler. Bağıllık Kanter'e göre iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkar. Bunlar; sosyal sistem ve kişilik sistemidir. Sosyal sistemlerde kişilerin bağıllıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelmektedir. Kanter, örgüt tarafından üyelere empoze edilen davranışsal taleplerin farklı bağıllık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır. Bu talepler üç değişik bağıllık oluşturmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağıllık, ilişki bağıllığı ve kontrol bağıllığıdır (Kanter, 1968: 500'den aktaran Yavuz, 2008: 79).

Devam bağıllığı: Örgütün devamlılığı için çalışanın örgütüne bağlı kalması olarak tanımlanmaktadır. Bu bağıllığa sahip çalışanlar, örgütten ayrılamayacak derecede örgüt için kişisel özveride bulunmakta ve örgütsel yatırım yapmaktadırlar.

İlişki bağıllığı: Bir örgüt içerisindeki sosyal ilişkilere bağıllık olarak ele alınmaktadır. Örgütler, çalışanların birbirleriyle yakın ilişkiler geliştirmelerini sağlamak için bazı sosyal tören ve ritüeller düzenleyerek bu bağıllığı artırmaya çalışmaktadırlar.

Kontrol bağıllığı: Çalışanın, davranışları yönlendiren örgütün norm ve değerlerini benimsemesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın örgütün sahip olduğu norm ve değerleri benimsemesiyle, bu bağıllığın ortaya çıkacağı belirtilmektedir.

2.2.1.2. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986: 492) örgütsel bağlılığı, üç boyutta değerlendirmişlerdir. Buna göre örgütsel bağlılık, kişisel çıkar ve kazanımlara ulaşmayı amaçlayan uyum, diğerleriyle yakın bağlar kurarak kendini ifade etmeye özendirilen özdeşleşme ve örgütsel ve bireysel değerler sisteminin uygunluğuna dayanan içselleştirme boyutlarından meydana gelmektedir. Bu kavram bireyin örgütle bütünleşme derecesini ifade etmektedir (O'Reilly ve Chatman 1986: 492).

O'Reilly ve Chatman göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır: uyum, özdeşleşme ve içselleştirme.

Uyum Bağlılığı: Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturan uyum boyutunda temel amaç belirli dış ödüllere kavuşmaktır. Çalışanların örgüte bağlılık göstermelerinin sebebi ve sergiledikleri tutum ve davranışların temel amacı belli ödülleri elde etme ve belli cezaları bertaraf etmektir (Gül, 2002: 43).

Özdeşleşme: Diğerleriyle yakın ilişkiler kurma isteğine dayanır. Bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir (Balay, 2000: 23).

İçselleştirme: Bu kavram tamamıyla kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Örgütsel bağlılığın, içselleştirme veya benimsemeye dayanan üçüncü boyutu, bireyin tutum ve davranışlarını, örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması durumudur (İnce ve Gül, 2005: 44).

2.2.1.3. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould, örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu belirtmektedirler. Bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır. Ahlaki bağlılık, örgütsel amaçları kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde kişi, kendisini örgüte adamakta, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır. Çıkarıcı bağlılık, alışveriş temeline dayanmaktadır. Çalışanlar, ortaya koydukları katkılar karşılığında, ödül ve teşvik alacağı beklentisi içindedirler. Bu bağlılık türünde örgüt, belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görülür. Yabancılaştırıcı bağlılık ise; kişinin örgütün iç çevresi üzerinde denetiminin bulunmadığı veya alternatif iş olanaklarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır (Çakır, 2007: 20-21).

Penley ve Gould, Etzioni'nin modelini temel alarak geliştirdikleri yaklaşımlarında örgütsel bağlılığın üç boyutunun olduğunu savunmaktadırlar. Örgütsel bağlılığın bu boyutları, ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (Penley ve Gould, 1988: 46-47 aktaran Atak, 2009). Yazarlara göre **ahlaki bağlılık**, örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde, çalışan kendisini örgüte adamakta, örgütün başarı ve başarısızlığından kendini sorumlu tutmaktadır (Atak, 2009: 103).

Çıkarıcı bağlılık, örgüt ve çalışan arasındaki karşılıklı alışverişe dayanmaktadır. Bu bağlılıkta çalışanların ortaya koydukları performans karşılığında maddi kazançlar beklediği düşünülür. Bu nedenle örgüt belirlenmiş bazı amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görülür.

Son olarak **yabancılaştırıcı bağlılık**, çalışanın örgüt üzerinde herhangi bir etki ya da kontrolünün olmadığı veyahut da bu örgütten başka alternatif iş olanaklarının olmadığı düşünüldüğünde ortaya çıkar. Bu nedenle çalışan, örgüte karşı yabancılaştırıcı bir duygu ile bağlanır, örgütün sunduğu maddi kazanç ile cezaların performansına bağlı olmaksızın verildiğine inanarak kendini kapana kısılmış gibi hisseder (Atak, 2009: 104).

2.2.1.4. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer 1990 yılında iki boyut olan duygusal ve devam bağlılığı boyutlarına üçüncü bir boyut olan ve orijinali Weiner ve Vardi'nin 1980 yılındaki çalışmalarına dayanan normatif bağlılık isimli üçüncü bir unsuru ilave etmişlerdir. Normatif bağlılığı da ekleyerek üç boyutlu bir örgütsel bağlılık ölçeği literatüre kazandırmışlardır (Kitapçı, 2006: 75).

2.2.1.4.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılıkta kişi, kendini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onun için büyük bir anlam ve öneme sahiptir. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalan çalışanlar, buna gereksinim duyduklarından değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Balay, 2000: 21).

Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler “kendi rızaları ile istedikleri için” örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar. Bu yüzden, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara asılanmak istenen bağlılık türüdür. İş deneyimleri ve bireysel özellikler duygusal bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92).

Duygusal bağlılık, yapılan araştırmalar sonucu örgütler açısından en faydalı olduğuna inanılan bağlılık türünü oluşturmaktadır. Çünkü birey örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda hevesle ve içten bir gayret göstermekte, örgütün maddi ve manevi varlıklarını önemli ölçüde dış etkenlerden korumaya çalışmaktadır (Gürbüz, 2006: 70).

2.2.1.4.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığında algılanan maliyet ögesi temel olarak ele alınmakta ve bu tür yaklaşımlarda, örgüte bağlanmada duyguların çok az bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan bu tür bağlılıkta, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle, örgüt üyeliğinin sürdürülmesi söz konusu olmaktadır (Balay, 2000: 21).

Örgüte devamlı bağlılık duyan bir birey, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı düşüncesine sahiptir. Bu kişilerden bazıları, başka iş bulamadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır. Kötü iş alışkanlıkları yanında olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı oluştururlar (Bayram, 2005: 133).

Devam bağlılığı yüksek olan bireyler finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görürler. Algılanan iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de koşullar gerektirdiği için örgüt üyeliğini sürdürürler ve örgüt üyeliğini sürdürmek için sürekli asgari çalışma düzeyinde performans sergilerler ki bu örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türüdür (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92).

2.2.1.4.3. Normatif Bağlılık

İşgörenlerin örgütte kalmaları ile ilgili yükümlülük duygularını ifade eden normatif bağlılıkta esas olan zorunluluktur. Bu doğrultuda, bireylerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003: 84'den aktaran Yavuz, 2008: 84).

Normatif bağlılığı yüksek olan bireyler bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan fikirlere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak gördüğü ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin doğru bir davranış olduğunu hissettikleri için örgüt üyeliğini sürdürürler. Diğer bir ifade ile normatif bağlılık bireylerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olup onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93).

Normatif bağılıkları güçlü olan işgörenler, örgütün kendilerine sunmuş olduğu fırsatlar ve yaptığı iyiliklerden dolayı sadakat hissi ile hareket ederler. Bu bağıllık çalışanların işleri ile ilgili sorumluluklarını nasıl tanımladıklarını da etkilemektedir. Kişi, örgüte olan sorumluluğuna inanır ve bu nedenle kendini örgütte kalmaya zorunlu hisseder. Burada zorunluluk, devam bağıllığında olduğu gibi örgüt ile ilgili çıkarlara dayanmamaktadır. Kişi, sadakatin önemli olduğunu inanmakta ve ahlaksal bir zorunluluk hissetmektedir. Yani doğru ve ahlaki olduğuna inandığı için örgüte bağlanmaktadır (Keleş Çelik, 2006: 52).

2.2.2. Davranışsal Bağıllık

Meyer ve Allen'e (1997) göre davranışsal bağıllık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Yazarlara göre, davranışsal bağıllık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Boylu ve ark. 2007: 57).

Davranışsal bağıllık ile ilgili yaklaşımlar ağırlıklı olarak sosyal psikologların çalışmalarına dayanmaktadır. Belli bir örgüte katılmak için kişinin özveride bulunması gereği, örgüte bağıllığın başlangıç noktası olarak ele alınmıştır. Bunun yaygın biçimi üyeliğe kabul törenleridir. Çeşitli sosyal kulüpler, askeri kurumlar ve dini tarikatlarda üyeliğe kabul törenleri yoğun olarak kullanılmaktadır. Davranışsal bağıllık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişir. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını devam ettirir. Davranışlarına bu şekilde bir bağıllık gösterdikten sonra ona uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını artırır (Meyer ve Allen, 1991: 62).

2.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Kuramı

Becker'e göre bağıllık, kişinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile birleştirmesidir. Diğer bir deyişle bağıllık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini kestiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir (Meyer ve Allen, 1984'den aktaran Tekin, 2007).

Becker kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahse girmekle ifade edilmek istenilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarılan etkilenmesidir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın "bahse girme" kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Kişinin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır (Çakır, 2007: 11).

Gerek Becker gerekse Salancik bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadırlar. Ancak Becker' in yaklaşımında çalışanın davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir. Oysa Salancik' in yaklaşımında davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun diğer bir ifadeyle davranışı devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir (Gül, 2002: 49).

2.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık, çalışanın davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Buna göre çalışan önceki davranışlarına bağlanarak bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir. Salancik'e göre örgütsel bağlılık, çalışanın davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetleri ile örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlara bağlanması durumudur. Dolayısıyla bu yaklaşım, çalışanın tutumları ile davranışları arasındaki uyuma dayanmaktadır. Çalışanın tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman gerilim ve stres, tutumlar ile davranışlar uyumlu olduğu zaman ise bağlılık oluşacaktır (İnce ve Gül, 2005: 53).

Salancik, davranış olarak bağlılığın öncelikle iş görenin örgütten ayrılması durumunda algılanmış sınırlılıklar ile bireyi örgüte bağlı duruma getiren koşullardan kaynaklandığını ortaya koymuştur. Buna karşılık, tutumsal bağlılığın paylaşılan değerler ve amaçlardan kaynaklandığını ifade etmiştir (Balay, 2000: 25).

Tutum ile davranış arasındaki uyumsuzluk, bireyin tutumlara aykırı davranışlarda bulunması sonucunda ortaya çıkabilir. Örneğin, paraya ihtiyacı olan bir bireyin sevmediği bir işte çalışması, tutum ile davranışı arasında çatışmaya neden olacaktır. Ancak birey işini bırakamayacağından, işiyle ilgili olumsuz tutumunu değiştirmeye çalışacaktır. Birey, tutumu ile davranışı arasında oluşan uyumsuzlukları giderebilmek için, genellikle davranışını haklı çıkarma eğilimindedir. Bunun için tutumunu davranışıyla uyumlu bir hale gelecek şekilde değiştirir. Bireyin davranışa bağlanmasının önemli nedenlerinden biri de, davranışı isteyerek yapmasıdır. Davranışın herhangi bir dışsal nedene bağlanmaması, bireyin davranışı ve onun sonuçları hakkında sorumluluk taşıdığı duygusu yaratır. Bu durum, bireyin davranışını sürdürme konusunda isteğini artıracak ve davranışına bağlanmasını sağlayacaktır. Örneğin, herhangi bir baskı altında kalmadan kendi isteğiyle bir örgütte çalışmaya başlayan bir birey, örgüte katılım davranışı açısından kişisel bir sorumluluk taşıyacak ve bu davranışını devam ettirme konusunda istekli olacaktır. Davranışını haklı çıkarmak için de davranışını sahiplenecektir. Örgüte katılma davranışı ile uyumlu olacak şekilde olumlu tutumlar geliştirecek ve zamanla örgüte bağlanacaktır (Çilkara Uğur, 2009: 13).

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan bazı çalışmalar, çalışanların bağlılığını artırabilmek için bağlılığı belirleyen faktörler üzerine odaklanmışlardır. Bu araştırmaların bulgularına göre, yaş, cinsiyet, medeni durum ve çalışma süresi gibi unsurlar bağlılığın belirleyicileridir. Bunlar dışında, algılanan iş alternatiflerinin bulunması, ödül sistemi, çalışanlara tanınan fırsatlar, kariyer gelişim fırsatları, iş güvenliği, değerler ve hedefler de örgütsel bağlılığı etkilemektedirler (Obeng ve Ugboro, 2003: 83).

2.3.1. Kişisel ve Demografik Faktörler

Demografik özellikler, iş ve çalışma hayatıyla ilişkilendirilen özelliklerdir. Bunlar; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem, işgörenin sosyal ve psikolojik özellikleri, başarıya olan inancı, motivasyona yönelik yaklaşımı, iş hayatına yönelik oluşmuş değer yargılarından oluşmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 115).

Mathieu ve Zajac örgütsel bağlılık ile birçok değişken arasında ilişki olduğunu, bu değişkenlerden yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde tutarlı bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Mathieu ve Zajac'a göre örgütsel bağlılıkla ilişkili olan kişisel ve demografik değişkenlerin bazıları, örgütsel bağlılık ile doğrudan ilişkili iken, bazıları da örgütsel bağlılık ile dolaylı olarak ilişkilidir. Doğrudan ilişkili faktörlerden biri medeni durumdur. İşgörenin sahip olduğu yetenek düzeyi ve çeşitliliği, görevine bağlılığı, işgörenin faaliyet alanı, iş ve çalışma hayatına ilişkin faktörleri, işletmenin uyguladığı ücret sistemini bağlılığı etkileyen dolaylı faktörler olduğunu ileri sürmüşlerdir (Yavuz, 2008: 86).

2.3.1.1. Yaş

Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenirken, bağlılığın her bir boyutuyla olan ilişkisine ayrı ayrı bakılmalıdır. Örgütsel bağlılık boyutları ile yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada, yaş ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ancak devam bağlılığı ile yaş arasında benzer bir ilişki gözlenememiştir (Allen ve Meyer, 1984: 376'den aktaran Tekin, 2007).

Örgütsel bağlılıkla işgörenin yaşı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonucunda, yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir. Buna göre, işgörenlerin yaşı arttıkça, alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkânları azalmaktadır. Bu durum işgörenlerin çalıştıkları örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır (Angle ve Perry, 1981: 12). Daha genç işgörenler, daha az iş tecrübesine ve dolayısı ile de daha az alternatif iş olanaklarına sahip olmaları nedeniyle örgüte daha fazla bağlıdırlar (Cohen, 1993: 145).

Örgütsel bağlılık ve yaş arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan çalışmalarda genel olarak pozitif bir korelasyon saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle, işgörenlerde yaşın artmasıyla birlikte örgütsel bağlılıkta artmaktadır. Gerek işgörenin yaşı ilerledikçe alternatif iş olanaklarının azalması, gerekse örgütte ilerleme imkânının daha fazla olması örgüte bağlılığının daha da artmasına neden olabilmektedir (Kılıç, 2008: 77).

2.3.1.2. Cinsiyet

Örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yapılan araştırmalarda bayların ve bayanların örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılığı konusunda henüz bir fikir birliği oluşturulamamıştır. Farklı zaman ve yerlerde yapılan bazı araştırmalarda (Fry ve Grenfeld, 1980; Cromie, 1981; Bruning ve Snyder, 1983; Ellemers vd., 2004; Kennedy ve Anderson, 2005) cinsiyete göre örgütsel bağlılığın değişmediği belirtilmektedir. Diğer taraftan, bazı araştırmalarda (Hrebiniak ve Alutto, 1972; Angle ve Perry, 1981; Scandura ve Lankau, 1997) bayanların örgütsel bağlılığının baylara göre daha yüksek olduğu vurgulanırken, bazı araştırmalarda (Chusmir, 1982; Graddick ve Farr, 1983; Aven vd., 1993; Sökmen, 2000; Yalçın ve İplik, 2005) ise, bayanların örgütsel bağlılığının baylara göre daha düşük düzeyde olduğunu belirtilmiştir (Kılıç, 2008; 75).

Konuyla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel bağlılık düzeyinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği konusunda net bir görüş bildirmek güçleşmektedir. Bunun nedeni ise, yapılan araştırmalar neticesinde farklı sonuçlar elde edilmesidir.

2.3.1.3. Medeni durum

Kadın-erkek arasındaki fark dışında medeni durumun da örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olup olmadığına dair araştırmalar yapılmıştır.

Örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkiye bakıldığında, Özsoy vd., (2004) tarafından Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyini tespit etmek amacıyla yaptıkları araştırmada, örgütsel bağlılık düzeyinin işgörenin medeni haline göre değişmediği bir diğer ifade ile evli ve bekar çalışanlar arasında örgütsel bağlılık düzeyine göre farklılık olmadığı belirtilmiştir. Bununla birlikte, Sager (1991) tarafından yapılan araştırmaya göre de medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Başka bir ifadeyle, örgütsel bağlılık düzeyinin medeni duruma (evli, bekar, vd. gibi) göre değişip değişmediği konusunda net bir düşünce yoktur (Kılıç, 2008: 80).

2.3.1.4. Eğitim Seviyesi

İşgörenin eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikisi arasında ters bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Buna göre İşgörenin eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bu ilişkinin nedeni, daha yüksek düzeyde eğitim alanların, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları ve daha fazla iş alternatifine sahip olmalarıdır (Mowday vd., 1982: 45'den aktaran Yalçın ve İplik, 2005: 400).

Yalçın ve İplik (2005) tarafından beş yıldızlı otellerdeki işgörenlerin demografik faktörleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmada, otel çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile eğitim düzeyleri arasında negatif bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Örgütsel bağlılık ve eğitim arasındaki ilişkinin incelendiği çoğu araştırmada negatif bir korelasyondan söz etmek mümkündür. Bir işgörenin eğitim seviyesi arttıkça örgütün karşılayabileceğinden daha fazla beklenti içine girebilmektedir. Bunun yanında eğitim seviyesinin artmasıyla birlikte alternatif iş imkânları da artmaktadır. Bu ve buna benzer nedenlerden dolayı eğitim seviyesinin artması örgütsel bağlılık seviyesinin azalmasına sebep olabilmektedir (Kılıç, 2008: 78).

2.3.1.5. Çalışma Süresi (Kıdem)

Örgüt içerisinde herhangi bir pozisyonda çalışılan süre ve örgütte çalışılan toplam süre ile örgütsel bağlılık arasında da bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre, İşgörenin örgütteki toplam çalışma süresi ile bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunurken, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile bağlılık arasında ters bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır (Balay, 2000: 58).

Bir örgütte kalma süresi arttıkça, çalışanın örgütteki emeklilik ve terfi gibi çalışılan örgüt içerisinde yapılan yatırımları da artmaktadır. Bu durum ise örgüte yapılan yatırımlardan vazgeçememe nedeni ile gelişen devam bağlılığı ile çalışma süresi arasında pozitif bir ilişki olacağını göstermektedir (Güçlü, 2001: 70).

Yapılan araştırmaların çoğunda işgörenlerin kıdemi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında pozitif bir ilişki olduğu, başka bir ifadeyle, işgörenlerin kıdemleri arttıkça örgütsel bağlılık düzeyleri de yükseldiği sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla, kıdem arttıkça çalışanların o örgüt ile bütünleşmesi ve örgütün amaçları için çalışması daha kolay sağlanabilmektedir (Kılıç, 2008: 79).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler genellikle olumlu ve pozitif bir örgüt ikliminin yaratılması açısından değerlendirilmektedir. Bu anlamda örgütsel faktörleri, kişinin örgüt üyesi olmaktan memnuniyet duyacağı, aidiyet duygusunu arttıran faktörler olarak sıralayabiliriz. Bir insan yada insan grubuna hakim olan iklim yada atmosfer olarak tanımlanan morali yükselten unsurlar ile örgütsel bağlılık arasında çok yakın ilişkiler bulunmaktadır (Eren, 2004: 135).

2.3.2.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı

Örgütlerde çalışan kişi sayısı arttıkça, yani örgütler büyüdükçe bürokratik uygulamalar da artmaktadır. Büyük örgütlerde yönetim ve kontrol mekanizmasının en iyi şekilde işlemesi için, iyi belirlenmiş bir hiyerarşik yapı, herkesin bulunduğu konumdan aldığı bazı yetki ve sorumlulukları vardır. Her kademedeki işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili ayrıntılı ve somut ilkeler vardır. Bireylerarası ilişkiler ise, içinde bulunulan konumun ilkelerine göre sürdürülecektir (Koçel, 2005: 131).

İşgören, örgütün yapı olarak büyümesi durumunda, örgüte bağlılık konusunda güçlük çekebilir. Bazı durumlarda büyük örgütlerin, işgörenlere daha az veya daha uzun sürede terfi imkanları sundukları görülmüştür. Bu tip örgütler aynı zamanda daha fazla sosyal veya mali faydalar da sunabilmektedir. İşgörenler arasında etkileşime dayalı fırsatlar sunarak iş görenlerin bağlılık düzeylerini artırabilir (Yavuz, 2008: 89).

Büyük örgütlerde çalışanlara yapılan yatırımlar ve sunulan imkânlar fazla olacağı için bu örgütlerdeki çalışanların örgütsel bağlılıklarının küçük örgütlerdeki çalışanların örgütsel bağlılıklarından daha yüksek olacağı iddia edilmektedir (Güçlü, 2001: 102).

2.3.2.2. İşin Niteliği

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi, örgütte ya da dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 71).

Cohen (1992), işin yapısı ile çalışanın beklentileri ne derece uyuyorsa, o işin, çalışan açısından o derece anlam kazandığını belirtmiştir. İşgörenler, anlam bulamadıkları işlere karşı düşük seviyede bağlılık geliştirebilirler. Örneğin, kapıcılık, çöpçülük gibi toplumsal statüsü düşük olan işlere karşı örgütsel bağlılığın az olması beklenirken; avukat, doktor gibi toplumsal statüsü yüksek olan mesleklerde bağlılığın yüksek olacağı beklenir (Cohen, 1992).

Toplumsal statüsü düşük olan işlerde çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, yüksek statülü işlerde çalışanlar için işin kapsamı, niteliği gibi örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir (Cohen, 1992).

İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, iş zenginleştirme de işsel bir faktör olarak gündeme gelmektedir (İnce ve Gül, 2005: 71).

2.3.2.3. Ücret

Bir işin bağlılığını etkileyen en belirgin özelliklerinden birisi de ücret düzeyidir. Kar amacı gütmeyen örgütler hariç, hemen hemen örgütlerin tamamında işler belirli bir ücret karşılığında yapılmaktadır. Kişilerin elde ettikleri ücret düzeyi ile bağlılıkları arasında ilişki bulunmaktadır. Yapılan bir çalışmada ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu ileri sürülmüştür (Yüceler, 2005: 73).

Ücret, bir yandan örgütteki üretkenlik ve verimliliği arttıran bir faktör olduğu gibi, diğer yandan çalışanları örgüte bağlayan, onları güdüleyerek performanslarını arttıran bir işleve sahiptir (Bayraktaroğlu, 2003). Bununla birlikte ücret, bir örgütte kalifiye personeli çalıştırmada ve personelin çalışmadaki sürekliliğini attırmak ve dolayısıyla işgören devir hızını azaltmak amacıyla kullanılabilir etkili bir araçtır (Kılıç, 2008: 86).

Çalışanlara yapılan ödemeler, doğrudan ve dolaylı olabileceği gibi, parasal ve parasal özellik taşımayan ödüllendirme biçiminde de olabilir. Maaş ve ücretler, ikramiye, prim ve komisyonlar, doğrudan yapılan parasal ödemelerdir. İzin-tatil hakkı, sigorta ve benzerleri dolaylı parasal ücretlendirme biçimine örnek oluşturur. Övgü, takdir, tanınma gibi işgörene verilen ödüller de, iş tatminini ve performansını arttıran parasal olmayan ödüllere örnek oluşturur (Barutçugil, 2004: 443).

Özetle, pek çok araştırmada da vurgulandığı gibi, ücretin çalışanların performansları dikkate alınarak adil bir şekilde verilmesinin gerek işgörene gerekse örgütlere birçok açıdan faydasının olduğu ve bu durumun da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyeceği genel kabul gören bir gerçektir. Ücret açısından tatmin olan işgören isinde sürekli olarak kalmayı istemenin yanında örgütte daha verimli çalışabilecektir (Kılıç, 2008: 87).

2.3.2.4.Terfi Olanakları

Yükselme veya terfi, işgörenin yapmış olduğu işten daha önemli olan bir işe geçmesi durumu olarak tanımlanabilir. İşgörenin bulunduğu görevden daha fazla sorumluluk gerektiren, daha yüksek ücretli, daha geniş yetki ve hareket özgürlüğü tanıyan ve daha az denetimin söz konusu olduğu bir işe atanma durumunda yükselme işlevi gerçekleşmiş olur (Bingöl, 1998: 162).

Yükselme ve meslekte ilerleme arzusu her çalışanın istediği bir olgudur. Nitelikli personelin yeterince ilerlememesi; yeteneklerinin gerektiği gibi değerlendirilememesi ve gereken sorumluluğun verilmemesi anlamını taşır (Artan, 1986: 198). Bu durum, çalışanın iş tatmininin azalmasına ve dolayısıyla örgütsel bağlılığının düşmesine sebep olur. İşgörenlerin yükselmesi veya terfi etmesi sonucu güven duygusu artacak ve iş daha çok benimsenerek iş tatmini artacaktır (Kılıç, 2008: 88).

Terfi işlemi doğru bir şekilde yapıldığında hem örgütün başarısı artar, hem de çalışanların motivasyonları ve örgüte olan bağlılıkları artar (Bayraktaroğlu, 2003: 142).

2.3.2.5.Yönetim

Örgüte bağlılığın, iş ve iş ortamına ilişkin değişkenlerle olan ilişkisini saptayan çalışmalarda, çalışanların yöneticilerine ilişkin algılarının çok önemli olduğu saptanmıştır. Güvenilir, yenilikçi, açık, uyumlu olarak görülen yöneticilerin, çalışanların performanslarını arttırdığı, bu yöneticilerin yüksek örgütsel bağlılık için gereken psikolojik havayı geliştirmeye önemli katkı yaptıkları tespit edilmiştir (Çakır, 2001: 154).

Yönetici, işlerin yapılması için bunları analiz eden, bu analiz sonucunda ortaya çıkan her işin yapılma şeklini ve yapacak kişiyi saptayan ve atayan, ona yol göstererek, eğiterek işi yaptıran, yapılan işleri izleyen ve denetleyen, bunların sonuçta sentezlerini yaparak işin tümüyle başarı ile yapılmasını sağlayan kişidir. Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları, çalışanların örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığını artırmaktadır (Garih, 2006: 231).

Yönetim ve liderlik stili, kararlara çalışanların katılımını sağlayıp sağlamama açısından da örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelemektedir. Benzer şekilde bazı yöneticiler çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla serbesti ve kendi başına karar alma yetkisi vermektedir. Bu tür çalışanlarda yani kendisine hareket ve karar verme serbestisi tanınan çalışanlarda daha olumlu tutumların, başka bir ifade ile bağlılığın gelişmesi beklenmektedir (İnce ve Gül, 2005: 73).

2.3.2.6. Örgüt Kültürü

Kültür genel olarak bir insan topluluğunun; inanışları, rolleri, davranışları, değer yargıları, örfleri, adetleri ve geleneklerinden oluşan bir bütün olarak görülmektedir. Bireylerin kültürü toplum kültürünü, toplumun kültürü de bireylerin kültürünü doğrudan etkilemektedir. Örgütlerin de toplumda sosyal sistemler olarak yer alması kültürle ilişki içerisinde olmasını kaçınılmaz kılar. Örgütle kültür arasındaki bağı bireyler kurmaktadır. Kültür, örgüte bireyler tarafından taşınır ve bireysel olarak örgüt üyelerinin hareket ve tutumlarının, mevcut kültürü açıklamada söz sahibi olduğu kabul edilir (Özalp, 1995: 246).

Güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerin, diğerlerine nazaran daha avantajlı olmalarının nedeni, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler bulunmasıdır. Buna karşılık, zayıf örgütsel kültürde ise amaçlar konusunda bir birlik yoktur. Zayıf örgütsel kültüre sahip işletmelerin çalışanları nasıl davranmaları gerektiği konusunda tutarsız davranışlar sergileyebilmektedir (Eren, 2004: 166).

Güçlü örgütsel kültüre sahip işletmelerin çalışanlarında motivasyon, örgütsel bağlılık ve performans artışı olduğu ve bunun yanında örgütten veya işten ayrılma niyetinin azaldığı ortaya konmuştur (Erdem ve İşbaşı, 2001: 36). Güçlü kültüre sahip örgütlerin amaçlarını işgörenlere aktarması ve hedeflerine ulaşması daha kolay olacaktır. Örgüt kültürünün güçlü olduğu örgütlerde ortak davranışlar ve tutumlar geliştirme imkanı olduğu için işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olması da doğal bir sonuçtur (Kılıç, 2008: 91).

2.3.2.7. Örgütsel Ödüller

Örgütsel ödüller örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli bir unsurlardır. Çünkü örgütsel bağlılık bir çalışan için geleceğe yönelik beklentilerinin bugün ile değiştirilmesi, bir işveren için ise bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşısında ödenen ücrettir. Bu değişimi belirleyen ise işin nasıl organize edildiği, yönetildiği, değerlendirildiği ve ödüllendirildiğidir. İşteki teşvikler bu nedenle örgütsel bağlılık ile direkt ilişkilidir (Yüceler, 2005: 75).

Ödüller, başarılı performans sergileyen bir çalışana "teşekkür" mesajını iletmenin iyi bir yoludur. Ödül programlarının amacı çalışana "sana değer veriyoruz", "yaptığın işi takdir ediyoruz" mesajını vermektir (Barutçugil, 2004: 450).

Örgütte ödüller arttıkça çalışanların Duygusal Bağlılıklarının artacağı iddia edilmektedir. Devam bağlılığı ile ödül sistemi arasında da pozitif bir ilişki olabileceği düşünülmektedir. Normatif bağlılık ile ödül sistemi arasındaki ilişkinin düşük bir seviyede olacağı iddia edilmektedir (Güçlü, 2001: 109).

2.3.2.8. Takım Çalışması

Takım önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişiden oluşan topluluk olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2004: 366-367).

İş arkadaşlarına bağlılığın, örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık üzerindeki iş arkadaşlarına bağlılık etkisinin, işe bağlılık kadar güçlü olmamasına karşın, sosyal katılımın kurumsal olarak örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu ileri sürülmüştür. Sosyal bağ, örgütsel bağlılık üzerine önemli çevresel etkiler yaratmaktadır. Örgütten ayrılma, bir şekilde değerli iş arkadaşlarından ayrılma anlamına geldiğinden bireyler sosyal bağları kesmeyerek örgütte kalmayı yeğlerler (Yüceler, 2005: 75).

Çalışanlar arasında yoğun bir arkadaşlık ve dayanışma ortamının olması durumunda, bu ortam, güven duygusunu geliştirmekte, çalışanların örgütte daha çok bağlanmalarını ve başarı sağlamalarını özendirir (Gözen Dağdeviren, 2007: 15).

2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Kişinin örgütsel bağlılığıyla ilişkili olan örgüt dışı faktörler, alternatif iş imkanı, profesyonellik, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranı gibi dışsal faktörlerdir. Fakat kişinin örgütsel bağlılığıyla ilişkili olan en önemli örgüt dışı faktör; alternatif iş imkânlarıdır.

2.3.3.1. Alternatif İş İmkânı

Bir kişinin işe başladıktan sonra bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarıdır. Özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranlarının yüksekliği bu faktörü daha da önemli kılmaktadır. Şüphesiz istihdam meselesi veya alternatif iş imkanları sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, globalleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005: 85).

Alternatif iş imkanlarına rağmen örgütün aktif bir üyesi olarak kalan ve örgütü ile kimlik birliğine girmiş bir çalışanın örgütsel etkinliğinin, alternatif iş imkanı olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan bir örgüt üyesinden daha fazla olmasını bekleyebiliriz (Yüceler, 2005: 77-78).

Bu durumda eğitim işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü yüksek eğitilmiş çalışanların alternatif iş seçenekleri daha fazladır ve işten beklentileri de bu oranda yüksektir. Bu nedenle, alternatif iş imkanı örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür (Yüceler, 2005: 77-78).

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki alternatif iş imkânları daha az olan çalışanların örgütsel bağlılığı daha fazla olmaktadır.

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARI

Örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz bir takım davranışsal sonuçları bulunmaktadır. İş performansı ve motivasyon bağlılıkla olumlu ilişki bulunurken, stres, iş gücü devri-işten ayrılma, devamsızlık-işe geç gelme gibi davranışsal sonuçlarda bağlılıkla olumsuz ilişkili bulunmuştur. Bunlar şu şekilde açıklanabilir:

2.4.1. İş Performansı

Performans, bir işgörenin belirli bir zaman dilimi içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Bu sonuçlar olumlu ise çalışanın görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiği ve yüksek bir performansa sahip olduğu, bunun tam tersi bir durumda ise işgörenin başarılı olmadığı ve düşük bir performansa sahip olduğu kabul edilir (Özgen vd., 2005: 227).

Örgütsel bağlılıkla performans arasındaki ilişkilere yönelik bulgular, bağlılıkla ilgili çalışmaların en hayal kırıcı sonuçlarından birisini oluşturmaktadır. Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalar beklenin aksine bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu veya yeterince güçlü olmadığını ortaya koymaktadır (İnce ve Gül, 2005: 95).

Allen ve Meyer'in (1990) yaklaşımına göre duygusal bağlılık, rasyonel (devamlılık) bağlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üçe ayrılan bağlılık türleri ile performans ilişkisini tespit etmeye yönelik yapılan araştırmalarda (Meyer vd., 1989; Meyer, vd., 1993; Randall, 1990; Meyer vd., 2002; Vandenberghe vd., 2002), duygusal bağlılık ile performans arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu, rasyonel (devamlılık) bağlılık ile negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ifade edilmiştir (Kılıç, 2008: 92).

2.4.2. Devamsızlık - İşe Geç Gelme

Devamsızlık, çalışanın çalışma programı ya da planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesi olarak ifade edilebilir (Eren, 2004: 267).

Örgütsel bağlılığın düşük olması, devamsızlığa, işe geç kalmalara, işe özen göstermemeye, verimliliğin düşmesine, mesleki gelişimin ve promosyonların azalmasına, işten çıkarılmaya, örgütsel amaçları ulaşılmasını engellemeye ya da saldırgan davranışlara yol açabilmektedir. Bununla birlikte, düşük bağlılığın, iş kalitesinin düşmesi, örgüte sadakatsizlik ve örgüt karşıtı yasa dışı faaliyetlerde bulunmaya yol açtığı görülmektedir (Solmuş, 2004: 220).

Devamsızlığın, örgüt açısından üretimi ve verimliliği olumsuz yönde etkilediği, tekrarlanışındaki sıklık ve süre durumuna göre yüksek maliyetlere yol açtığı söylenebilir (Kılıç, 2008: 93).

Örgütsel bağlılık ve devamsızlık arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan çalışmalar birbirinden farklı sonuçları ortaya koymuştur ancak bu konuyla ilgili genel düşünce, örgütsel bağlılığın çalışanların devamsızlıklarını azalttığı yönündedir (Şen, 2008: 67).

Yüksek duygusal bağlılığa sahip çalışanlar iş ortamında daha az devamsızlık ile daha fazla iş motivasyonu eğilimindedirler. Fakat devam bağlılığına sahip çalışanlar yalnız kendilerinden bekleneni yapar ve yüksek oranlarda devamsızlığa sahiptirler (Ölçüm Çetin, 2004: 91).

2.4.3. İş Gücü Devri – İşten Ayrılma Niyeti

Örgütsel bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından birisini işgücü devri, başka bir ifade ile işten ayrılma eğilimi oluşturmaktadır. İşgücü devri, işgörenlerin bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenden dolayı ayrılmalarını veya işletmeden uzaklaştırılmalarını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık ile işgücü devri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 96-98).

Çalışanların işten ayrılması, işletmeler için önemli bir sorun teşkil etmektedir. İşgörenler eğer, örgütün değerlerine bağlı ise ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak istiyorsa, örgütten ayrılmayı tercih etmemektedir (Çekmeceliolu, 2005: 28).

Konu ile ilgili yapılan araştırmaların sonuçlarına göre; örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların işten ayrılma eğilimleri daha düşük olurken, örgütsel bağlılığı düşük olanların işten ayrılma davranışları başka iş fırsatlarında yüksek düzeyde etkilenmektedir. Başka iş fırsatları yok ya da kısıtlı ise, çalışanın bağlılığı düşük olsa dahi mevcut işinden ayrılmamaktadır (Keleş, 2008, 67).

2.4.4. Stres

Bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından bir diğerini de iş stresi oluşturmaktadır. Yabancı kökenli bir sözcük olan stres; gerilim, baskı, zorlanma, sıkıntıya düşme gibi sözcüklerle tanımlanabilir (Can, 1997: 292). Farklı bir tanıma göre ise stres, insanın fizyolojik ve psikolojik yapısı üzerinde etkili olan, davranışlarını, iş verimini ve başka insanlarla ilişkilerini olumsuz yönde etkileyen psikolojik bir gerilim durumudur (Tutar vd., 2006: 188).

Mathieu ve Zajac örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, diğer çalışanlara göre stresten daha fazla etkilendiklerini belirtmişlerdir. Bu tür çalışanların örgütsel hassasiyetlerinin daha fazla olması örgütsel tehlike, tehdit ve problemlerden daha fazla etkilenmelerine neden olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 98).

Çalışma yaşamında, işgörenler üzerinde strese neden olan birçok psikososyal faktör mevcuttur. Özellikle emek-yoğun sektör olan turizm sektöründe stres kaynaklarının (fazla mesai yükü, çalışma saatlerinin düzensizliği ve aşırılığı) çokluğu personeli olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Turizm işletmelerinde işgören ve müşteriler ile sürekli yüz yüze hizmet veren çalışanların, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, psikolojik durumları ve davranışları önem kazanmaktadır. Olumsuz ruhsal yapı ve davranış içindeki işgörenin de müşterinin tatmin olmasını sağlayacak hizmeti sunamayacağı düşünülürse, işletmelerde çalışma koşullarından kaynaklanan stres faktörlerinin belirlenmesi ve çözüm yollarının bulunması gereklidir (Örnek ve Aydın, 2006: 133).

Sonuç olarak, kronik iş stresinin, yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlarda aynı derecede güçlü olumsuz sonuçlar doğurmayacağını ifade edilebilir. Ayrıca iş yerindeki rol belirsizliği, aşırı iş yükü, rol çatışması ve kaynak yetersizliği strese neden olmaktadır. Bu da örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir (Yüceler, 2005: 78).

2.4.5. Motivasyon

Motivasyon, örgütte kişinin daha iyi çalışmasını sağlayacak dolayısıyla örgüt verimliliğini arttıracak önemli bir etkidir. Motivasyonu yüksek olan işgörenlerin bulunduğu örgütlerde verimlilik de daha yüksektir. Örgüt gelirlerinde görülebilen bir artışın yanı sıra, bu örgüt üyelerinin örgütte daha uzun süre çalışmak istemesi örgüte olan bağlılığı sağlamakta ve örgütlerin görünmeyen yüzü sosyal sermayeyi de arttırmaktadır. Örgüte bağlılığı yüksek olan işgörenlerden oluşan örgütlerde işgören devir oranının düşmesi, örgütlerin yeni işgören yetiştirmek için kaybettikleri zaman ve kaynak maliyetini de düşürmektedir. Örgütte uzun süredir çalışan işgörenler örgütte tecrübe kazanmış ve başarıya ulaşılan yolları daha net belirlemiş demektir. İşgörenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalışma ortamının sağlanması için motive edici unsurların örgüt yöneticileri tarafından çok iyi saptanması gerekir (Anne vd. 2011).

İşgörenleri kurum yararına hareket etmeleri için motive etmek ve onları uzun vadede işte tutmak zor bir iştir. İşgörenleri verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın yaratılması, yapılması gereken işlerin başında gelir. Her ne kadar insanları çalışmaya motive eden kurumlar değil kendileriye de en iyi uygulamaların olduğu kurumlar, yaratıcı çözümler, çok çalışma ve organizasyona bağlılık için ilham veren bir atmosfer yaratırlar. Bu pozitif atmosfer, yetenekleri geliştirme ve yenilerini edinme fırsatını ve güven duygusunu da içeren birçok yararlar sağlar (İbicioğlu, 2000: 15).

Gerek yapılan çalışmalardan gerekse yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere motivasyonun, örgütsel bağlılığın bir sonucu olduğu ve kişinin işe olan motivasyonunu arttırdığı söylenebilir (Cinel, 2008: 86).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDER ETKİNLİĞİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ:

BELEK BÖLGESİ BEŞ YILDIZLI OTEL

İŞLETMELERİNDEKİ MUTFAK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE

BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde ilk olarak araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, evren ve örnekleme, hipotezleri ve modeli açıklanmıştır. Daha sonra anketin uygulanması ile ilgili bilgiler verilmiş ve yapılan analiz sonuçları açıklanmıştır. Son olarak da elde edilen bulgulardan yola çıkılarak çalışmanın sonucu açıklanmış ve önerilerde bulunulmuştur.

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI

Literatüre bakıldığında liderlik ve örgütsel bağlılıkla ilgili bazı araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Ancak ülkemizde bu araştırmalardan, birçok insana istihdam olanağı sağlayan emek yoğun bir sektör olan turizm sektörünün en önemli dalı olan konaklama endüstrisinde mutfak departmanında çalışanlar üzerine araştırma olmaması bizi bu çalışmaya yönlendirmiştir. Bu amaçla örnek kitlemiz Antalya/Belek Bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerindeki mutfak çalışanları arasından seçilmiştir.

Araştırma için Belek turizm merkezinin seçilmesinde; bu bölgede faaliyet gösteren otel işletmelerinin hizmet kalitesinin yüksek olması ve işletmelerin golf turizmi, kongre turizmi ve gibi turizm faaliyetlerinden dolayı 12 ay boyunca açık olması ve buna bağlı olarak otellerin daha organize bir yapıya sahip olmalarının büyük etkisi olmuştur. Ayrıca büyük ve organize yapısı iyi olan otellerde lider açısından yönetim anlayışı daha disiplinli ve profesyonel olarak gerçekleşir. Aynı zaman da Belek; akademik bir çalışma sahası olarak daha önce birçok çalışmaya uygulama sahası olmuştur. Bu yüzden bu araştırmada da Belek turizm merkezinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri araştırma için uygun görülmüştür.

Bu çalışmanın amacı; liderlik kavramı ile örgütsel bağlılık kavramlarını ele alarak, lider etkinliğinin örgütsel bağlılık unsurları üzerindeki etkilerini araştırmak ve test etmektir. Yani beş yıldızlı otel işletmelerinin mutfak departmanlarında çalışan işgörenlerin örgüte bağlılıklarında liderin etkinliğinin olup olmadığını araştırmaktır. Liderlik ve örgütsel bağlılık kavramlarına yiyecek içecek departmanı çalışanlarının görüşleriyle literatüre farklı bir bakış açısı getirmek amaçlanmıştır.

3.2.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Liderlik ve örgütsel bağlılık kavramları günümüzde çok önemli iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütler; işgörenlerini yönlendirecek ve onları işlerine motive edecek liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Turizm işletmelerinde örgütleri başarıya yönlendirmede önemli role sahip olan liderlerin, kendilerini geliştirmesi gereken noktaları saptayarak ve işgörenlerin, liderlik beklentilerini belirleyerek uygulamaya yönelik bir fayda sağlamaktır (Dalgın, 2008: 65). Aynı zamanda örgütsel bağlılık da işgörenlerin işlerine motive olmaları açısından önemli bir diğer kavramdır. Kuşkusuz işini sevmeyen ya da liderinin davranışlarından olumsuz etkilenen çalışanın verimliliği düşecek bu da örgütün verimliliğinin düşmesine neden olacaktır.

Araştırmanın konaklama endüstrisinin temel sorunlarından birisi olan aşırı personel devir hızının azalmasına, personelin örgütsel bağlılığının artırılmasına ve sonuçta konaklama işletmelerinin daha güçlü örgüt yapılarına sahip işletmeler haline gelmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışma Türkiye’de dış ticaret açığını kapatmada en önemli kalem olan ve birçok insana istihdam sağlayan turizm sektörünün, kısa dönemli ve devamlılık arz etmeyen bir iş kaynağı niteliğinin değişerek, insanların geleceğe yönelik kariyer planları yapabileceği, etkin liderliğe gereken önemi gösteren bir sektör olmasına yapacağı olası katkı nedeniyle önemlidir (Dalgın, 2008: 66).

3.3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Nicel ampirik bir araştırma olan bu alan araştırmasında, literatürden elde edilen bilgiler ışığında oluşturulan, yapılandırılmış anket tekniği kullanılmıştır. Anket, sistematik bir veri toplama yöntemidir. Anket tekniği, ulaşılmak istenen bilgilere mümkün olan en kısa sürede ulaşmayı ve gerekli açıklamaların yapılabilmesin de olanak tanıdığından dolayı birçok çalışmada tercih edilen bir yöntemdir (Baş, 2001: 11). Aynı zaman da maliyeti açısından ve kısa zamanda birçok insana ulaşabilmeyi sağladığından dolayı bu çalışmamızda anket yöntemi tercih edilmiştir.

Toplanan verilerin analizinde SPSS 14 (Statistical Packet Social Sciences) paket programından yararlanılmıştır. Uygulama alanındaki katılımcıların ankete verdikleri cevapların geri dönüşümünden sonra bilgisayarda bir veri tabanı oluşturulmuştur. Bu veriler istatistik programları aracılığıyla bilgisayara yüklenmiştir.

3.3.1. Anket (Ölçeğin Oluşturulması)

Araştırmanın literatür kısmında daha önce konu ile ilgili yapılmış araştırmalar, tezler, makaleler, kitaplar vb. her türlü yazılı kaynak ve internetten yararlanılmıştır.

Anket formu 3 bölümden oluşturulmuştur ve “Lider Etkinliği Ölçeği” ile “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanmıştır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Bu bölümde çalışanların cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, eğitimleri, gelirleri, pozisyonları ve sektörde kaç yıldır çalıştıkları gibi sorular sorulmuştur.

Anket formunun ikinci kısmında ise lider etkinliği ile ilgili ölçek kullanılmıştır. Bunun için de Ceasar Douglas-Anthony P. Ammeter (2004)'in, Read Awamleh – William L. Gardner (1999)'ın ve Yi Feng Chen ve Dean Tjosvold (2005)'in makalelerinde kullandıkları lider etkinliği ölçekleri incelenmiştir. Bu makaleler içinden Yi Feng Chen ve Dean Tjosvold (2005)' un “Cross-Cultural Leadership: Goal İnterdependence and Leader-Member Relations In Foreign Ventures In China” isimli araştırmasında kullanmış olduğu “*Liderlik Etkinliđi Ölçeđi*” araştırma için uygun görölmüştür. Lider etkinliği ile ilgili literatürden taranmış ölçekler arasından bu ölçeğin sečilmesinin nedeni; sorularının diğer ölçeklere göre daha sade, kısa ve anlaşılır olmasıdır.

Son olarak üçüncü bölümde ise; “*Örgütsel bağlılık ölçeği*” Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen “*üç boyutlu örgütsel bağlılık*” ölçeğidir. Literatürde en çok kullanılan ve güvenilirliği en yüksek olan ölçek olduğu için bu ölçek tercih edilmiştir. Aynı zamanda diğer ölçeklere göre bu ölçek turizm sektörü için daha uygun ve sorular daha anlaşılır bulunmuştur. Duygusal, Devam ve Normatif (zorunluluk) Bağlılık olmak üzere üç alt ölçekten ve 18 maddeden oluşmaktadır. Her alt ölçek 6 maddeden oluşmaktadır.

Soruların ölçülmesinde beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek; 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum cümlelerinden oluşmaktadır.

Araştırmada elde edilen verilere normal dağılım analizi yapılarak parametrik mi yoksa nonparametrik testler mi uygun bakılmış ve parametrik testlerin uygulanmasına karar verilmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli istatistik metot ve test tekniklerinden frekans, standart sapma ve ortalama, korelasyon, regresyon testleri kullanılarak yorumlanmıştır.

3.4.ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünden alınan bilgiler doğrultusunda Antalya'nın Serik ilçesine bağlı Belek turizm merkezinde faaliyet gösteren ve işletme belgesi olan 40 tane beş yıldızlı otel işletmesi araştırmanın evrenini oluşturmaktadır (www.antalyakulturturizm.gov.tr). 40 otelden her birinin anketin yapıldığı yoğun sezon içinde mutfak departmanında ortalama 80 çalışan olduğu varsayılmıştır. Toplamda ise 3200 mutfak çalışanı olduğu varsayılarak bu rakamın yaklaşık %10'luk kesiminden 350 kişilik bir örneklem belirlenmiştir.

Araştırmada, evrenin tamamı yerine zaman, maliyet ve mesafe gibi unsurlar dikkate alınarak 350 kişilik bir örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Araştırma kapsamında, 350 anket formu düzenlenmiş olup örnek kitlemizi oluşturan Antalya/Belek Bölgesindeki rastgele seçilmiş beş yıldızlı 11 otel işletmesindeki mutfak çalışanları arasından 320 kişiye ulaşılmıştır. 30 anketten ise geri dönüşüm sağlanamamıştır. Anket ile ilgili görüşmeler 2011 Haziran ayı içerisinde gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırma ile ilgili olarak, ele alınan örneklem grubunun uygulanan anket formuna doğru ve yansız bilgi verdikleri varsayılmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ

Araştırma sorularına verilecek cevaplar, hizmet sektörü içinde yer alan otel işletmelerinden elde edilecek ampirik verilerin istatistiksel analizleri sonucunda ortaya çıkarılacaktır. Araştırmanın temel sorusu; “Liderin etkinliği ile örgütsel bağlılık arasında ilişki var mıdır?” Yukarıda ortaya konan araştırmanın amacından ve burada ifade edilen araştırma sorusundan yola çıkarak uygulama bölümünde test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Araştırmanın temel hipotezi,

H_{0a}: Liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{1a}: Liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{0b}: Liderlik ile örgüte duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

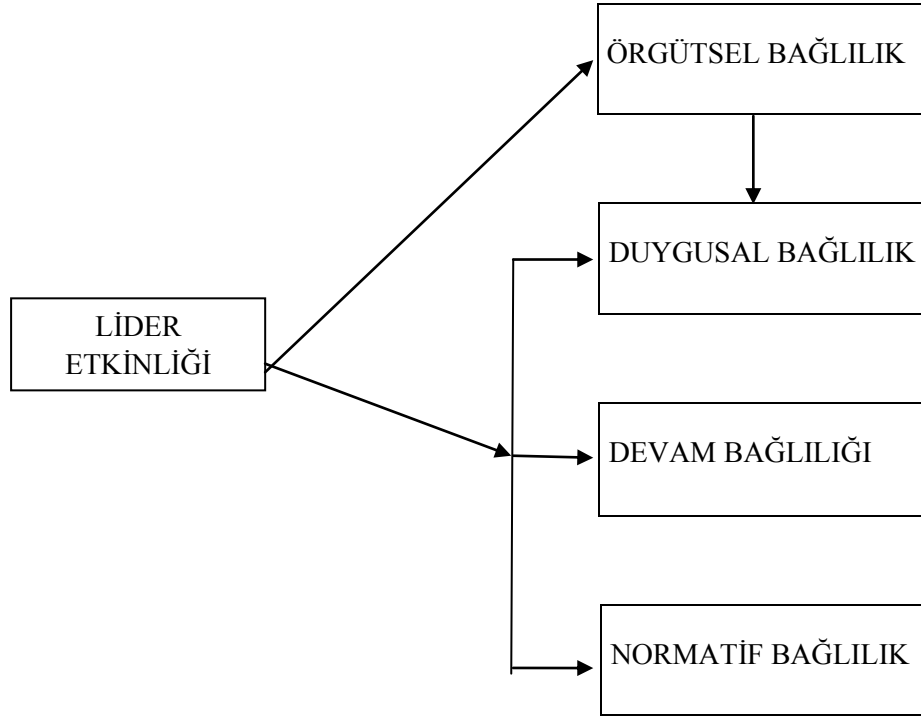
H_{1b}: Liderlik ile örgüte duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{0c}: Liderlik ile örgüte devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{1c}: Liderlik ile örgüte devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{0d}: Liderlik ile örgüte normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{1d}: Liderlik ile örgüte normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.



Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli; araştırmanın amacına ve hipoteze bağlı olarak iki kavram arasındaki ilişkiyi açıklamaya dayanmaktadır. Bu kavramlar liderlik ve örgütsel bağlılıktır. Literatür araştırması ve daha önceki ampirik çalışmaların ışığında lider etkinliğinin örgütsel bağlılığı etkilediğini ortaya koyabilmek amacıyla yapısal bir model oluşturulmuştur. Şekil 3.1’de de görüldüğü gibi liderin etkinliği ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık vurgulanmıştır.

3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELERİ

Bulgu ve değerlendirmelerden önce araştırmaya katılan işgörenlerin, demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim vs.), işgörenlerin sektördeki ve şuan ki işletmedeki çalışma süreleri, pozisyonları, maaşları ile ilgili verilere yer verilmektedir.

3.6.1. İşgörenlerin Demografik Verileri

Araştırmaya katılan mutfak çalışanlarının cinsiyet, yaş, eğitim ve medeni durum dağılımları frekans (f) ve yüzdelik (%) analizleri olarak tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 3.1: İşgörenlerin Demografik Dağılımı

		f	Yüzde(%)
Cinsiyet	Erkek	293	91,6
	Kadın	27	8,4
	Toplam	320	100
	Medeni Durum		
	Evli	210	65,6
	Bekar	110	34,4
	Toplam	320	100
Eğitim Durumu	İlköğretim	157	49,1
	Lise	146	45,6
	Önlisans	8	2,5
	Lisans	8	2,5
	Yüksek Lisans	0	0
	Doktora	0	0
	Diğer	1	0,3
	Toplam	320	100
	Yaş	20 ve altı	39
21 - 25		55	17,2
26 - 30		83	25,8
31 - 35		52	16,3
36 - 40		32	10
41 - 45		28	8,8
46 - 50		13	4,1
50 ve üzeri		18	5,6
Toplam		320	100

Ankete katılan kişilerin %91,6’sı erkek, %8,4’ü kadındır. Bu sonuca göre, ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğunun erkek olduğu anlaşılmaktadır. Tabloda aynı zamanda 210 kişi evli ve 110 kişinin de bekar olduğu görülmektedir.

Ankete katılanların 157'si ilköğretim mezunu, 146'sı lise, 8'i önlisans, 8'i lisans mezunu, 1 kişide diğer turizm eğitimi veren kurumlardan mezundur. Alanında yüksek lisans ya da doktora yapan ise bulunmamaktadır. Bu sonuçlara göre araştırmamıza katılan iş görenlerin %49,1'inin ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir. Sektörün eğitim almış işgöreni tercih etmemesinin nedeni, kalifiye işgücünün maliyetinin yüksek oluşu olabileceği gibi, bazı işletmelerin yöneticilerinin, turizmi sektörün içinde yaşayarak öğrenileceğine inanmaları olabilir. Bir başka sebebi ise, sektördeki işletmeler, turizm eğitimi veren kuruluşların sektörün beklentilerine cevap verecek nitelikte işgören yetiştiremediklerini ileri sürebilirler. Ancak, bütün bunlar eğitilmiş işgören istihdamına yönelmemek için haklı gerekçeler değildir. Bu durum işletmelerin yeterince profesyonelleşmediklerinin veya kurumsallaşmadıklarının göstergesidir. Yıllardır sektörün eğitilmiş işgörene ihtiyacı olduğu sektör tarafından defalarca vurgulanmıştır. Geline nokta ise; sektör, eğitilmiş işgören istihdamından kaçınmaktadır. Bu durum önem verilmesi gereken bir çelişki içermektedir (Yavuz, 2008: 110).

Yaş dağılımına bakıldığı zaman ise; en fazla %25,8'lik oranla (83 kişi) 26-30 yaş arası işgören grubunda çıkmıştır. Daha sonra bu sıralamayı %17,2 (55 kişi) ile 21-25 yaş grubu takip etmektedir. Bu dağılım araştırmanın yapıldığı işletmelerde, turizm sektörün karakteristik özelliklerine de paralel olarak genç işgücünün istihdamının daha fazla olduğunu göstermektedir. Araştırmaya katılan işgörenlerin % 44,8'i orta yaş ve üzeri yaş diliminde yer almaktadır.

Tablo 3.2: İş Görenlerin İşletmedeki Pozisyonları ve Aylık Kazançlarına Göre Dağılım

		f	Yüzde(%)
İşletmedeki Pozisyon	Komi	38	11,9
	Aşçı 1	65	20,3
	Aşçı 2	43	13,4
	Aşçı 3	21	6,6
	Asst. Kısım Şefi	19	5,9
	Kısım Şefi 1	93	29,1
	Kısım Şefi 2	10	3,1
	Kısım Şefi 3	7	2,2
	Asst. Sous Chef	11	3,4
	Sous Chef(aşçıbaşı yrd.)	13	4,1
	Toplam	320	100
	Aylık Kazanç	600 – 900 TL	66
901 - 1200 TL		54	16,9
1201 – 1500 TL		136	42,5
1501 TL - ve üzeri		64	20
Toplam		320	100

Katılımcıların örgütte görev yaptıkları pozisyonlara bakıldığında ise elemanların %11,9'u komi, %20,3'ü aşçı 1, %13,4'ü aşçı 2, %6,6'sı aşçı 3, %5,9'u asst. kısım şefi, %29,1'i kısım şefi 1, %3,1'i kısım şefi 2, %2,2'si kısım şefi 3, %3,4'ü asst. sous chef ve son olarak da %4,1'i sous chefleri oluşturmaktadır. Tabloda yazılı olan pozisyonlar en alt düzeyden en üst düzeye doğru sıralanmıştır. Yüzdeler dilimlerde de görüldüğü gibi mutfakta en çok kısım şefi 1 bulunmaktadır. Kısım şefi 1; mutfakta bulunan bölümler (sıcak, soğuk, vs.) ile ilgilenen en kıdemli şeftir. Asst. sous chef ve sous chefi ise aşçıbaşından sonra gelen yetkili kişilerdir yani aşçıbaşının yardımcılarıdır. Her otelde, işletmenin ihtiyacına göre 1 ya da 2 tane sous chefi (aşçıbaşı yardımcısı) bulunur. Bu yüzden de tabloda sayıları az görülmektedir. Komi, aşçı 1, aşçı 2 ve aşçı 3 pozisyonları ise henüz yeni denilebilecek genç aşçıların oluşturduğu pozisyonlardır.

Ücret ile ilgili bilgilere bakıldığında ise; en çok yüzdelerik dilim yukarıda pozisyonlarda açıklandığı gibi kısım şeflerinin aldığı ücretleri belirten 1201-1500 TL ve 1501 TL ve üzeri %62,5'lik dilimdir. Geriye kalan %37,5'lik dilim ise diğer pozisyonların ücretlerini göstermektedir.

Tablo 3.3: İşgörenlerin Çalışma Şekline Göre Dağılımları

Çalışma Şekli		f	Yüzde(%)
	Kadrolu	120	37,5
Sezonluk	200	62,5	
Toplam	320	100	

Tablo 3.3 incelendiğinde ise; ankete katılanların şuan çalışmakta oldukları işletmelerde sezonluk mu yoksa kadrolu mu çalıştıklarına dair sorulan soruya verdikleri cevapların dağılımları görülmektedir. Bu tabloya göre, işgörenlerin %37,5'i kadrolu, %62,5'i ise sezonluk çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.4: İşgörenlerin Turizm Sektöründeki ve İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Turizm Sektöründe Çalışma Süresi		f	Yüzde(%)
	1 Yıdan az	15	4,7
1 - 3 Yıl	38	11,9	
4 - 6 Yıl	79	24,7	
7 - 9 Yıl	60	18,7	
10 Yıl ve üzeri	128	40	
Toplam	320	100	
İşletmede Çalışma Süresi		f	Yüzde(%)
	1 Yıdan az	78	24,4
1 - 3 Yıl	109	34,1	
4 - 6 Yıl	68	21,2	
7 - 9 Yıl	26	8,1	
10 Yıl ve üzeri	39	12,2	
Toplam	320	100	

Ankete katılanların %41,3'ü 6 yıldan az, %58,7'si ise 6 yıldan fazla turizm sektöründe çalıştığını belirtmiştir.

Tablo 3.4 incelendiğinde, araştırma yapılan işletmelerde 1 yıldan az çalışanların toplam içindeki oranı %24'dür. 1-3 yıl arası çalışanların oranı %34,1'dir. Bu durumda işletmelerde 4 yıldan az çalışanların oranı %58,5 olarak gerçekleşmiştir. Bu bağlamda araştırma yapılan işletmelerde yine sektörün genel karakteristiklerine uygun olarak işgören devir hızının yüksek olduğu söylenebilir. Dört yıl ve üzeri çalışanların oranı ise %41,5'dir. Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin en önemli sorunlarından birisi işgören devir hız oranının diğer sektörlere kıyasla yüksek oluşudur. Bu sadece işgörenin, işletmeye olan maliyetinin artmasına neden olmamakta, turizm işletmelerinde kurumsallaşmayı olumsuz etkilemektedir. Bunun nedeni işgörenlerin işletmelerde kısa süreli çalıştıktan sonra işten ayrılmaları onların yerine yeniden yeni işgörenlerin istihdam edilmelerinden kaynaklanmaktadır (Yavuz, 2008: 110).

3.6.2. Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik İşgörenlerin Tutumlarının Değerlendirilmesi

Bu bölümde araştırmaya katılan işgörenlerin, araştırma ölçeğinde yer alan çalışmanın temel ifadelerinden olan örgütsel bağlılık ve lider etkinliğini ölçen ifadelerle verdikleri cevaplar arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığını belirlemeye yönelik analizler yapılmıştır. Ayrıca araştırma hipotezleri de bu bölümde test edilmiştir.

3.6.2.1. Normal Dağılım Analizi

Liderlik ve Bağlılık boyutlarına ilişkin değişkenler için yapılmış normallik analizinin çıktısı Tablo 9'da görülmektedir.

Tablo 3.5: Liderlik ve Bağlılık Boyutlarına İlişkin Normallik Analizi

	Mean	Median	Skewness	Kurtosis	Kolmogorov-Smirnov Z
LİDERLİK	4,305	4,4	-1,758	5,082	2,351
DUYGUSAL BAĞLILIK	3,8877	4,1667	-0,817	-0,086	2,327
DEVAM BAĞLILIĞI	3,355	3,3333	-0,096	-0,943	1,71
NORMATİF BAĞLILIK	3,5168	3,5	-0,249	-0,767	1,985

Tabloda görüldüğü üzere, Kolmogorov-Smirnov'a ait anlamlılık değerleri 0,05'ten büyük olduğu için bu değişkenlerin dağılımının normal olduğu anlaşılır. Aynı zamanda Mean ve Median değerleri birbirlerine yakın ya da eşit ise değişkenlerin normal dağıldığını gösterir. Tabloda da bu değerler birbirlerine oldukça yakın çıkmıştır. Bu değişkenlere ilişkin analizlerde dağılımın normal olduğu ve parametrik istatistiksel analizlerin yapılmasında bir sakınca olmadığı görülmektedir.

3.6.2.2. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik değeri bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir. Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler alır ve analiz sonucunun güvenilir olduğunu söyleyebilmek için alfa kat sayısının 0,70'den büyük olması gerekir (Eymen, 2007). Bu araştırmanın liderlik ölçeğinin Cronbach alpha değeri 0,88, örgütsel bağlılığın 0,89, genel olarak tüm anketin ise 0,70 üzeri çıktığından güvenilir olarak kabul edilmektedir. Ölçeğin değişkenlere göre ayrı ayrı güvenilirlik dereceleri tablo halinde aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.6: Güvenilirlik Tablosu

Ölçek	Cronbach's Alfa (α)
Liderlik	0,883
Örgütsel Bağlılık	0,896
Genel	0,917

Güvenilirlik analizinden sonra tüm değişkenlere kendi aralarında transform yapılmıştır yani ortalamaları alınmıştır. Araştırmada yapılacak olan analizler bu ortalamaların belirlemiş olduğu başlıklar (liderlik, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) üzerinden değerlendirilmiştir.

3.6.2.3. Ortalamalar ve Standart Sapmalar

Liderlik ve örgütsel bağlılığa ilişkin ortalama ve standart sapmalara bakılacak olursa:

Tablo 3.7: İşgörenlerin Liderlik ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Betimsel Verileri

	N	Ortalama(x)	Standart Sapma
Liderlik	320	4,3042	0,61405
Örgütsel Bağlılık	320	3,5835	0,85042
Duygusal Bağlılık	319	3,8844	0,99153
Devam Bağlılığı	320	3,3548	1,00372
Normal Bağlılık	319	3,5141	1,02348

“x=1 Çok Düşük, x=2 Düşük, x=3 Orta, x=4 Yüksek, x=5 Çok Yüksek”

Tablo 3.7’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan işgörenlerin yapmış olduğu değerlendirmelere göre; liderlik ile ilgili ortalama bazında gerçekleşen boyut $x=4,30$ ile yüksek düzeyde ortaya çıkmıştır. Bu durumdan yola çıkarak araştırmaya katılan otel işletmelerindeki mutfak çalışanlarının liderlerinden yani aşçıbaşlarından olumlu yönde etkilendiklerini söyleyebiliriz.

Bu tabloda aynı zamanda işgörenlerin örgütsel bağlılıkla ilgili görüşleri de yer almaktadır. Araştırmaya katılan işgörenlerin değerlendirmelerine göre; örgütsel bağlılığın genel olarak yüksek sayılabilecek ($x=3,58$) bir düzeyde olduğu, ama bu bağlılığı en fazla duygusal bağlılık ($x=3,88$), en az ise devamlılık bağlılığının ($x=3,35$) oluşturduğu görülmektedir. Bu ortalamalardan yola çıkarak araştırmaya katılan mutfak çalışanlarının daha çok otel işletmelerine duygusal olarak bağlandıklarını söyleyebiliriz.

3.6.2.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi ile iki farklı değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hakkında bilgi edinilir. Korelasyon neden-sonuç ilişkisinin göstergesi değildir (Eymen, 2007). Korelasyon analizi sonucunda, doğrusal ilişki olup olmadığı ve varsa bu ilişkinin derecesi korelasyon analizi ile hesaplanır. Korelasyon kat sayısı “r” ile gösterilir ve -1 ile +1 arasındadır (Kalaycı, 2008: 115). Korelasyon kat sayısının, mutlak değer olarak, 0.70 – 1.00 arasında olması yüksek; 0.70 – 0.30 arasında olması orta; 0.30 – 0.00 arasında olması ise, düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2011: 32).

Tablo 3.8: Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları

		LİDERLİK	ÖRĞBAĞ	DUYBAĞ	DEVBAĞ	NORBAĞ
LİDERLİK	Pearson Correlation	1				
	Sig. (2-tailed)					
	N					
ÖRĞBAĞ	Pearson Correlation	,507**	1			
	Sig. (2-tailed)	.000				
	N	320				
DUYBAĞ	Pearson Correlation	,571**	,826**	1		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000			
	N	319	319			
DEVBAĞ	Pearson Correlation	,314**	,834**	,501**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		
	N	320	320	319		
NORBAĞ	Pearson Correlation	,402**	,875**	,598**	,613**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	319	319	318	319	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

H_{0a}: Liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{1a}: Liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{0b}: Liderlik ile örgüte duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{1b}: Liderlik ile örgüte duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{0c}: Liderlik ile örgüte devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{1c}: Liderlik ile örgüte devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{0d}: Liderlik ile örgüte normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{1d}: Liderlik ile örgüte normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.8 incelendiğinde; liderlik ile örgütsel bağlılık arasında ($r=,507$) ve duygusal bağlılık ($r=,571$) arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu, devam bağlılığı ($r=,314$) ve normatif bağlılık ($r=,402$) arasında da örgütsel ve duygusal bağlılıktan düşük düzeyde olsa da orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu bulgulara göre; H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} ve H_{1d} hipotezleri kabul edilirken, H_{0a} , H_{0b} , H_{0c} ve H_{0d} hipotezleri reddedilmiştir.

Kendisine güvenen, güçlü, işgörenlerine kişisel saygı gösterip, onları düşünen, yapılması gereken planları açıkça anlatan, verdiği talimatları kolay anlaşılabilir, yeni projelere açık, işgörenlerinin gelişmesini destekleyen bir aşçıbaşının (liderin) işgörenleri ile arasındaki duygusal bağlılığın yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Lidere olan bağlılık işgörenin, çalışılan otel işletmesine de duygusal bağlılığının arttırdığını göstermektedir. Yani işgörenin lideri algılayışı arttıkça örgüte olan bağlılığı da artmaktadır.

3.6.2.5.Regresyon Analizi

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişken olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini içeren istatistiksel analiz metodudur. Regresyon analizi, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini bulmamıza imkan veren bir analiz yöntemidir (Eymen, 2007).

Tablo 3.9: Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Regresyon Analiz Sonuçları

DEĞİŞKENLER	R	R Square	F	Sig. F	Beta	t	Sig.t
Liderlik	0,507	0,257	109,992	.000	0,507	10,488	.000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Tablo 3.9'da görüldüğü üzere liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etki derecesini gösteren model oldukça anlamlıdır (R=,507. R Square= ,257). Tabloda F değerinin 109.992, sig. F değerinin 0.05'den küçük olduğu (.000) görülmektedir. Bu değer liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin açıklanabilecek düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir.

Liderin bu örgütte etkin olması örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir. Bir başka ifade ile aşçıbaşının (liderin) etkinliği %25,7'lik bir düzeyle örgütsel bağlılık ile ilişkisi açıklanmaktadır.

Beta değeri incelendiğinde örgütsel bağlılığın liderlik üzerindeki etkisinin %50 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değeri sonuçları incelendiğinde ise t=10,488 olduğu, duygusal bağlılık değişkeninin lider etkinliği üzerinde anlamlı bir belirleyici p=,000 olduğu görülmektedir (p < 0,05).

Regresyon sonuçlarından liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık olarak en çok hangi tür bağlılık olduğunu ise aşağıdaki regresyon analizleri ile değerlendirilip sonuçlarına bakılmıştır.

Tablo 3.10: Liderlik İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin Regresyon Analiz Sonuçları

DEĞİŞKENLER	R	R Square	F	Sig. F	Beta	t	Sig.t
Liderlik	0,571	0,326	153,574	.000	0,571	12,392	.000

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Tablo 3.10’da görüldüğü üzere liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etki derecesini gösteren model oldukça anlamlıdır (R=,571, R Square= ,326). Tabloda F değerinin 153,574; sig.F değerinin 0.05’den küçük olduğu (,000) görülmektedir. Bu değer liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin açıklanabilecek düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir.

Liderin bu örgütte etkin olması en çok duygusal bağlılığı güçlendirmektedir. Bir başka ifade ile aşçıbaşının (liderin) etkinliği % 32,6 ile en çok duygusal bağlılığı ifade eden değişkenlerle açıklanmaktadır.

Beta değeri incelendiğinde duygusal bağlılığın liderlik üzerindeki etkisinin yaklaşık %57 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değeri sonuçları incelendiğinde ise t=12,392 olduğu, duygusal bağlılık değişkeninin lider etkinliği üzerinde anlamlı bir belirleyici p=,000 olduğu görülmektedir (p < 0,05).

Tablo 3.11: Liderlik İle Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Regresyon Analiz Sonuçları

DEĞİŞKENLER	R	R Square	F	Sig. F	Beta	t	Sig.t
Liderlik	0,314	0,099	34,84	.000	0,314	5,903	.000

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

Tablo 3.11’de görüldüğü üzere liderliğin devam bağlılık üzerindeki etki derecesini gösteren model anlamlıdır (R= ,314. R Square= ,099). F değerinin 34,840; sig.F değerinin 0.05’den küçük olduğu (,000) görülmektedir. Bu değer liderlik ile devam bağlılığı arasındaki ilişkinin açıklanabilecek düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir.

Beta değeri incelendiğinde devam bağlılığının liderlik üzerindeki etkisinin yaklaşık %31 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değeri sonuçları incelendiğinde ise $t=5,903$ olduğu, devam bağlılığı değişkeninin lider etkinliği üzerinde anlamlı bir belirleyici $p=,000$ olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Sonuç olarak devam bağlılığı duygusal bağlılık kadar anlamlı bir etkiye sahip değildir.

Tablo 3.12: Liderlik İle Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Regresyon Analiz Sonuçları

DEĞİŞKENLER	R	R Square	F	Sig. F	Beta	t	Sig.t
Liderlik	0,402	0,162	61,068	.000	0,402	7,815	.000

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

Tablo 3.12’de görüldüğü üzere liderliğin normatif bağlılık üzerindeki etki derecesini gösteren model anlamlıdır (R=,402. R Square= ,162). Tabloda F değerinin 61,068; sig.F değerinin 0.05’ den küçük olduğu,(.000) görülmektedir. Bu değer liderlik ile normatif bağlılık arasındaki ilişkinin açıklanabilecek düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir.

Beta değerleri incelendiğinde normatif bağlılığın liderlik üzerindeki etkisinin yaklaşık %40 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değeri sonuçları incelendiğinde ise t=7,815 olduğu, normatif bağlılık değişkeninin lider etkinliği üzerinde anlamlı bir belirleyici p= ,000 olduğu görülmektedir (p < 0,05). Normatif bağlılıkta devam bağlılığı gibi anlamlı bir etkiye sahip değildir.

Tablo 3.13: Liderin Örgütsel Bağlılıkla İlişisini Anlamlandıran Tutumları İle İlgili Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	DUYGUSAL BAĞLILIK			DEVAM BAĞLILIĞI			NORMATİF BAĞLILIK		
	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
Emrinde çalışanlara kişisel saygı gösterir	-0,06	-0,956	0,34	-0,089	-1,259	0,209	-0,126	-1,849	0,066
Emrinde çalışanları düşünür	0,166	2,715	0,007	0,015	0,223	0,823	0,056	0,851	0,396
Emrinde çalışanlara güvenir	0,275	3,911	,000	0,123	1,576	0,116	0,181	2,386	,018
Emrinde çalışanlarında kararlara katılmasına izin verir	0,147	2,463	0,014	0,221	3,338	0,001	0,303	4,723	,000
Emrinde çalışanlarla arkadaş olur	-0,109	-1,791	0,074	-0,009	-0,128	0,899	-0,102	-1,55	0,122
Yaptığı planların izlenmesinde ısrarcıdır	0,011	0,201	0,841	-0,016	-0,281	0,779	-0,04	-0,703	0,483
Uyulması gereken planları çalışanlara açıkça anlatır	0,087	1,338	0,182	-0,005	-0,063	0,95	0,053	0,751	0,453
Planları dikkatli yapar	0,134	2,36	0,019	0,005	0,074	0,941	0,066	1,076	0,283
Çalışanları denetler	-0,019	-0,326	0,745	-0,112	-1,76	0,079	-0,099	-1,612	0,108
Verdiği talimatlar kolay anlaşılır	-0,098	-1,721	0,086	-0,129	-2,036	0,043	-0,067	-1,087	0,278
Çalışanların gelişmesini destekler	0,064	0,99	0,323	0,068	0,939	0,348	0,073	1,045	0,297
İşlerin yapılması için değişik yollar gösterir	0,01	0,163	0,871	-0,102	-1,442	0,15	0,119	1,734	0,084
Yeni projelere açıktır	0,105	1,732	0,084	0,104	1,55	0,122	0,034	0,521	0,603
İşlerin yapılmasında değişik yollar dener	0,11	1,746	0,082	0,164	2,338	0,02	-0,026	-0,382	0,703
Geleceğe yönelik düşüncelerini açıkça söyler	0,013	0,237	0,813	0,224	3,617	,000	0,154	2,566	,011

Liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı olmasını sağlayan lider tutumlarının neler olduğunu belirlemeye yönelik regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 3.13'e bakıldığı zaman liderin hangi tutumları duygusal bağlılıkla anlamlı olduğu görülmektedir. Sig. değerlerinde 0,05 altı olanlar anlamlılığı yüksel olan tutumlardır. Liderin; "Emrinde çalışanları düşünür", "Emrinde çalışanlara güvenir", "Emrinde çalışanların da kararlara katılmasına izin verir" ve "Planlarını dikkatli yapar" ifadeleriyle duygusal bağlılığın oluşması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tabloda devam bağlılığı ile ilgili bölüme bakıldığında liderin hangi tutumlarının devam bağlılığıyla anlamlı olduğu görülmektedir. Liderin; "Emrinde çalışanların kararlara katılmasına izin verir", "Verdiği talimatlar kolay anlaşılır", İşlerin yapılmasında değişik yollar gösterir", "İşlerin yapılmasında değişik yollar dener" ve "Geleceğe yönelik düşüncelerini açıkça söyler" ifadeleriyle devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Son olarak ise tabloda normatif bağlılıkla ilgili bölüm incelendiğinde liderin; "Emrinde çalışanlara güvenir", "Emrinde çalışanların kararlara katılmasına izin verir" ve "Geleceğe yönelik düşüncelerini açıkça söyler", ifadeleriyle normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Bu sonuçlara genel olarak bakıldığında aslında bir lider için önemli olabilecek tutumların neler olduğu ortaya koyulmaktadır. Bir liderin geleceğe yönelik düşüncelerini açıkça çalışanlarına ifade edebilmesi ve emrinde çalışanların kararlara katılmasına izin vermesi gibi tutumları hem devam bağlılığını hem de normatif bağlılığı güçlendirmektedir. Ayrıca liderin "emrinde çalışanların kararlara katılmasına izin vermesi" her üç bağlılık türünde de anlamlılığı güçlendirmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgi çağı olarak adlandırılan 21. asırda örgütlerin verimlilik ve rekabet ilkelerine göre çalışması, amaçlarını uygun araçlar kullanarak etkili bir şekilde gerçekleştirmesi ancak nitelikli ve kaliteli insan gücü ve bu güce önderlik edecek liderlerle mümkün olacaktır. Liderlik insanoğlunun toplu halde yaşamaya başlaması sonucu ortaya çıkan ve geçmişten günümüze değin süregelen bir olgudur. Liderler bireylerin, grupların ve onların içinde bulunduğu örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek üzere ortaya çıkan ve içinde yaşadıkları ortamda bulunan insanlardan her yönüyle farklı ve daha yüksek bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olan insanlardır. Buna bağlı olarak liderlerin kişisel özellikleri ve becerileri onların örgüt içerisindeki konumunu ve liderlik tipinin belirlenmesinde etkili olan faktörlerdir.

Değişimlerden etkilenen ve ülkemiz için çok büyük bir öneme sahip olan turizm sektörü de, son yıllarda özellikle de Antalya’da, modern konaklama işletmeleri yatırımları hızla artış göstermiş ve rekabet ortamında fark yaratabilmek adına önem kazanmıştır. Sektörün emek yoğun bir sektör olması sebebiyle bu farkı yaratacak en önemli nokta, kaliteli insan kaynağını güçlü bir örgütsel bağlılıkla istihdam edebilmektir.

Hizmet sektörünün emek-yoğun bir sektör olmasından dolayı insan ilişkilerinin büyük önem arz ettiği otel işletmelerinde çalışanların nitelikleri ve iş bilgileri kadar motivasyonları da önemlidir. Dolayısıyla çalışanları motive edecek, yönlendirecek olanda iyi ve başarılı bir liderdir. Liderin başarısı aynı zamanda her işletmede olduğu gibi otel işletmesinin de başarılı olmasını ve rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlar.

Bu araştırma, Antalya'nın Serik ilçesine bağlı bir turizm merkezi olan Belek' te faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin mutfak (yiyecek-içecek) departmanlarında çalışan işgörenlerin örgüte (otele) bağlılıklarında liderlerinin (aşçıbaşlarının) etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan bu ampirik araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, söz konusu otel işletmelerinde liderlik etkinliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde; aralarında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin en yüksek duygusal bağlılıkta en az da devam ve normatif bağlılık görüldüğü tespit edilmiştir.

Kendisine güvenen, güçlü, işgörenlerine kişisel saygı gösterip, onları düşünen, yapılması gereken planları açıkça anlatan, verdiği talimatları kolay anlaşılabilir, yeni projelere açık, işgörenlerinin gelişmesini destekleyen bir aşçıbaşının (liderin) işgörenleri ile arasındaki duygusal bağlılığın yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Lidere olan bağlılık aynı zaman da işgörenin, otel işletmesine olan duygusal bağlılığını da arttırmaktadır. Yani işgörenin lideri algılayışı arttıkça örgüte olan bağlılığı da artmaktadır.

Otel çalışanlarının işletmelerine daha çok duygusal bağlılık göstermesi bir avantaj olarak değerlendirilebilir. Duygusal bağlılığı yüksek çalışanların örgütten ayrılma olasılıkları düşüktür. Özellikle yoğun sezonlarda işgören devrini önlemek için, bu durum son derece önemlidir. Normatif bağlılık, duygusal bağlılıktan sonra en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu durum, otel çalışanlarının sadakat duygusuna sahip olduğunu ve otel işletmelerinden ayrılmayı ahlaki olarak doğru bulmadıklarını ortaya çıkarmıştır.

Önceki bölümlerde de detaylı bir şekilde bahsedildiği gibi bulgu ve görüşler göstermektedir ki oteldeki mutfak çalışanların bağlılıklarının sağlanmasında liderin (aşçıbaşının) etkisi, tutum ve davranışlarının büyük payı bulunmaktadır. Dolayısıyla her türlü işletme, örgüt ve kurumdaki yönetici ve liderler, çalışanlarının bağlılıklarını sağlayabilecek şekilde davranış ve tutum sergileyebilirler. Bunun için de liderler çalışma ortamında daha kaliteli ve rahat imkanlar sunabilirler. Örgütsel bağlılığı sağlayamaya çalışırken bu bağlılığı koruyarak devam etmesini sağlayabilmelidir. Çünkü bağlılığın sağlanması zor ve uzun sürerken, kaybedilmesi kolay ve hızlı olabilmektedir.

Örgütsel bağlılık tek taraflı gelişen bir olgu değildir. Çalışanların da örgütlerinden bir takım beklentileri olması kaçınılmazdır. Bu beklentilerin karşılanmasında liderin payı büyüktür.

Tüm bunlarla ilgili olarak işletmelerin, işgörenlerin orta düzeydeki bağlılığını, yüksek düzeyde bağlılığa dönüştürmek için aşağıdaki önerileri dikkate almalarında fayda vardır.

- ✓ Liderlerin yeniliklere açık olmaları, yerinde ve zamanında değişim yapmaları, vizyon sahibi olmaları, bilgi akışını hızlandırmaları, gerekli durumlarda risk almaları ve her şeyden önemlisi insan faktörüne her zamankinden daha fazla önem vermeleri gerekmektedir.
- ✓ Çalışanlara örgüt içinde liderleri tarafından bireysel destek verilebilmesidir. Liderler, çalışanlarına değer vermeli, onlara kendilerini geliştirebilecekleri fırsatları yaratmalı, başarıları ile övünmeli ve ödüllendirmelidirler. Eğer çalışanlar veya örgüt katılımcıları kendilerinin önemsendiğini algılayarsa, duygusal bağlılıkları artacaktır.
- ✓ Çalışanların, liderin liderlik davranış ve tutumlarını algılayışı olumlu yönde arttıkça örgüte (otel işletmesine) bağlılığının da arttığı söylenebilir. Kendisini çalıştığı örgüte bağlı hisseden çalışanın, bu departmandaki sürekliliği artacak ve çalışan işletmeye karşı bir aidiyet duygusu geliştirecektir. Bu da hiç şüphesiz çalışanların performanslarını olumlu yönde etkileyecektir. Performansın artması demek verimliliğin artması demektir.
- ✓ Bu çalışmada demografik açıdan da bazı sonuçlar değerlendirmeye alınabilir. Örneğin; cinsiyet ile ilgili değerlere bakılacak olursa erkek çalışan %91, kadın çalışan ise %8,4'lük bir yüzdelik dilime sahiptir. Bu farkın çok olmasına sebep olarak mutfak departmanının hem çalışma saatleri hem de işin zorluğu ve yoruculuğundan dolayı bayan çalışanlar tarafından pek tercih edilmemesi denebilir. Bu yüzden liderler mutfak departmanı çalışma saatleri bakımından genel bir düzenleme yaparak her iki cinsinde rahat ve verimli olarak çalışmasını sağlayabilirler.

- ✓ Demografik bilgiler içinde bir dikkat çeken unsurda genç çalışan neslin fazla olmasıdır (30 yaş altı=%55,2). İşletme, genç işgücünü örgütün bünyesinde işe başlatmalı ve bu işgöreni daha sonraki yaşlarında da örgütte kalması yönünde politikalar uygulamalıdır. Çünkü araştırma bulguları örgütsel bağlılık ile yaş arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu göstermektedir.
- ✓ Araştırmanın yapıldığı bu otel işletmelerinde mevcut çalışanların, örgütte daha uzun süreli çalışmaya karar vermesi için, kariyeri ile ilgili bir belirsizlik durumu varsa, onu ortadan kaldırmak gerekmektedir. Kariyer gelişiminin nasıl şekilleneceğini önceden kestirebilen bir işgören, örgütten ayrılıp ayrılmama konusunda daha sağlıklı bir karar verebilir.
- ✓ Kuşkusuz bu araştırma literatürde bundan sonra da liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyecek olan araştırmacıların farklı sektörlerde ve farklı örneklem sayılarıyla kendi araştırmalarını yapmalarında faydalı olacaktır ve çalışma için bir kaynak teşkil edecektir.
- ✓ Bu araştırmanın sonuçları Belek turizm merkezindeki otel işletmeleri ile sınırlı kalmıştır. Araştırmanın sahası genişletilerek ya da Türkiye'nin diğer bölgelerinde yer alan otel işletmelerinde de çalışan işgörenlerin görüşleri de alınarak bölgeler arasında fark olup olmadığı araştırılabilir.

KAYNAKÇA

Akat, İ. - Budak, G. – Budak, G. (2002) *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, İzmir.

Akiş Toduk, Y. (2004) *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*, Alfa Yayınları, İstanbul.

Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, *Belgeli Tesis İstatistikleri*, www.antalyakulturturizm.gov.tr (Erişim Tarihi: 05.07.2011).

Anne, P. H. - Chory - Assad ve Rebecca, M. (2007) “Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organization Trust”, http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3669/is (Erişim Tarihi: 04.04.2011).

Angle, H. - Perry, J. (1981) “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, 26: 1-14.

Arkonuç, S. (1993) *Grup İlişkileri*, Alfa Yayıncılık, İstanbul.

Artan, İ. (1986) *Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*. İstanbul: BASİSEN Kültür ve Eğitim Yayınları.

Atak, M. (2009) *Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Ataman, G. (2002) *İşletme Yönetimi; Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Ateş, G. (2005) *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

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

Balcı, A. (1985) *Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

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

Barutçugil, İ. (2004) *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Canan Başoğlu (Editör), Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Baş T. (2001) *Anket Nasıl Hazırlanır?*, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş. Ankara.

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, Ankara.

Bayram, L. (2005) “Yönetim de Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:59

Bayraktaroğlu, S. (2003) *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Baytok, A. (2006) *Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü*, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

Begeç, S. (1999) *Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Gebze.

Bellow, P.J. - Morrissey, G.L. - Acomb, B.L. (1987) *The Executive Guide to Strategic Planning*, London: Jossey-Bass Publishers.

Bildik, B. (2009) *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Gebze.

Bingöl, D. (1998) *İnsan Kaynakları Yönetimi. (7. Basım)*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Bloch, S. ve Whiteley, P. (2005) *Kusursuz Liderlik*, Optimist Yayın Dağıtım, Çev. Ümit Şensoy, İstanbul.

Bolat, T. ve Seymen Aytemiz, O. (2003) “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:6, Sayı. 9, s.59-85

Boylu, Y. – Pelit, E. ve Güçer, E. (2007) “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, Cilt: 44 Sayı:511, 55-74.

Büyüköztürk, Ş. (2011) *Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*, 14. Baskı, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.

Can, H. (1997) *Organizasyon ve Yönetim*, 4.Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Chruden H. J. ve Sherman A. W. (1980) *Personnel Management*, The Utilization of Human Resources, South-Western Publication Co.

Cinel, M. O. (2008) *Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Cohen, A. (1992) “Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis”, *Journal of Organizational Behaviour*, 13(6), 539-558.

Cohen, A. (1993) “Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta Analysis”, *Basic and Applied Social Psychology*, 14 (2): 143-159.

Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003) “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, İzmir, s. 83-98.

Çakır, Ö. (2001) *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Kitabevi.

Çakır, A. (2007) *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Alguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çekmecelioğlu, H. (2005) “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (2), 23-39.

Çelik V. (2000) *Eğitimsel Liderlik*, Pegem Akademik Yayıncılık, Ankara.

Çetin, N. G. ve Beceren, E. (2007) “Lider Kişilik: Gandhi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl/Volume: 3, Sayı: 5, 110-132.

Çetin, M. Ö. (2004) *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çilkara Uğur, S. (2009) *Örgütsel Açından Kültürel Farklılıklar İle Örgütsel Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Çolakoğlu, Ü. – Ayyıldız, T. – Cengiz, S. (2009) “Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, Bahar: 77-89.

Çöl, G. (2004) “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (2), 31-45.

Daft, R. L. (2003) *Management, Sixth Edition*, Thomson South Western.

Dalgın, T. (2008) *Liderlik Davranışlarının İşgörenler Tarafından Algılanması ve İşgörenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Marmaris Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Dessler, G. (1985) *Management Fundamentals*, Reston Publication Company, USA, p.313.

- Doğan, S. (2001) *Vizyona Dayalı Liderlik*, Kare Yayınları, s.30, İstanbul.
- Dönmezer, S. (1974) *Sosyoloji*, 5. Baskı, Hüsnu Tabiat Matbaası, İstanbul.
- Erdal, M. (2007) *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi*, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Erdem, F. ve İşbaşı, Ö. J. (2001) “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları”, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 33-57.
- Ergün, N. (2001) *Takım Çalışmasında Liderin Rolü ve THY Uçak Bakım Ünitesinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Eren, E. (2003) *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 6. Baskı, İstanbul.
- Eren, E. (2004) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Genişletilmiş 8. Baskı, İstanbul.
- Ertürk, M. (2000) *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Eymen, U. E. (2007) *SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri*, www.istatistikmerkezi.com
- Garih, Ü. (2006) *Yönetim İlkeleri*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Gordon, J. R. (1996) *Organizational Behavior A Diagnostic Approach*, Prentice Hall, USA.
- Gözen Dağdeviren, E. (2007) *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Güçlü, H. (2001) *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Gül, H. (2002) “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Ekonomi İşletme Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*, Ocak 2002, Cilt 2 Sayı 1, www.eab.ege.edu.tr

Gül, H. – Çöl, G. (2003) “Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma”, *Atatürk Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 3-4, Sayı: 17.

Gürbüz, S. (2006) “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1):48-75.

Hamner, W. C. - Organ, D. (1978) *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach*, Dallas, Texas: Business Publications.

Hersey, P. I. - Blanchard, K. H. - Johnson, D. E. (2001) *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (New Jersey: Prentice Hall, Eighth Edition) aktrn. İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2001).

Hinkin, T. R. - Tracey, B. J. (1999) “The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organization”, *Journal of Organizational Change Management*, s.s.2.’ den aktaran Erdal. M. (2007).

Hocaniyazov, A. (2008) *Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel İklim ve Liderlik*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

House, R. J. - Aditya, R. N. (1997) “The Social Scientific Study of Leadership: qua vadis?”, *Journal of Management*, 23 (3): 409-447.

İbicioğlu, H. (2000) “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 1, s.15

İnce, M. - Gül, H. (2005) *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitapevi; Konya.

İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2001) “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, E 59,1.

Kalaycı, Ş. (2008) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

Kanter, R. M. (1968) “Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communitise”, *American Sociological Review*, Vol.33, No.4 ss.449-517’den aktaran Yavuz, 2008: 79.

Karaca, B. S. (2001) *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Keçecioğlu, T. (1998) *Liderlik ve Liderler*, Kalder Yayınları, İstanbul.

Kent, T.W., Crotts, J.C. ve Azizz, A. (2001). “Four Factors of Transformational Leadership Behaviour”, *Leadership & Organization Development Journal*, 22/5. s. 221-229.

Keleş Çelik, H. N. (2008) *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Kılıç, G. (2008) *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Kitapçı, H. (2006) “TKY’de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi”, Bilig Güz 2006 Sayı: 39, *Ahmet Yesevi Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanlığı*.

Kreitner, R. (2001) *Management, 8. Edition*, Houghton Mifflin Company.

Krill, L. T. – Carter, I. R. (1997) “An Exploration of the Leadership Practice Enabling Others To Act: A Case Study”, *Journal of Agricultural Education*, c.38/sayı 4, s. 42-43.

Koçel, T. (2005) **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.

Kurtuluş, İ. (2007) *Dönüştürücü Liderlik-Bir Uygulama-*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Meyer, J. P. - Allen, N. J. (1984) “Testing the "Side Bet Theroy" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations”, *Journal of Applied Psychology*, 69: 372-378’den aktaran. Tekin, 2007.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991) “A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resources Management Review*, Cilt 1, ss.61-89.

Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1997). ***Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application***. California: Sage Publications.

Mimir, M. (2008) *Liderlik Tarzlarının Firma Performansı Ve Çalışanların Kuruma Olan Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Lisans Teknoloji, Gebze.

Mowday, R. T. - Steers, R. M. and Porter, L. W. (1982) “Employee Organization Linkages; The Psychology of Commitment”, *Absenteeism and Turnover*, New York: Academic Press’den aktaran Yalçın ve İplik, 2005).

Mowday, R. T. - Steers, R. M. - Porter, L. W. (1979) “The Measure of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, Pp. 224-247’den aktaran Keleş Çelik, 2008: 47.

Northcraft, G. (1984) ***Organizational Behaviour***, Orlando, The Dryden Press.

Obeng, K. - Ugboro, I. (2003) "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study", *Journal of The Transportation Research Forum*, 57 (2): 83-98'den aktaran Yavuz, 2008).

Ölçüm Çetin, M. (2004) **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayınları.

Ören Armağan, S. (2006) *Günümüzün Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Antalya Bölgesindeki bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

Örnek, A. S. ve Aydın, S. (2006) **Kriz ve Stres Yönetimi**, Ankara: Detay Yayıncılık.

Özalp, İ. (1995) **Uluslararası İşletmecilik**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, s.246, Eskişehir.

Özgen H. - Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005) **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevleri, Adana.

Özdevecioğlu, M. (2003) "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113–130.

Özsoy, S. A. - Ergül, S. ve Bayık, A. (2004). "Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (2), 56- 75.

Özsoy, E. (2010) *Liderlik Davranışları İle Cinsiyet İlişkisi: Türkiye' deki Sivil Toplum Kuruluşların da Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Penley, L. E. ve Gould, S. (1988) "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 9, ss.43-59 aktaran Atak, M. (2009).

O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986) "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 71, Sayı: 3, ss. 492-499'den aktaran Balay, R. (2000).

Sadullah, Ö. (1997) *Liderlik Tarzları*, 21.yy'da Liderlik Bildirileri Kitabı, DHO Matbaası, s.27, İstanbul.

Schermerhorn J.R, Hunt J.G., Osborn, R.N. (2000) **Organizational Behavior**, John Wiley, USA 'den aktaran Ören Armağan, 2006: 29

Solmuş, T. (2004) *İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler*, İstanbul, Beta Yayınevi.

Stoner, J. A. F. (1982) *Management*, N. J. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs. s.486-487'den aktaran Ateş, 2005: 23.

Şen, T. (2008) *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Maxwell C. J. (2000) *Liderlik Nitelikleri: Reddedilmez 21 Liderlik Niteliği*, Çeviri: İbrahim Şener, Beyaz Yayınları, İstanbul.

Taner, B. ve Çetin, S. (2005) "Ağırlama İşletmelerinde Başarılı Lider Yönetici Tipolojisi: Kavramsal Bir Çalışma", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Yıl:2, Sayı:2 Ekim-Kasım-Aralık: 14-21.

Taşkıran, E. (2005) *Otel işletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'da ki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

Tengilimoğlu, D. (2005) "Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, www.e-sosder.Com Issn:1304-0278 Güz, c.4, (1-16).

Tekin, Y. (2007) *Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya' da Faaliyette Bulunan Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*, Akdeniz Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.

Tiryaki, A. (2008) *İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tutar, H. - Erdönmez, C. (2006) *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004) “D.E.Ü. Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi* Cilt:19, Sayı:1, s:91-99.

Uzun, G. (2005) *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005) *Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14, 395-412.

Yavuz, E. (2008) *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yukl, A. G. (1989) *Leadership In Organization*, Prentice Hall Inc, New York, s.256.

Yüceler, A. (2005) *Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Yüksel İ. ve Yücel R. (2005) “İçsel ve Dışsal İş Tatmini ile Kariyer Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi”, *8.Ulusal Yönetim ve*

Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul: Marmara Üniversitesi, 12-14 Mayıs.

Zaleznik, A. (1977) “Managers and Leaders Are They Different?”, *Harvard Business Review*, Vol 55, January, p.267.

Zel, U. ve Özkarahan, B. (2002) “Liderlik Kapsamında Yapılan Araştırmaların Bilinmeyen Yüzü: Siz Liderleştirebildiklerimizden Misiniz?”, *10.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Antalya, 23-25: 357-364.

Zel, U. (2006) ***Kişilik ve Liderlik***, Nobel Yayıncılık, Ankara.

7-İşletmede ki Çalışma Şekliniz: ()Kadrolu Çalışan ()Sözleşmeli Çalışan
()Sezonluk Çalışan ()Stajyer

8-Turizm Sektöründe Kaç Yıldır Çalışmaktasınız? ()1 yıldan az ()1-3 yıl
()4-6 yıl ()7-9yıl ()10 yıl ve üzeri

9- Bu otelde çalıştınız süre: ()1 yıldan az ()1-3 yıl ()4-6 yıl ()7-9yıl
()10 yıl ve üzeri

BÖLÜM 2: LİDER ETKİNLİĞİ

1= Kesinlikle Katılmıyorum; 2 = Katılmıyorum; 3 = Kararsızım; 4 = Katılıyorum;

5= Kesinlikle Katılıyorum

Bizim liderimiz(Aşçıbaşımız)...

1	Emrinde çalışanlara kişisel saygı gösterir.	1	2	3	4	5
2	Emrinde çalışanları düşünür.	1	2	3	4	5
3	Emrinde çalışanlara güvenir.	1	2	3	4	5
4	Emrinde çalışanların da kararlara katılmasına izin verir.	1	2	3	4	5
5	Emrinde çalışanlarla arkadaş olur.	1	2	3	4	5
6	Yaptığı planların izlenmesinde ısrarcıdır.	1	2	3	4	5
7	Uyulması gereken planları çalışanlara açıkça anlatır.	1	2	3	4	5
8	Planlarını dikkatli yapar.	1	2	3	4	5
9	Çalışanlarını denetler.	1	2	3	4	5
10	Verdiği talimatlar kolay anlaşılır.	1	2	3	4	5
11	Çalışanların gelişmesini destekler.	1	2	3	4	5
12	İşlerin yapılması için değişik yollar gösterir.	1	2	3	4	5
13	Yeni projelere açıktır.	1	2	3	4	5
14	İşlerin yapılması için farklı yolları dener.	1	2	3	4	5
15	Geleceğe yönelik düşüncelerini açıkça söyler.	1	2	3	4	5

BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

DUYGUSAL BAĞLILIK						
16	Kariyerimin geri kalanını işyerimde geçirmekten mutlu olurum.	1	2	3	4	5
17	İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissederim.	1	2	3	4	5
18	İşyerimde kendimi “ailenin bir parçası” olarak hissederim.	1	2	3	4	5
19	İşyerime karşı duygusal bir bağ hissederim.	1	2	3	4	5
20	İşyerim benim için özel bir anlam taşır.	1	2	3	4	5
21	İşyerime karşı güçlü bir aitlik duygusu hissederim.	1	2	3	4	5
DEVAM BAĞLILIĞI						
22	İstesem bile şu an işyerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
23	Şu an işyerimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü olumsuz etkilenir.	1	2	3	4	5
24	Şu an işyerimde kalmam, bir istek olduğu kadar gerekliliktir.	1	2	3	4	5
25	İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
26	İşyerimden ayrılmama nedenlerimden biri de olası işyeri alternatiflerin azlığıdır.	1	2	3	4	5
27	İşyerime bu kadar katkı olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
NORMATİF BAĞLILIK						
28	İşyerimde çalışmaya devam etmek için kendimi zorunlu hissederim.	1	2	3	4	5
29	Benim için avantajlı olsa bile, işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5
30	İşyerimden şimdi ayrılısam suçluluk hissederim.	1	2	3	4	5
31	İşyerim benim bağlılığımı hak ediyor.	1	2	3	4	5
32	İşyerimdeki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
33	Kariyer gelişimim açısından işyerime çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

1985 yılında Antalya’da doğdum. İlköğretimimi Antalya’nın Serik ilçesinde Gazi İlköğretim Okulu’nda ve lise eğitimimi Serik Lisesi’nde tamamladım. Lisansımı 2004-2008 yılları arasında Gaziosmanpaşa Üniversitesi Zile Dinçerler Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu’nda tamamladım. 2009-2010 eğitim-öğretim yılında ise Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Anabilim Dalı’nda yüksek lisans eğitimine başladım. Turizm sektöründe Antalya/Serik/Belek’te Papillon Ayscha Hotel’de Personel Müdürlüğünde Personel Memuru olarak çalıştım.