

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**LİDERLİK KURAMLARI VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK  
KURAMI'NIN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
ALGILARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK  
UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

BAHAR DİKMEN

İstanbul, 2012

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**LİDERLİK KURAMLARI VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK  
KURAMININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
ALGILARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK  
UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

BAHAR DİKMEN

Danışman: PROF. DR. SALİH GÜNEY

İstanbul, 2012



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ

**Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı, işletme Yönetimi (Tezli) Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Y1012.040023 numaralı Bahar DİKMEN'in " **LİDERLİK KURAMLARI VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK KURAMI'NIN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA**" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 31.08.2012 tarih ve 2012/20 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **oy birliği / oy çokluğu** ile Yüksek Lisans Tezi olarak **kabul** edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 09.10.2012

1) Tez Danışmanı : Prof. Dr. Salih GÜNEY

Salih Güney

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. H. Besim AKIN

H. Besim Akın

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Dincer ATIL

Dincer Atıl

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

## ÖZET

Lider; insanların amaçlarını gerçekleştirmesi sürecinde, onlara ilham veren, eylemlerini hayata geçirme eğilimlerini motivasyon yoluyla tetikleyen, ortak eylem konusunda sinerjik güç yaratmalarını sağlayan ve tüm bunları yaparken ussal, planlı, analitik düşünen, bir takım oluşturarak; koşullara, materyallere, izleyicilerin yapısına ve faaliyetin doğasına uyumu misyon edinen ve tasarladığı vizyonu onlara benimsetip, büyük bir güven ortamı içerisinde amaçlara yürümede harekete geçirici gücü karizma ve zihni dehası ile elinde bulunduran kişidir. Liderliğin kazanımına ilişkin olarak yapılmaya başlanan araştırmalar, zaman içerisinde liderin hangi koşullarda, ne tarz bir yönetim stilini benimseyerek başarılı olabileceği üzerine odaklanmıştır. Süre gelen araştırmalar içerisinde bilhassa 1978 yılında Burns'un çalışmalarıyla geniş bir yankı bulan "Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı" değişen koşullara uyumu hedef alması ve günümüzün en önemli ihtiyacı olan değişimi işlemesi nedeniyle diğer yaklaşımlara göre daha geniş bir yankı bularak, sosyal bilimler alanında en çok araştırılan konulardan biri haline almıştır. Değişimi yönetme konusunda örgütsel manada gerekli diğer bir unsur da kuşkusuz, çalışanlar ve algıladıkları örgütsel bağlılık düzeyleridir. Yapılan çalışmada dönüştürücü liderliğe ilişkin "İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma" "Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama" ve "Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlamak" olmak üzere üç faktör elde edilmiştir. Bu açıdan yaklaşılan "Dönüştürücü Liderlik" ve "Örgütsel Bağlılık" algı düzeyleri arası "İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma" boyutu ile Örgütsel Bağlılık arasında düşük bir korelasyon bulunmaktadır. Ayrıca demografik veriler ile yapılan karşılaştırmalar sonucu "Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama" ile çalışma süresi arasında ilişki bulunurken, "Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama" ile ücret, yaş ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kalimeler:**Liderlik, Liderlik Kuramları, Dönüştürücü Liderlik Kuramı, Örgütsel Bağlılık

## ABSTRACT

A Leader is a person who gives inspiration to people during the realization of their objectives, and who triggers their tendencies for realizing their actions by way of motivation, and he/she provides synergy for their common actions, and also he/she thinks logically and analytically in a planned manner when doing all these things, and his/her mission is to provide compliance to the conditions, the materials, the structure of his followers, and the nature of the activity by making up teams. He/she has his/her followers adopt the vision that he has planned, and he/she uses his/her charisma in an environment of confidence and reliance for walking towards their objectives. Research with respect to the obtaining of leadership has focused on how a leader can be successful and on what kind of an administration system he/she should adopt under what kind of conditions in order to be successful. Among the continuing researches, the concept of “Transforming (Converting) Leadership Approach” which had a great impact with the studies of Burns in 1978 has become one of the subjects that has been researched most in the field of social sciences due to the fact that it aimed at compliance to changing conditions and that it has taken up the subject of change, which is one of the most important needs of today’s world. Another essential element which is necessary for managing change in terms of an organization is no doubt the employees and their organizational loyalty that they perceive. In the study realized three main factors have been obtained which namely are “Making People Gain a Spirit of Team with his/her Inspiring Motivation” “Providing Integrity of Objectives with a Visionary Point of View and Proper Role Model” and “Providing Intellectual Encouragement with a High Expectation of Success”. There is a low correlation between the concepts of “Transforming (Converting) Leadership” “Organizational Loyalty” and “Making People Gain a Spirit of Team with his/her Inspiring Motivation” and Organizational Loyalty. Also, as a result of the comparisons with the demographic data, it is found that there is a relationship between the concept of “Providing Integrity of Objectives with a Visionary Point of View and Proper Role Model” and duration of the study. There is also a relationship between the concept of “Providing Integrity of Objectives with a Visionary Point of View and Proper Role Model” and wages, ages, and organizational loyalty.

**Key Words:** Leadership, Leadership Theories, The Theory of Transforming (Converting) Leadership, Organizational Loyalty.

## ÖNSÖZ

21. yüzyılda yaşanan köklü dönüşümler günümüz toplumunda, teknoloji yoğun, gelişmişliğin öne çıktığı, insanın önem kazandığı, bilişimde çığır açan ve standardize olmuş bir dünyada var olan örgütler değişimin gerekliliklerine uygun dönüşümler gerçekleştirmekle mükelleftirler. Bu nedenle yönetim anlayışları da geleneksel tarzdaki modern tarza doğru geçişi zorunlu kılmaktadır. Bunun sağlayıcıları olarak örgüt yöneticileri önemli bir misyon yüklenmektedir. Liderlik araştırmaları içerisinde en yoğun araştırılan bir konsept haline almış olan dönüştürücü liderlik yeniliği ve değişimi yönetme konusunda diğer tarzlara göre en çok tercih edilen lider tipolojisidir.

Bu çalışmayla liderlik kuramları içerisinde son dönemlerde en fazla ses getiren model olma yönüyle “Dönüştürücü Liderlik Kuramı” ve bu kuramın işyerlerinde ne derece yankı bulup bulmadığı ve bu algının çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine nasıl katkı sağladığı ortaya koymaktır.

Çalışmamın teorik anlamda katkılarından dolayı emeğini, bilgisini, hoşgörüsünü, desteğini ve zamanını esirgemeyen çok kıymetli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Salih Güney’e ve tüm yoğunluğuna rağmen çalışmamda bana büyük bir destek ve dayanak sağlayan değerli hocam Prof. Dr. Veysel Bozkurt’a, çalışmamın uygulama kısmına olan desteklerinden dolayı Türk Telekom Bakırköy ve Avcılar Müdürlük çalışanlarına, bilgi ve tecrübelerini paylaşarak bana yol gösteren, ilgi ve yardımlarını her zaman yanımda hissettiğim değerli arkadaşlarım M. Faruk Ertekin, Betül Gedik, Fatih Korkmaz, Binnur Gürül, Özgül Uyan, Zeynep Dikmen ve Esra Şua’ya ve kardeşlerim Pınar, Demet ve Yasin’e, bana maddi ve manevi her türlü imkanı sağlayan, sevgileri ve desteklerini her zaman yanımda hissettiğim çok değerli arkadaşlarım; Abdulkadir Dikmen, kızım Eylül Dikmen ve annelerim Perihan Aksoy ve Seyran Dikmen’e gönülden teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Bahar Dikmen

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

TABLOLİSTESİ .....	xiv
ŞEKİL LİSTESİ.....	xviii

GİRİŞ.....	2
------------	---

### BÖLÜM I

<b>1. LİDERLİK: KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Liderlik Kavramı, Tanımı, Gelişim Süreci, Liderlik Kavramının İşletmeler ve Toplumlar Açısından Önemi .....</b>	<b>4</b>
1.1.1.Liderlik Kavramı ve Tanımı.....	4
1.1.2.Liderlik Düşüncesinin Gelişim Süreci .....	9
1.1.3.İşletmeler Açısından Liderliğin Önemi .....	10
1.1.4. Toplumlar Açısından Liderliğin Önemi .....	11
<b>1.2. Liderliğin Kazanılmasına İlişkin Düşünceler ve Liderliği Geliştirme Süreci .....</b>	<b>12</b>
1.2.1.Liderliğin Kazanılmasına İlişkin Düşünceler.....	13
1.2.1.1.Liderliği Doğuştan Sahip Olunan Bir Nitelik Olarak Kabul Eden Düşünce .....	13
1.2.1.2.Liderliğin Sonradan Kazanılan Bir Meleke Olduğunu Savunan Düşünce.....	13
1.2.2.Liderliği Geliştirme Süreci.....	14
<b>1.3.Liderlik Kuralları ve Liderliğin Vazgeçilmezleri .....</b>	<b>15</b>
1.3.1.Liderlik Kuralları .....	15
1.3.1.1.Bireysel Farkındalık ve Kişisel Gelişim .....	16
1.3.1.2.Teknik ve Mesleki Bilgi Birikimi .....	16
1.3.1.3.Sorumluluk Üstlenme .....	17
1.3.1.4.Başarı Odaklı Hedefler Belirleme .....	17
1.3.1.5.Rasyonel ve Seri Karar Verme Yetisi .....	18

1.3.1.6. Hakkaniyet İlkesini İçselleştirme .....	18
1.3.1.7. Adaptasyon .....	18
1.3.1.8. Tutarlı Davranış Sergileme .....	19
1.3.1.9. Güçlüklere Karşı Direnç Kabiliyeti .....	19
1.3.1.10. Sabır ve İstikrarlı Olma .....	19
1.3.2. Liderliğin Vazgeçilmezleri .....	20
1.3.2.1. Vizyon Kriteri .....	20
1.3.2.2. Etkileme Kriteri .....	20
1.3.2.3. Süreç Kriteri .....	21
1.3.2.4. Doğru Yönü Belirleme Kriteri .....	21
1.3.2.5. Hitabet Kriteri .....	21
1.3.2.6. Sağlam Zemin (Güven) Kriteri .....	22
1.3.2.7. Saygı Kriteri .....	22
1.3.2.8. Sezgi Kriteri .....	22
1.3.2.9. Çekim Gücü Kriteri .....	22
1.3.2.10. Bağlantı Kriteri .....	23
1.3.2.11. İç Çember Oluşturma ve Katılım Kriteri .....	23
1.3.2.12. Yetki Verme Kriteri .....	23
1.3.2.13. Yeniden Üretim Kriteri .....	23
1.3.2.14. Ortaklık Kriteri .....	24
1.3.2.15. Zafer Kriteri .....	24
1.3.2.16. Büyük An (Karar Anı) Kriteri .....	24
1.3.2.17. Öncelikler Kriteri .....	25
1.3.2.18. Özveri Kriteri .....	25
1.3.2.19. Zamanlama Kriteri .....	25
1.3.2.20. Büyük Gelişim Kriteri .....	26
1.3.2.21. Miras Kriteri .....	26



<b>1.4.Liderlerin İnsanları Yönetmede Kullandıkları Güç Biçimleri</b> .....	26
1.4.1.Liderlik ve Yasal Güç .....	27
1.4.2.Liderlik ve Ödüllendirme Gücü .....	27
1.4.3.Liderlik ve Zorlayıcı Güç.....	28
1.4.4.Liderlik ve Uzmanlık Gücü.....	28
1.4.5.Liderlik ve Benzeşim ya da Karizmatik Güç .....	29
<b>1.5.Liderlik İşlevlerine Getirilen Yaklaşım Biçimleri</b> .....	29
1.5.1.Liderlik İşlevlerine Getirilen Psikolojik Yaklaşım .....	29
1.5.1.1.Yürekendirme İşlevi.....	30
1.5.1.2.Takdir Etme İşlevi .....	30
1.5.1.3.Güven Yaratma İşlevi.....	31
1.5.1.4.Yaratıcılığı Teşvik İşlevi.....	31
1.5.2.Liderlik İşlevlerine Getirilen Sosyolojik Yaklaşım .....	32
1.5.2.1.Ortak Yolu Bulma İşlevi .....	32
1.5.2.2.Amaç Belirleme İşlevi.....	32
1.5.2.3.Katalizör Etkisi İşlevi .....	32
1.5.2.4.İzleyenleri Temsil Etme İşlevi .....	33
1.5.2.5.Öneri Sunma İşlevi.....	33

## BÖLÜM 2

<b>2.LİDERLİK KURAMLARI</b> .....	34
<b>2.1.Liderlik Konusunda Geliştirilen Kuramlar</b> .....	34
2.1.1.Büyük Adam Kuramı .....	34
2.1.2. Özellikler Kuramı.....	35
2.1.2.1.Fiziksel Nitelikler .....	38
2.1.2.2.Zihinsel Nitelikler .....	40
2.1.2.3.Kişilikle İlgili Nitelikler.....	41
2.1.2.4.Sosyo-Ekonomik Nitelikler .....	41

2.1.3 Davranışsal Liderlik Kuramları.....	42
2.1.3.1. Lewin, Lippit ve White 'in Demokratik Otokratik ve Liberal Yönetim .....	43
Kuramı .....	43
2.1.3.2 Ohio State Üniversitesi Çalışmaları .....	44
2.1.3.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları .....	47
2.1.3.4.Harvard Üniversitesi Araştırmaları.....	50
2.1.3.5.Likert 'in 4 Sistem Modeli .....	51
2.1.3.6.Blake ve Mounton 'un Yönetim Tarzı Matrisleri .....	54
2.1.3.7.Mc Gregor'un X,Y Teorileri.....	56
2.1.3.8.Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı .....	57
2.1.4. Liderlikte Modern Kuramlar .....	58
2.1.4.1. Açık Sistem Yaklaşımı.....	58
2.1.4.2. Durumsallık Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı Işığında Gelişen.....	59
Liderlik Kuramları .....	59
2.1.4.2.1. Fiedler'in Koşula Bağlı Liderlik Modeli.....	61
2.1.4.2.2.Reddin'in Üç Boyutlu (3-D) Liderlik Modeli .....	68
2.1.4.2.3.House'ın Amaçlara Yönelik Liderlik Modeli .....	72
2.1.4.2.4. Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Modeli .....	75
2.1.4.2.5.Vroom Yetton ve Jago'nun Durumsal Liderlik Modeli .....	78
2.1.5.Liderlikte Postmodern Kuramlar.....	82
2.1.5.1.Karizmatik Liderlik Kuramı .....	82
2.1.5.2.Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Kuramı .....	87
2.1.5.3.Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik Kuramı .....	89
2.1.5.4.Stratejik Liderlik Kuramı .....	90
2.1.5.5.Vizyoner Liderlik Kuramı.....	92
2.1.6.Günümüzde Gündeme Getirilen Liderlik Modelleri .....	93
2.1.6.1.Kültürel Açidan İleri Sürülen Liderlik Modelleri.....	94
2.1.6.1.1.Kültürel Liderlik Modeli.....	95

2.1.6.1.2.Paternalist Liderlik Modeli.....	98
2.1.6.1.3.Ruhsal Liderlik Modeli .....	100
2.1.6.1.4.Hizmetkar Liderlik Modeli.....	100
2.1.6.1.5.Ahlaki Liderlik Modeli .....	103
2.1.6.1.6.Sorumlu Liderlik Modeli.....	107
2.1.6.1.7.Otantik Liderlik Modeli .....	109
2.1.6.1.8. Örtük Liderlik Modeli.....	111
2.1.6.2. <i>Bilgi Toplumunu Açısından İleri Sürülen Liderlik Modelleri</i> .....	113
2.1.6.2.1.Entelektüel Liderlik Modeli .....	113
2.1.6.2.2.Süper Liderlik (Kendi Kendine Liderlik) Modeli .....	114
2.1.6.2.3.Toplam Kalite Liderliği Modeli.....	117
2.1.6.2.4.Öğrenen Liderlik Modeli.....	118
2.1.6.2.5.Yaratıcı Liderlik Modeli .....	120
2.1.6.3.1.Dna Liderlik Modeli.....	122
2.1.6.3.2.Kuantum Liderliği Modeli .....	123
2.1.6.3.3.Simbiyotik Liderlik Modeli.....	124

### BÖLÜM 3

<b>3.DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK KURAMI</b> .....	125
<b>3.1.Dönüştürücü Liderlik Kuramı ve Genel Değerlendirme</b> .....	125
3.1.1.Dönüşüm Kavramı ve Liderlik İlişkisi.....	126
3.1.2. Dönüştürücü Liderliğin İşletme ve Toplum Açısından Önemi .....	128
3.1.2.1. <i>Dönüştürücü Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi</i> .....	128
3.1.2.2. <i>Dönüştürücü Liderliğin Toplum Açısından Önemi</i> .....	129
3.1.3.Dönüştürücü Liderlik Kavramı .....	129
3.1.4.Dönüştürücü Liderlik Düşüncesinin Gelişim Süreci.....	131
3.1.5.Dönüştürücü Liderliğin Ortaya Çıkmasında Rol Alan Temel Faktörler .....	134
3.1.5.1. <i>Kriz Ortamı</i> .....	134
3.1.5.2. <i>Dönüşüm</i> .....	135
3.1.5.3. <i>Çok Boyutluluk</i> .....	135

3.1.6. Dönüştürücü Liderliğin Temel Özellikleri.....	136
3.1.6.1. Ahlakilik Özelliği.....	136
3.1.6.2. Ekip Oluşturma Özelliği.....	137
3.1.6.3. Yenilik Yapma Özelliği.....	137
3.1.6.4. Takipçilerini Güçlendirme Özelliği.....	138
3.1.6.5. Takipçileri İçin Misyon ve Vizyon Belirleme Özelliği.....	138
3.1.7. Dönüştürücü Liderliğin Başarılı Olma Evreleri.....	139
3.1.7.1. Örgütü Yeniden Canlandırma Gerekliliğine İnanmak.....	140
3.1.7.2. Yeni Bir Vizyon Yaratmak.....	141
3.1.7.3. Değişimi Kurumsallaştırmak.....	141
3.1.8. Dönüştürücü Liderliğin Diğer Liderlik Kuramları ile İlişkisi.....	142
3.1.8.1. Dönüştürücü ve Karizmatik Liderlik Arasındaki İlişki.....	142
3.1.8.2. Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki.....	144
3.1.8.3. Dönüştürücü ve Stratejik Liderlik Arasındaki İlişki.....	145
3.1.8.4. Dönüştürücü ve Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki.....	146

## BÖLÜM 4

<b>4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK KURAMI'NIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....</b>	<b>147</b>
<b>4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı, Tanımı, Gelişim Süreci, Önemi ve Benzer Kavramlarla İlişkisi.....</b>	<b>147</b>
4.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı.....	147
4.1.2. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci.....	149
4.1.3. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler ve Çalışanlar Açısından Önemi.....	152
4.1.3.1. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler Açısından Önemi.....	153
4.1.3.2. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi.....	153
4.1.4. Örgütsel Bağlılığın Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	154
4.1.4.1. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi.....	154

4.1.4.2.Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adanma İlişkisi .....	155
4.1.4.3.Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi .....	156
4.1.4.4.Örgütsel Bağlılık ve Mesleki Bağlılık İlişkisi .....	157
4.1.4.5.Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sadakat İlişkisi .....	158
4.1.4.6.Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi.....	159
4.1.4.7.Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık İlişkisi .....	159
<b>4.2. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....</b>	<b>160</b>
4.2.1.Örgütsel Bağlılık Düzeyleri .....	160
4.2.1.1.Düşük Örgütsel Bağlılık Düzeyi .....	160
4.2.1.2.İlmli Örgütsel Bağlılık Düzeyi .....	160
4.2.1.3.Yüksek Örgütsel Bağlılık Düzeyi .....	160
4.2.2.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	161
4.2.2.1.Kişisel Faktörler.....	161
4.2.2.1.1.Yaş .....	161
4.2.2.1.2.Eğitim.....	162
4.2.2.1.3.Cinsiyet .....	162
4.2.2.1.4.Deneyim.....	163
4.2.2.1.5.İş Tatmini .....	163
4.2.2.1.6.Kariyer.....	164
4.2.2.2.Örgütsel ve Görevsel Faktörler.....	165
4.2.2.2.1.Yönetim.....	166
4.2.2.2.2.Ücret.....	166
4.2.2.2.3.Örgüt Büyüklüğü.....	167
4.2.2.2.4.Örgüt Kültürü.....	167
4.2.2.2.5.Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği.....	168
4.2.2.2.6.Örgütsel Adalet .....	168
4.2.2.2.7.Örgütsel Ödüller.....	169
4.2.2.2.8.Monotonluk .....	170
4.2.2.2.9.Stres.....	170
4.2.2.2.10.Sosyal Güvenlik .....	171

4.2.2.2.11. Takım Çalışması.....	171
4.2.2.2.12. Örgüt İçi İletişim .....	172
<b>4.3. Örgütsel Bağlılık Konusunda İleri Sürülen Yaklaşımlar.....</b>	<b>173</b>
4.3.1. Tutumsal Yaklaşım .....	173
4.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	174
4.3.3. Normatif Bağlılık Yaklaşımı.....	175
4.3.4. Çok Boyutlu Yaklaşım.....	176
<b>4.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....</b>	<b>177</b>
4.4.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	177
4.4.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	178
4.4.3. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	179
4.4.4. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	179
4.4.5. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	180
4.4.6. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları .....	181
<b>4.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....</b>	<b>185</b>
4.5.1. Örgütsel Bağlılık ile İşe Geç Kalma ve Devamsızlık .....	185
4.5.2. Örgütsel Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı.....	185
4.5.3. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti .....	186
4.5.4. Örgütsel Bağlılık ve Performans.....	187
<b>4.6. Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi .....</b>	<b>188</b>

## BÖLÜM 4

### ARAŞTIRMA

<b>5. METODOLOJİ VE BULGULAR.....</b>	<b>190</b>
5.1. Araştırmaya Katılan İşletme İle İlgili Genel Bilgiler .....	190
5.2. Araştırmanın Amacı .....	191
5.3. Araştırmanın Önemi.....	191
5.4. Araştırmanın Varsayımları.....	192
5.5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	192
5.6. Araştırmanın Modeli.....	193

<b>5.7.Araştırmanın Evren ve Örneklemi</b> .....	194
<b>5.8.Araştırmada Kullanılan Veri Edinme Yöntemleri Ve Analiz Araçları</b> .....	195
<b>5.9.Araştırmanın Hipotezleri</b> .....	200
5.9.1. Yaş Değişkeni İle Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki H1 Hipotezleri .....	201
5.9.2.Cinsiyet Değişkeni İle Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki H1 Hipotezleri .....	202
5.9.4. Ücret Değişkeni İle Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki H1 Hipotezleri .....	203
5.9.5. Şube Değişkeni İle Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki H1 Hipotezleri .....	203
5.9.6. Çalışma Süresi Değişkeni İle Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki H1 Hipotezleri .....	204
5.9.7. Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arası Karşılaştırmaya Dayalı H <sub>1</sub> Hipotezleri .....	205
<b>5.10.Bulgular ve Yorumlar</b> .....	205
5.10.1.Ölçek Maddelerine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi .....	205
5.10.2. Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Bulguları .....	210
5.10.3. Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Dönüştürücü Liderlik Maddelerine İlişkin Yanıtlarının Frekans Dağılım Bulguları .....	214
5.10.4. Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Maddelerine İlişkin Yanıtlarının Frekans Dağılım Bulguları .....	218
5.10.5.Araştırmaya Katılan Türk Telekom İşletme Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Dönüştürücü Liderlik Algı Düzeylerinin Ortalamaları .....	220
5.10.6. Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Algıladıkları Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasında Kullanılan One Way Anova ve Kruskal Wailis Testleri .....	221
5.10.6.1.Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Algıladıkları Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaş Değişkeni ile Karşılaştırılmasında Kullanılan One Way Anova ve Kruskal Wailis Test Bulguları .....	221
5.10.6.2.Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Algıladıkları Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Değişkeni ile Karşılaştırılmasında Kullanılan One Way Anova ve Kruskal Wailis Test Bulguları ...	226

<i>5.10.6.3.Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Algıladıkları Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Süreleri ile Karşılaştırılmasında Kullanılan One Way Anova ve Kruskal Waills Test Bulguları .....</i>	<i>229</i>
<i>5.10.6.4.Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Algıladıkları Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Gelir Düzeyleri ile Karşılaştırılmasında Kullanılan One Way Anova Testi Bulguları.....</i>	<i>233</i>
<b>5.10.7.Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Algıladıkları Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Verilerle Karşılaştırılmasında Kullanılan T-Testi Ve Man-Whitney-U Testi.....</b>	<b>238</b>
<i>5.10.7.1. Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Algıladıkları Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyet Değişkeni ile Karşılaştırılmasında Kullanılan T-Testi Ve Man-Whitney-U Testi Bulguları .....</i>	<i>238</i>
<i>5.10.7.2. Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Algıladıkları Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışılan Şube Değişkeni ile Karşılaştırılmasında Kullanılan T-Testi Ve Man-Whitney-U Testi Bulguları .....</i>	<i>241</i>
<b>5.10.8. Araştırmaya Katılan Türk Telekom İşletme Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Algıladığı Dönüştürücü Liderlik Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Bulguları .....</b>	<b>245</b>
<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>248</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>254</b>
<b>EK (ANKET FORMU).....</b>	<b>280</b>



## TABLO LİSTESİ

### Sayfa No.

<b>Tablo 1</b> :Stodgill'in Liderleri Takipçilerinden Ayırt Eden Özellikler Listesi .....	37
<b>Tablo 2</b> :Geleneksel Yaklaşımcıların Ortaya Koydukları Liderlik Özellikleri.....	38
<b>Tablo 3</b> : Etkileşim Biçim Analizi .....	51
<b>Tablo 4</b> : Rensis Likert'in 4 Sistem Modeli.....	52
<b>Tablo 5</b> : Fred Edward Fiedler'in En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı (LPC) Ölçeği.....	65
<b>Tablo 6</b> : Güç Mesafesi Bakımından Düşük ve Yüksek Ülkelerin Karşılaştırılması .	97
<b>Tablo 7</b> : Hizmetkar Liderin İşlevsel ve İlişik Özellikleri .....	103
<b>Tablo 8</b> : Dönüştürücü Liderlerin Fonksiyonel ve İş Özellikleri .....	139
<b>Tablo 9</b> : Lewin'in Değişim Süreci Aşamaları ile Dönüştürücü Liderlik Süreci Aşamalarının Karşılaştırılması .....	140
<b>Tablo 10</b> : Etkileşimci Liderlik ile Dönüşümcü Lider Karşılaştırması.....	145
<b>Tablo 11</b> : Örgütsel Bağlılığın Evrimi .....	152
<b>Tablo 12</b> : Türk Telekom Bakırköy ve Avcılar Müdürlük Çalışanlarının Dağılımı.	195
<b>Tablo 13</b> : Ölçek İfadelerinin Yorumlanmasında Değerlendirilmesinde Kullanılacak Skala.....	197
<b>Tablo 14</b> : Podsakoff'un Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin Boyutları .....	198
<b>Tablo 15</b> : İşcan'ın Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin Boyutları.....	198
<b>Tablo 16</b> : Ölçeklerarası Korelasyon Kriterleri .....	200

<b>Tablo 17</b>	: Faktör Analizi Sonucu Ortaya Çıkan Dönüştürücü Liderlik Boyutları...	207
<b>Tablo 18</b>	: Faktörlerin Varyans Açıklama Yüzdeleri .....	208
<b>Tablo 19</b>	: Ölçek İfadelerinin Faktör Yüklerine Göre Dağılımı .....	208
<b>Tablo 20</b>	: Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Yaşlara Göre Dağılımı .....	210
<b>Tablo 21</b>	: Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	210
<b>Tablo 22</b>	: Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı .....	211
<b>Tablo 23</b>	: Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	212
<b>Tablo 24</b>	: Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının İşletmeden Edindikleri Ücretlere Göre Dağılımı .....	212
<b>Tablo 25</b>	: Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Yer Aldıkları Şubelere Göre Dağılımı .....	213
<b>Tablo 26</b>	: Analize tabi Tutulacak Dönüştürücü Liderlik Ölçek İfadelerinin Tanımlayıcı İstatistiksel Veri Özetleri.....	214
<b>Tablo 27</b>	: Analize tabi Tutulacak Örgütsel Bağlılık Ölçek İfadelerinin Tanımlayıcı İstatistiksel Veri Özetleri .....	218
<b>Tablo 28</b>	: Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Algıladıkları Örgütsel Bağlılık ve Dönüştürücü Liderlik Düzeylerinin Ortalamaları .....	220
<b>Tablo 29</b>	: Yaş Değişkeni ile "İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma" boyutunun Kruskal Wallis Testi ile Karşılaştırılması.....	222

<b>Tablo 30</b> : Araştırmaya Katılan Türk Telekom İşletme Çalışanlarının Algıladığı “Dönüştürücü Liderlik” ve “Örgütsel Bağlılık” Düzeylerinin Yaş Değişkeni ile Karşılaştırılması .....	224
<b>Tablo 31</b> : Araştırmaya Katılan Türk Telekom İşletme Çalışanlarının Algıladıkları Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ” Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Değişkeni ile Karşılaştırılmasında Kullanılacak Analizin Teşhisine Yönelik Varyans Homojenlik Testi .....	226
<b>Tablo 32</b> : Eğitim Düzeyi değişkeni ile “Örgütsel Bağlılık” boyutunun Kruskal Wallis Testi ile Karşılaştırılması .....	227
<b>Tablo 33</b> : Araştırmaya Katılan Türk Telekom İşletme Çalışanlarının Algıladığı Dönüştürücü Liderlik Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Değişkeni ile Karşılaştırılması ....	228
<b>Tablo 34</b> : Araştırmaya Katılan Türk Telekom İşletme Çalışanlarının Algıladıkları “Dönüştürücü Liderlik” ve “Örgütsel Bağlılık” Düzeylerinin Çalışma Süresi Değişkeni ile Karşılaştırılmasında Kullanılacak Analizin Teşhisine Yönelik Varyans Homojenlik Testi .....	230
<b>Tablo 35</b> : Çalışma Süresi değişkeni ile “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” boyutunun Kruskal Wallis Testi ile Karşılaştırılması .....	231
<b>Tablo 36</b> : Araştırmaya Katılan Türk Telekom İşletme Çalışanlarının Algıladıkları “Örgütsel Bağlılık” ve “Dönüştürücü Liderlik” Düzeylerinin Çalışma Süresi Değişkeni ile Karşılaştırılması .....	233
<b>Tablo 37</b> : Araştırmaya Katılan Türk Telekom İşletme Çalışanlarının Algıladıkları “Dönüştürücü Liderlik” ve “Örgütsel Bağlılık” Düzeylerinin Ücret Değişkeni ile Karşılaştırılmasında Kullanılacak Analizin Teşhisine Yönelik Varyans Homojenlik Testi .....	234

<b>Tablo 38</b> : Araştırmaya Katılan Türk Telekom İşletme Çalışanlarının Algıladıkları “Dönüştürücü Liderlik” ve “Örgütsel Bağlılık” Düzeylerinin Ücret Değişkeni ile Karşılaştırılması .....	236
<b>Tablo 39</b> : Araştırmaya Katılan Türk Telekom İşletme Çalışanlarının Algıladıkları “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü” Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması.....	239
<b>Tablo 40</b> : Araştırmaya Katılan Türk Telekom İşletme Çalışanlarının Algıladıkları “Dönüştürücü Liderlik” ve “Örgütsel Bağlılık” Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması .....	241
<b>Tablo 41</b> : Araştırmaya Katılan Türk Telekom İşletme Çalışanlarının Algıladıkları “Dönüştürücü Liderlik” ve “Örgütsel Bağlılık” Düzeylerinin Çalışılan Şube Değişkeni ile Karşılaştırılmasında Kullanılacak Analizin Teşhisine Yönelik Varyans Homojenlik Testi .....	242
<b>Tablo 42</b> : Araştırmaya Katılan Türk Telekom İşletme Çalışanlarının Algıladıkları “Örgütsel Bağlılık ” Düzeylerinin Çalışılan Şube Değişkeni ile Karşılaştırılması .....	243
<b>Tablo 43</b> : Araştırmaya Katılan Türk Telekom İşletme Çalışanlarının Algıladıkları “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” Düzeylerinin Çalışılan Şube Değişkeni ile Karşılaştırılması.....	244
<b>Tablo 44</b> : Araştırmaya Katılan Türk Telekom İşletme Çalışanlarının Algıladıkları ”İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma” ve “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama” Düzeylerinin Çalışılan Şube Değişkeni ile Karşılaştırılması .....	245
<b>Tablo 45</b> : Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının “Örgütsel Bağlılık” ve Algıladığı “Dönüştürücü Liderlik” Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi .....	247

## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa No.

<b>Şekil 1</b>	: Liderliği Açıklamaya Yönelik İmmagert Modeli.....	8
<b>Şekil 2</b>	: Ohio State Bulguları Sonucu Oluşan Dört Farklı Türdeki Lider Davranışı..	47
<b>Şekil 3</b>	: Birey ve Üretime Yönelik İki Faktörlü Davranış Modeli .....	48
<b>Şekil 4</b>	: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	54
<b>Şekil 5</b>	: Fiedler'in Durumsallık Modeli.....	67
<b>Şekil 6</b>	: Liderlerin Temel Davranış Tarzları.....	69
<b>Şekil 7</b>	: Üç Boyutlu Liderlik Etkinliği .....	70
<b>Şekil 8</b>	: Yol Amaç Teorisi .....	74
<b>Şekil 9</b>	: Liderin Farklı Olgunluk Düzeylerine Sahip Astlara Karşı Geliştirilmesi Gereken Davranış Tarzları.....	77
<b>Şekil 10</b>	: Liderlerin Ahlaki Etik Odağında Yer Alan Etik Teoriler .....	105
<b>Şekil 11</b>	: Bass ve Avillo'nun Tam Kapsamlı Liderlik Modeli .....	132
<b>Şekil 12</b>	: Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tutumsal Bakış Açısı.....	174
<b>Şekil 13</b>	: Örgütsel Bağlılığa İlişkin Davranışsal Bakış Açısı.....	175
<b>Şekil 14</b>	: Çoklu Bağlılık Kaynak Grupları .....	177
<b>Şekil 15</b>	: Allen Meyer'in Üç Boyutlu Modeli .....	182
<b>Şekil 16</b>	: Araştırma Modeli .....	194

<b>Şekil 17</b> : Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Yaşlara Göre Dağılımı .....	210
<b>Şekil 18</b> : Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	211
<b>Şekil 19</b> : Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı .....	211
<b>Şekil 20</b> : Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı .....	212
<b>Şekil 21</b> : Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının İşletmeden Edindikleri Ücretlere Göre Dağılımı .....	213
<b>Şekil 22</b> : Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Yer Aldıkları Şubelere Göre Dağılımı .....	213
<b>Şekil 23</b> : Araştırmanın Sonuç Modeli .....	252

## GİRİŞ

Lider, strateji, idare, sevk ve lojistik gibi bir takım kavramlar askeri literatürden yönetim bilimi literatürüne geçmiş terimlerdir. Norveç İlimler Akademisi'nin yapmış olduğu bir çalışmaya göre Milattan Önce 3600. Yılda bu güne değin sadece 292 yıl barış içinde geçmiş diğer yıllarda savaşlar, ölümler, maddi kayıplar, gerileme dönemleri gibi süreçler süre gelmiştir. İstatistiksel verilere bakıldığında ise, her bir yıllık barış periyoduna karşılık 13 yıllık bir savaş dönemi bilançosu ile karşılaşmaktadır.<sup>1</sup> Bu durum dünyadaki savaş hallerinin ne kadar yaygın yaşandığının bir göstergesidir. Savaş, barış, kalkınma, gelişme ve dönüşüm gibi toplumsal olayların akışında, lider kavramının önemi ön plana çıkmaktadır.

Liderlik kavramının kullanım alanı yalnızca askeri ya da yönetim literatüründen ibaret olmayıp, son dönemlerde ülkelerin büyüme ve gelişim süreçlerinin en önemli iktisadi kaynakları olan örgütler açısından da üzerinde özenle durulan bir konu haline almaktadır. Günümüz modern örgütleri geçmişin geleneksel kalıplarını aşip gelecek yönelimli yönetim ve örgütsel davranış stratejilerinden beslenerek rekabetüstü bir yönelim sergileme eğilimine girmektedirler. Bu açıdan bakıldığında geleneksel yönetici tarzının ötesinde, çağcıl yönetim anlayışına sahip bir idareci profiline sahip yöneticiler örgütsel performansı artırma, işgücü kapasitesinden en üst düzeyde yararlanma, kalite standartlarında dünya trendlerini yakalama, faaliyetlerde etkinlik, verimlilik ve hız kazanma gibi yönlerden yüksek bir seyir izleyecekleri düşüncesi hakimdir.

Yapılan çalışmalar her ne kadar liderliğin yalnızca örgütler ya da insanlar için gerekli ve kaçınılmaz bir süreç olduğu fikri üzerine yoğunlaşsa da, yaşayan tüm canlı varlıklar için söz konusu olmaktadır. Örneğin, turna kuşları göç için harekete geçtiklerinde, üçgen biçiminde şekil aldıkları ve bu üçgenin en önünde gruba önderlik eden ve onları hedefe yönelten bir liderin öne çıktığı gözlenmektedir. Ya da bir aslan sürüsünde bilhassa dişi aslanları yönetmek adına gücü diğer erkek

---

<sup>1</sup> Sadi Can Saruhan, Müge Leyla Yıldız, **Çağdaş Yönetim Bilimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2009, s.231.

aslanlarca kabul görmüş olan bir erkek aslan,grupta mutlaka lider olarak öne çıkmaktadır.Durum insanlar için de bundan farklı değildir. Lidere olan gereksinim daha çocuk yaşlardaki gruplarda dahi gözlenmektedir. Örneğin bir oyunu yönetmek, oyundaki görev ve kuralları belirlemek, oluşacak hile hallerinde gerekli cezai uygulamaları işleme sokmak ve elenen oyuncuları oyundan çıkarmak her ne kadar basit bir çocuk oyunu gibi görünse de tüm bu uygulamaları yönetecek birine mutlak suretle ihtiyaç duyulmaktadır.

Gustave Le Bon “İster bir hayvan sürüsü, ister bir insan topluluğu söz konusu olsun belirli bir sayıda canlı varlıklar bir araya geldiklerinde içgüdülerinin etkisi ile bir şefin, yani bir liderin etkisi altına girerler.<sup>2</sup> İçgüdüsel olarak birinin liderliğinde hareket etme duygusu kimi zaman önder olarak seçilen kişinin zihinsel dehası ile kimi zamanda elinde bulundurduğu gücü, karizması, manevi nitelikleri ya da cesareti ile ortaya çıkmaktadır. Örneğin Roma İmparatorluğu’nun ünlü lideri Jül Sezar’ın lider olarak kabullenilmesindeki etken onun üstün dehası ve mükemmel strateji ve taktik geliştirme kabiliyeti iken, Gandhi’nin değerleri, Büyük İskender’in yönettiği orduyla birlikte aynı zorlu şartları yaşaması gibi erdemli davranışları, ya da Napolyon’un karizması ve Mustafa Kemal’in vizyonu, dönüşümcü ruhu, askeri ve zihinsel dehası lider olarak öne çıkmasındaki temel etkenler olarak gösterilebilir.

Konumuz itibariyle örgütsel manada liderlik kavramına baktığımızda ise yönetsel bir süreçten bahsetmemiz yerinde olacaktır. Örgütler faaliyetlerini teknik ve donanım gücü sayesinde sürdürmelerinin yanı sıra entelektüel bir sermaye olarak nitelendirilen ve günümüz yönetim anlayışında rekabet üstünlüğü sağlamanın en etkin ve ayrıcalıklı yönünü ihtiva eden; çalışan gücü,örgütlerin adeta kalbi olarak nitelendirilebilir. Nasıl ki insan bedeninde hayati önemi ihtiva eden kalbin korunması için düzenli periyotlarda uzman kontrolleri, elverdiği ölçü ve çeşitlilikte sporlar, özenli bir beslenme programı gibi çok yönlü uygulamalar gerçekleştiriliyorsa, çalışanların da tıpkı kalpte oluşması muhtemel damar tıkanıklıkları gibi hayati gidişatı etkileyebilecek olumsuz ve gerileme gösterecek bir takım davranışlardan uzak tutulmalıdır. Bu açıdan bakıldığında çalışanların bireysel performans ve

---

<sup>2</sup>Sait Soydan, “Klasik ve Psiko-Sosyal Yaklaşımlar Açısından Önderlik ve Uygulamaya Ait Bir Örnek”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1973, s.2.



motivasyonlarını en üst düzeye çekecek, onların kariyer ve gelişim süreçlerine yön verecek, onlara takım ruhu kazandırabilecek ve aynı amaca sevk edecek bir idareciye gereksinim duyulmaktadır. Bunu gerçekleştirecek idareci bilgi ve uygulamalara olan hakimiyeti ile lider statüsüne haiz olabilecek bir yönetici olmalıdır.

Tüm bunların yanı sıra etkin bir liderlik mükemmel bir sanat yeteneğini de gerektirmektedir. Çünkü yönetim, insanları yönetme sanatıdır. Bunun için gruba liderlik edecek yönetici öncelikle yaratıcı olmalıdır. Gerçekçi anlayış ve beklentileri devamlı suretle araştıran ve değerlendiren, evrensel manada; sosyal, kültürel ve ekonomik gelişimlere ayak uydurabilen bir lider modern çizgilerle sunduğu yönetim anlayışı sayesinde grup üyelerini etkileyebilir.<sup>3</sup>

Günümüz örgütlerinin kalbi konumunda yer alan işgörenlerin, örgütlerine olan bağlılık derecelerinin şekillenmesinde önemli bir misyona sahip olan liderlerin, işin verilmiş şekli ve işgörene karşı geliştirdikleri davranışsal ve tutumsal yaklaşımların, liderleri işgörenlerin algılarında farklı lider tipolojilerinin gelişmesi sonucunu doğurmaktadır. Farklı yönetim usullerini benimsemiş olan örgütsel liderler tarih boyunca birçok araştırmaya konu olmuş ve bu sayede çalışanların ve liderlerin perspektifinden irdelenen birçok liderlik yaklaşımı yönetim ve örgütsel davranış literatürüne girmiş olmakla beraber son dönemlerde üzerinde önemle durulan “Dönüştürücü Liderlik” konsepti liderlik anlayışında örgütlerin ihtiyaç duyduğu köklü dönüşümleri gerçekleştireceğinin sinyallerini vermektedir.

Konumuz bağlamında öncelikle liderlik kavramına etraflıca değinilecek ardından, geçmişten günümüze taşınan liderlik yaklaşımları ve bilhassa dönüştürücü liderlik yaklaşımı tartışılacak ve örgütsel bağlılık kavramı açıklanarak dönüştürücü liderlik ile ilişkilendirilecektir. Son aşamada ise yapılan uygulamalı çalışma ile teorik çalışmaların ilgili işletmede ne denli yankı bulduğu tahlil edilecek ve elde edilen bulgular çerçevesinde elde edilen çıkarım ile genellemeye gidilecektir.

---

<sup>3</sup> Akın Marşap, “Askeri Önderlik Önder ve Birlik (Ünite) Geliştirme Programları” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Bölümü, İstanbul, 1989, s.2.

# BÖLÜM I

## 1. LİDERLİK: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Liderlik Kavramı, Tanımı, Gelişim Süreci, Liderlik Kavramının İşletmeler ve Toplumlar Açısından Önemi

#### 1.1.1.Liderlik Kavramı ve Tanımı

Liderlik yazınına getirilen 350 ‘ye yakın tanım ve çok sayıda araştırmaya rağmen, liderlik kavramının özünün neye dayandığı belirlenememiştir. Halen günümüzde dahi sayısız tanım ve araştırmaya konu olan liderlik kavramı gizemini ilk günkü gibi saklı tutmaktadır. İşte bu nedendir ki liderliğin en fazla araştırma yapılan konulardan biri haline gelmesinde etken olan durum liderliğin gizeminin hala çözülememiş olmasıdır.

Gitmek veya seyahat etmek anlamına gelen lider kelimesinin kökeni Anglo-saksonlara dayanır. Pers ve Mısırdaki da yine aynı anlama gelen lider kelimesi Yunancada da aynı manayı ifade etmektedir. Fakat Latince de geminin dümencisi anlamıyla liderlik kavramı içerik olarak metaforik bir işlerlik kazanmıştır. Akademik manada ise liderlik kelimesi dünya literatürüne 14. Yüzyıl’da girmiştir. Ancak son iki yüzyılda daha çok kullanılır hale gelmiştir. Birçok araştırmacı liderlik kavramını daha çok liderin taşıdığı kişisel özellikler bağlamında ele almıştır. Özellikle 1950’lerde başlayan ve adeta bir akım haline gelerek, derinlemesine inceleme yapılmış birçok araştırma mevcuttur.<sup>4</sup>Yapılan incelemeler çerçevesinde araştırmacılar, bireysel kanaatleriyle vardıkları sonuçlara göre edindiği izlenimler doğrultusunda birçok tanım da ortaya atmışlardır. Bu tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Liderlik; toplum içerisinde yer alan bir insan grubunu, belirli hedefler çerçevesinde bütünleştirerek, bu hedefleri hayata geçirmek için onları eyleme geçirme bilgi ve kabiliyetlerinin bütünüdür.<sup>5</sup>
- Liderlik; İnsanların bireysel ya da grupsal manada belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin bu amaçlar doğrultusunda oluşacak faaliyetleri etkilemesi ve yönlendirmesi ile gelişen bir süreçtir.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik**, Nobel Yayınları, Ankara, 2006, s.109.

<sup>5</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2007, s.431.

<sup>6</sup> Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, ss. 445-446.

- Emre hazır halde bulunan asları, yapılacak bütün faaliyetlere yöneltmektir.<sup>7</sup>
- Belirli durum ve şartlar altında hedeflere ulaşmak için belirlenmiş bir takım değerleri izleyicilerine benimsetmek sureti ile onların davranış ve eylemlerini etkileme sanatıdır.<sup>8</sup>
- Lider bir otorite veya statünün fonksiyonu olmaktan ziyade, bir işi başkalarına istetmek ve benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne haiz kişidir.<sup>9</sup>
- Liderlik, grup üyelerinin amaçlarına ulaşmak maksadıyla, sürdürdüğü faaliyetlerini, aynı doğrultuda yöneltme ve koordinasyon sağlamada zora başvurmadan yalnızca etkileşim gücünü kullanarak harekete geçirme kabiliyetidir.<sup>10</sup>
- “Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yetenekleri toplamıdır.”<sup>11</sup>
- Bir toplumsal sistem içerisinde; bir aktörün, söz konusu bir sistem içerisinde işbirliği yapmayı kabul eden diğer bütün aktörleri etkileme kabiliyetidir.<sup>12</sup>
- Liderlik güzellik gibi tabiri güç, fakat gördüğünüzde tanıyabileceğiniz bir şeydir.<sup>13</sup>

Liderlik, özellikle 20. yüzyılda gerek teorisyenlerin, gerekse uygulayıcıların ilgiyle odaklandıkları bir fenomen haline gelmiştir. Bu çerçevede liderlik olgusunu açıklamak üzere kronolojik bir düzlemde liderlik yazınına getirilen tanımlar

<sup>7</sup> Richard M. Hodgetts, **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, Çeviren: Canan Çetin, Esin (Can) Mutlu, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s.534.

<sup>8</sup> Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Ekin Yayınları, Bursa, 2010, s.309.

<sup>9</sup> M. Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Güney Ofset, Konya, 2002, s.192.

<sup>10</sup> İnan Özalp v.d., “ Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Anadolu Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: X, Sayı: 1-2, 1992, s.163.

<sup>11</sup> Hasan Tağraf, İskender Çalman, “Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.Dergisi**, Cilt:23, Sayı:2, 2009, s.136.

<sup>12</sup> Salih Paşa Memişoğlu, “ Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Lider Yöneticilere Duyulan Gerekçinim”, **7-9 Haziran 2001 10. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirisi**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, s.88.

<sup>13</sup> Nuri Baloğlu, Engin Karadağ, “Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt 15, Sayı 58, Yeditepe Üniversitesi, 2009, s.168.

açısından liderliği ele alacak olursak, bu tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:<sup>14</sup>

- C.H.Cooley (1902)'e göre, liderlik kollektif hareketlerin odağında olabilmektir.
- E.F. Mumford (1906)'a göre, liderlik kollektif hareketlerin kontrolü sürecinde, grupta bir kişinin öne çıkmasıdır.
- F.W. Blackmar (1911)'a göre, liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.
- E.L.Munson (1921)'a göre, liderlik, en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya sevk etme kabiliyetidir.
- F.S.Chapin (1924)'e göre, liderlik, grubun işbirliğine özel bir mana yükleyebilmektir.
- L.L. Bernard (1927)'a göre, liderlik, izleyicilerin istek ve ihtiyaçlarını fark ederek; enerjilerini bu istek ve ihtiyaçları karşılamaya yöneltmektir.
- C.M.Bundel (1930)'a göre, liderlik, grup üyelerini ikna ederek, onları istediklerini yaptırabilme sanatıdır.
- C.E.Kilbourne (1935)'e göre, liderlik, hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin bir çoğuna sahip olduğunu ortaya koymaktır.
- T.R.Phillips (1939)'e göre, liderlik, amaçların gerçekleştirilmesi için tüm üyelere ilhan vererek moral birliğini sağlamak ve sürdürmektir.
- N.Copeland (1942)'a göre, liderlik, insanları gerek fiziksel, gerek duygusal ve gerekse zihinsel olarak etkileyebilme sanatıdır.
- I. Knickerbocker (1948)'a göre, liderlik, izleyicilerin ve onların bireysel ihtiyaçlarının karşılanması ve bu amaçla var olan tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir.
- R.M. Stogdill (1950)'e göre, liderlik, amaçların var olması ve gerçekleştirilmesi için grup üyelerini etkileme sürecidir.

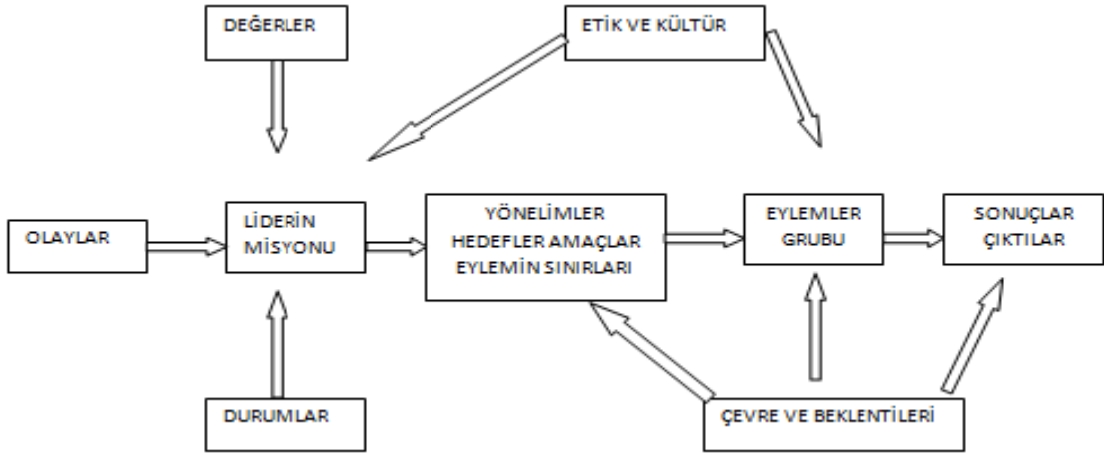
---

<sup>14</sup> Seher Armağan Ören, "Günümüz Liderlik Profili: Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi S.B.E., Antalya, 2006, ss.5-8, Gülşen Vural, "Liderlik ve Hemşirelik", Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, 1997, s.16.

- H. Koonetz & C.O'Donnell (1955)'a göre, liderlik, ortak bir amacı gerçekleştirmek için insanları etkileyebilmektir.
- G.Terry (1960)'e göre, liderlik, kollektif amaçları gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir.
- J. Lipham (1964)'a göre, liderlik, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak adına yeni bir yapı ve süreç başlatabilmektir.
- R. Dubin (1968)'e göre, Liderlik, yetki kullanarak karar alabilme gücüdür.
- R.M. Stogdill (1974)'e göre liderlik ile ilgili tanımlar on başlık altında toplanmaktadır:

- Liderliği grup süreçlerinin odağı olarak nitelendiren tanımlamalar,
- Liderliği kişilikten ve kişiliğin etkilerinden ibaret gören liderlik tanımlamaları,
- Liderliği duruma uyum sağlama ve izlemeye ikna etme sanatı olarak nitelendirilen tanımlamalar,
- Liderliği etkinin kullanımı olarak ele alan tanımlama
- Liderliği hareketsel ve davranışsal özellik olarak inceleyen tanımlamalar,
- Liderliği inançları şekillendirici bir materyal olarak gören tanımlamalar,
- Liderliği arzu edilen amaçlara ulaşmanın bir aracı olarak ele alan tanımlamalar,
- Liderliği simbiyotik bir tepkimeye dayandıran tanımlamalar,
- Liderliği değişen şartlara uyarlanabilir bir rol olarak tasvir eden tanımlamalar,
- Liderliği öncül bir uyarıcı olarak irdeleyen tanımlamalar,

- D. Katz & R.L. Kahn (1978)'a göre liderlik, örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye motive edecek etki fazlalığı yaratmaktır.
- R.R. Krausz (1986 )'a göre liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç biçimidir.
- Immagert (1988 ) de, liderlik kavramın tanımlanmasın oldukça güç olduğunu ifade etmiş ve liderliği açıklamak üzere **Şekil 1.**'de verilen kavramsal bir modeli ortaya koymuştur.



**Şekil 1 Liderliği Açıklamaya Yönelik İmmagert Modeli**

(Kaynak: Seher Armağan Ören, “Günümüz Liderlik Profili: Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi S.B.E., Antalya, 2006, s.6.

- Yukl (1989)’a göre liderlikle alakalı çeşitli tanımlar olmasına rağmen bütün tanımlarda ortak bir noktanın olduğu görülmektedir. Bu ortak nokta, liderlik olgusunun iki ya da daha fazla kişi arasında var olmasıdır. Ona göre liderlik; başlatılması istenen amaca ulaşmak adına insanları etkileme sanatıdır.
- C.Norris (1990)’e göre liderlik, sezgisel ve analitik yordamlarla düşünmeyi kullanarak yaratıcı olmaktır.
- E.Jaques & S.D.Clemnt (1991)’e göre liderlik, birden çok sayıda kişiyi tüm bağlılık ve yeterlilikleriyle, ortak amaçlar doğrultusunda eyleme geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir.
- W.Pagonis (1992)’e göre liderlik, insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbirleriyle uyumlu davranışlar sergileyerek etkileyebilmektir.
- T.J.Kowalski & U.C.Reitzig (1993)’e göre liderlik, karmaşık ve problemleri bir işe girişebilmektir.
- R.Heifetz (1994)’a göre liderlik, farklı koşullarda davranışlara, farklı anlamlar yükleyebilmektir.
- R. T. Ogawa & S. T. Bossert (1995)’a göre liderlik, örgüt üyelerinin etkileşimini gösteren yansımaları olaylara bağlı olarak anlamlı kılıp, şekillendirmektir.

- G. R. Sullivan & M. V. Harper (1996)'a göre liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden akılcı ve doğru planlanmış eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.
- K. Gallagher (1997)'e göre liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası harcamak için insanları etkileme sürecidir.

Yapılan tüm bu tanımlardan yola çıkarak liderlik kavramını şu şekilde tanımlayabiliriz:

İnsanların amaçlarını gerçekleştirmesi sürecinde, onlara ilham veren ve onların beyinlerinde tasarladıkları arzuları gerçekleştirmeleri adına, eylemlerini hayata geçirme eğilimlerini motivasyon yoluyla tetikleyen, onları organize ederek, ortak eylem konusunda sinerjik bir güç yaratmalarını sağlayan ve tüm bunları yaparken ussal, planlı, analitik düşünen, bir takım oluşturarak; koşullara, materyallere, izleyicilerin yapısına ve faaliyetin doğasına uyumu misyon edinme ve tasarladıkları vizyonu onlara benimsetip, büyük bir güven ortamı içerisinde amaçlara yürüme sürecidir diyebiliriz.

### **1.1.2.Liderlik Düşüncesinin Gelişim Süreci**

Liderlik kavramının ortaya çıkmasında bir öncül niteliği taşıyan ilk araştırmalar Antik Yunan'da yapılmıştır. Sokrates, Platon, Aristo, Homer, Perikles, Sofokles ve Heraklitos gibi düşünürler liderlik kavramına değinmiş ilk isimlerdir. Yapılan çalışmalara bakıldığında bu dönemde; liderin kişisel özellikleri, liderin eğitim yapısı, lider ile izleyicileri arasındaki iletişim dinamikleri, toplumsal açıdan liderin önemi gibi konular öne çıkmaktadır. Bu dönem “Klasik Dönem” ya da “Antik Yunan Dönemi” olarak adlandırılan dönemdir. Tarihsel gelişim sürecinin ikinci evresine baktığımızda “Rönesans Dönemi” önem kazanmaktadır. Burada daha çok Toplumsal Liderlik konsepti gündeme getirilmiştir. Ve konseptin temel dayanağını oluşturan çoğulculuk bakış açısıyla, daha çok liderlerin bireyler üzerindeki iktidarını ölçümleyici ve bireylerin huzur ve mutluluğunu temel alan barışçıl ve insani değerlere önem veren liderlik özellikleri incelenmiştir. Dönemin düşünürleri olarak Petrarch, Chaucer, Castiglione, Machiavelli, Hobbes, Rousseau ve Shakespeare ön plana çıkmışlardır. Sanayi Devrimi'nin ardından “Mükemmel Örgüt Yapısı”, “İdeal Toplum Düzeni”, “Yönetmelik Kontrol” ve “Akılcılık” konularında Hegel, Weber, Darwin, Durkheim ve

Marx gibi düşünürler liderlik alanına orijinal bakış açıları getirmiş isimlerdir. Ayrıca, 20. Yüzyılın ilk yarısına kadar olan dönemde ise, Freud, Skinner, James, Fromm ve Jung psikolojik ve davranışsal açılardan liderliği ele almış ve bu hususta incelemeler yapmış düşünürlerdir.<sup>15</sup>

### 1.1.3. İşletmeler Açısından Liderliğin Önemi

Küreselleşmenin getirdiği teknolojik devrimler neticesinde oldukça karmaşık bir çevrede faaliyet gösteren örgütler rekabetin şiddetlenmesi, ürün yaşam evrelerinin kısalması gibi nedenlerle kısa sürede “entropi” denilen bir sürece girmektedirler. Örgütler de insanlar gibi yaşam evreleri olan, adeta canlı birer sistemdirler. Ve bu sistemin çökmemesi içinde çevreye uyum sağlayıcı tedbirler almak işletmelerin devamlılığı için hayati önem arz eden başat noktalardandır. İşletmelerin çevrelerine uyum sağlayıcı planlar, politikalar, stratejiler ve taktikler geliştirmesi büyük ölçüde işletmelerin CEO’ları (Chief Executive Officer) veya liderlerinin basiretleriyle doğru orantılıdır.

Günümüzde “bilgi toplumu”, “post-endüstriyel toplum”, “enformasyon toplumu”, “risk toplumu” gibi farklı isimlerle dile getirilen ve toplumsal yaşamın şekil değiştirdiği bir süreç yaşanmaktadır. Bu anlamda bilgi toplumu süreci, yaşamın tüm alanlarını kapsayan değişimleri ve gelişmeleri içermektedir. Günümüzün sürekli değişen çalışma yaşamında etkin ve verimli organizasyonların oluşturulabilmesi için gerekli araçlar olarak liderlik kavramının önemi üzerinde yoğunlaşmaktadır.<sup>16</sup> Bu noktada liderler özellikle iş yaşamında önemli bir yer tutmaktadır. Günümüz işletmelerinde artık yöneticilerin de liderlik yapmaları gerektiği anlayışı hakim olmaktadır. Yöneticilerin kendilerine verilen sorumluluklar ve resmi görevlerin niteliği dolayısıyla liderlik yapmaları, liderlik özelliklerine sahip olmaları gibi özellikler aranmaktadır.<sup>17</sup>

Yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren mekanik örgüt yapıları yerlerini organik örgüt yapılarına terk etmiştir. Bununla beraber çalışanların katılımı örgütü işbirliği ve zihinsel kontak kurmaya yöneltmiştir. Örgütlerde grup üyelerinin davranışlarını

<sup>15</sup> Recep Bozlağan, **Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005, ss.10-11.

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

<sup>17</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2010, s.569.



şekillendiren onların yaratıcılıklarını tetikleyen, işbirliği sayesinde işleri kolaylaştırıcı faaliyetleri çalışanlara benimseten, örgütte paylaşılmış bir vizyon yaratarak izleyicilerine ilham veren bir liderlik anlayışı egemen olmuştur. İnsana önem konusunda lider gerçek bir hümanisttir. Örgütler için çalışanlar entelektüel sermaye olarak görülen ve örgüt verimliliğinde birinci derece faktör konumunda bulduklarından çalışan motivasyonu örgüt lideri açısından ciddi bir önem arz etmektedir. Bu önem sayesinde lider, işletmeyi bir makine yığını olmaktan çıkartıp organizasyona adeta hayat veren bir sanatı icra etmektedir.

Liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticiler tarafından yönetilen örgütler, geçici bir süre başarılı olabilir hatta kar dahi elde edebilirler. Bu durum daha çok şahsi örgütler için söz konusu olmaktadır. Fakat örgütün bir kurum kimliği kazanması büyük ölçüde, çalışanlarına verdiği önemle örtüşmektedir. Bunu da başarabilecek kişiler liderlik vasıflarına sahip kişilerdir. Lider tanımlamasına uygun profile sahip kişilerin varlığı örgütlere uzun dönemde karlılığı sürdürmeyi, kurucusundan sonra da örgütü var etmeyi sağlamaktadır.<sup>18</sup>

Higgs, örgütlerde liderliğin önemine yönelik yaptığı çalışmasında liderliğin işletmeler açısından önemini vurgulamak üzere dört gerekçe ortaya koymaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz:<sup>19</sup>

- Toplumsal Kanaatlerin Değişimi,
- Kurum ve Kuruluş ve Diğer Örgüt Türlerinin Bakış Açılarındaki Değişim,
- Örgütsel Değişimi Sağlamada Karşılaşılan Güçlükler,
- İş görenlerden Beklenen Yüksek Verim Hedefleri ve İş Stresinin Azaltılması için Duyulan Gereksinimler.

#### **1.1.4. Toplumlar Açısından Liderliğin Önemi**

---

<sup>18</sup> Acar Baltaş, **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, 2002, ss.112-113

<sup>19</sup> Recep Bozlağan, **age**, ss.9-10.

Tarih boyunca toplumda var olan bazı insanlar, diğerlerine karşı üstünlük sağlamış ve çok sayıda kitleleri peşlerinden sürüklemeyi başarmışlardır. İnsanlar gerçekleştirmek istedikleri arzu ve gereksinimlerinden bir kısmını kendi başlarına gerçekleştirebilirken bir kısmını gerçekleştirmeleri için başkalarıyla işbirliği yapmaya ihtiyaç duyarlar. Ve bu durum onları beraber hareket etmeye yönlendirir.<sup>20</sup>

Tarihin her evresinde olduğu gibi, toplumda var olan insanların eylemlerini yönlendiren aktif bir güç olarak liderlik etkinliği söz konusu olmaktadır. Liderlerin ön plana çıktığı her aşamada toplumsal manada bir umutsuzluk, kendi kendine yetememe durumu mevcuttur. Krizler, çalkantılı dönemler gibi rutin olmayan durumlarda insanlar mutlak suretle bir kurtarıcıya gereksinim duyarlar. İşte tam da bu noktada liderler karizma ve ikna kabiliyetleri ile, bireylerin kişisel olarak yapmayı yerinde görmediği davranışları dahi onlara adeta kendileri istiyormuşçasına yaptırmaya sevk eder.

Toplumsal buhran dönemlerinde ortaya çıkıp insanları buldukları çıkmazdan kurtarabilecek bilgi ve yeteneklere sahip olan gerçek liderler kadar bu dönemde toplum refahını umursamayıp sadece egolarının yaptırımını ile kendi menfaatlerini toplum menfaatlerinin üstünde tutan lider tipolojileriyle de karşılaşmak olası bir durumdur.

Esasen liderden beklenen toplumsal mücadeleyi güçlendirmek, birlik ve beraberlik duygularını insanlara benimsetmek, ülke çıkarlarını gözetmek, toplumsal refaha ulaşmayı misyon edinmek, toplumsal kaynakların daha etkin ve verimli olması için efor sarf etmek, ekonomik faaliyetlerden edinilen karlılığın adil şekilde dağılımını gerçekleştirmek, ve özellikle toplumsal bilinci oluşturarak insanları bireysel başarılarla ulaştırmaktır.<sup>21</sup>

## **1.2. Liderliğin Kazanılmasına İlişkin Düşünceler ve Liderliği Geliştirme Süreci**

---

<sup>20</sup> Cengiz Demir v.d., “Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma”, **Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2011, s.130.

<sup>21</sup> İlhami Fındıkçı, **Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2009, s.318.

### **1.2.1.Liderliğin Kazanılmasına İlişkin Düşünceler**

Büyük İskender, Dr. Samuel Johnson, William Wallace, Hun imparatoru Atilla ve Wellington gibi dünya liderleri örneklerine baktığımızda onların birçok özelliğinin yanı sıra doğaüstü yaradılışları olduğu konusunda bir kanaat oluşmaktadır.<sup>22</sup>

Birçok araştırmaya konu olan ve sırrını hepimizin merak ettiği liderlik yeteneği nasıl kazanılır sorusunun cevabı konusunda iki karşıt görüş oluşmaktadır. Bu konudaki görüşleri şöyle sınıflandırabiliriz:<sup>23</sup>

1. Liderliğin doğuştan sahip olunan niteliklerle var olduğu görüşü,
2. Liderliğin eğitim ve deneyim sayesinde geliştiği hususundaki görüşler.

#### ***1.2.1.1.Liderliği Doğuştan Sahip Olunan Bir Nitelik Olarak Kabul Eden Düşünce***

Liderliğin kazanımı konusunda iki kısma ayrılan görüşlerden ilki liderliğin sonradan edinilemez bir yetenek olduğudur. Bu görüşe göre bir insan ancak ve ancak lider olarak doğarsa gerçek anlamda liderdir. Sonradan elde edilen hiçbir vasıfla bir topluluğa liderlik etmesi mümkün olmayacaktır.

Klasik okulun savunucuları, liderlik yeteneklerinin geliştirilemeyeceği görüşünü savunurken, bu yeteneğin Allah vergisi bir armağan olduğuna inanmışlardır. Bu bağlamda belirtilmesi gereken diğer bir nokta da, bu yeteneklerin genetik olarak geçtiğidir. Fakat burada çevresel ve eğitimsel faktörü de göz ardı etmemekte yarar vardır.<sup>24</sup>

#### ***1.2.1.2.Liderliğin Sonradan Kazanılan Bir Meleke Olduğunu Savunan Düşünce***

Liderliğin kazanımı konusunda ileri sürülen diğer bir bakış açısı ise liderlik yeteneklerinin sonradan kazanılabilir bir yeti olduğu hususudur. Burada vurgulanmak istenen temel düşünce liderlik yeteneğinin alınan eğitimlerle ve kişisel tecrübelerle oluşabileceği kanaatidir. Lider olmak için liderlik yetenekleriyle donatılmış bir bireye ihtiyaç yoktur. Bu yetenekler süreç içerisinde kişinin kendi çabalarıyla gelişebilen bir hal alabilir.

<sup>22</sup>John Adair, **Bir Lider Nasıl Yetişir**, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2011, s.23.

<sup>23</sup>Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2011, s.374.

<sup>24</sup>ibid., s.375.

Bu konuda *ARGYRIS*şunları söylemiştir: “Bazı yetenekler kalıtım yoluyla geçer. Daha önemli büyük bir kısmı, diğer kişilerle olan karşılıklı ilişkilerle geliştirilir ve öğrenilir. Bu durum, liderlik gibi yetenekler için özellikle doğrudur. Doğuştan gelen liderler yoktur. Bir liderin kişiliği muhtemelen aile hayatı sırasında ve bu kişiliğini uygun bir şekilde ifade edebileceği durumlarda gelişmiştir.”<sup>25</sup>

“Öğrenimle elde edilen ya da büyük ölçüde değiştirilebilen yetenekler ve hüneler vardır. Örneğin, çeşitli sanatlara yatkınlık, hitap etme gücü, yargı gücü, üstün zeka vb. gibi potansiyel bir yetenek olarak doğuştan kazanılabilir. Fakat bunların dışında Mc Greoger’un da belirttiği gibi planlamada ve harekete geçmede, sorunları çözümlenmede, haberleşme kanallarını açık tutmada, etkili çalıştırmada, sorumluluk yüklenmede ve grup ilişkilerinde yetenek kazanma olanakları sonradan kazandırılabilir ve geliştirilebilir”<sup>26</sup>.

### **1.2.2.Liderliği Geliştirme Süreci**

Liderlik yeteneklerinin doğuştan gelen bir takım özellikler sayesinde oluştuğu kanaati azımsanmayacak ölçüdedir. Elbette ki genetik faktörler liderlik etkinliğinde ciddi önem arz etmektedir. Fakat deneyim ve eğitim faktörleri de liderin var olan potansiyelinin üzerine çıkmasında önemli rol oynar. Örneğin, bir bina inşasında temel, en ciddi görevi görmektedir. Temel çürük ise ne kadar kaliteli tuğla örülse de binanın ayakta kalma ihtimali çok zayıftır. Oysaki sağlam bir temele inşa edilen kaliteli tuğla binayı daha da sağlam bir hale getirecektir.

Bu durumun en güzel örneği Mustafa Kemal Atatürk’tür. Kurtuluş Savaşı esnasında sergilediği stratejik ve taktik kabiliyeti, siyasi başarıları ve hayata geçirdiği devrimlerle de göstermiştir ki liderlik olgusu yalnızca genetik özelliklerin ürünü değil, aynı zamanda engin bir tecrübenin de sonucudur.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup>Ibid.

<sup>26</sup>Erol Eren, *age*, s.388.

<sup>27</sup> Kemal Erzurum, “ Liderlik Eğitimi ve Hizmet İçi Eğitimdeki Rolü: Mersin İli Cam Sanayisi İşletmeleri Yöneticilerine Yönelik Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi E.B.E., 2007, s.74.

Tüm bireylerin gelişim aşamalarının gerçekleştiği ilk yer olan aile bireylerinin bulunduğu ortam liderlerin de gelişiminin ilk uğrak noktasıdır. Yani aile unsuru bireyin fikirlerinin şekillenmesinde en temel etken faktördür.

Bunun yanı sıra Amerikan kültüründe genel kabul görmüş bir öğrenme faktörü olarak “akrandan öğrenme” unsuru dikkat çekici diğer bir husustur. Bu görüşe göre karşılıklı etkileşim eğilimi bünyesinde aşağılanma, yadsınma gibi tehdit unsurları bulundurmayaacağından akranlar arası iletişimde fikir alış veriş daha rahat ve otorite kısıtlamalarını ortadan kaldırıcı bir nitelik taşımak suretiyle gelişim konusunda hiç de hafife alınmayacak boyutta önem arz etmektedir.<sup>28</sup>

Batılı ülkeler liderlik konusunda çocuklarına okul öncesi eğitimle başlayıp çalışma yaşamına gelinceye dek çeşitli tipte teknikler kullanılarak liderlik yetenekleri edindirmeye çalışmaktadırlar. Son dönemlerde ülkemiz de bu gelişmelerden etkilenerek özellikle siyaset bilimi, askerlik bilimi ve işletme yönetimi konularında eğitimler verilmektedir. Liderliğin geliştirilmesine yönelik verilen liderlik eğitim programları ülkemizde mevcut Fakültelerce yeterince uygulanabilir olduğunu söylemek pek de mümkün değildir. Fakat belirli eğitim merkezlerinde seminer veya kurslar yoluyla bu gelişim metodu ülkemizde de ileri boyutlara ulaşmaktadır. Belli başlı enstitü ve eğitim merkezlerinde çeşitli programlama faaliyetleri sürmektedir. Bunlar arasında; Center for Creative Leadership, Apsen Institute, American Management Association, Outward Bound ve National Outdoor Leadership School gösterilebilir.<sup>29</sup>

### **1.3.Liderlik Kuralları ve Liderliğin Vazgeçilmezleri**

#### **1.3.1.Liderlik Kuralları**

Genetik faktörleri gereği bazı insanlar liderlik özelliklerine sahip olarak dünyaya gelirler. Fakat bu insanların sadece bu özellikleri itibariyle lider olarak atfedilmesi olanaklı değildir. Bu özellikleri perçinleyici bir takım kaideleri de içselleştirmeleri gereği unutulmamalıdır. İşte bu kurallara kısaca değinecek olursak şöyledir:

---

<sup>28</sup>Abraham Zaleznik, “Yönetici ve Lider”, **Liderlik, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, Çeviren: Meral Tüzel, Mess Yayıncılık, İstanbul, 1999, ss.84-85.

<sup>29</sup> Kemal Erzurum, **age**, ss.24-25.

### ***1.3.1.1. Bireysel Farkındalık ve Kişisel Gelişim***

Lider olmayı amaçlayan birey öncelikle kendini tanımalı ve kendi kişisel eğitimcisi olmayı öğrenebilmelidir. Bunu gerçekleştirmek isteyenler adına Taylor üç aşamadan bahsetmiştir. Bu aşamalar konusunda şu açıklamaları yapabiliriz:<sup>30</sup>

Bunlardan ilki, bireyin sahip olmak istediği özellikleri tanımlaması gerektiğidir. Bu durum bireyin nasıl görülmek istediği ve nasıl hatırlanmak istediğinin esasen özeti niteliğindedir. İkinci aşama ise, bir idol belirleme aşamasıdır. Burada bireyin tanımladığı özellikleri taşıyan, kendisinde görmek istediği davranışları doğal bir süreç olarak sergileyen bir idolden bahsediliyor. Bu kişi genellikle bireyin çevresinde olan biri belki bir arkadaşı belki de bir meslektaşı olabilir. Üçüncü ve son aşama ise, belirlenen idole yaklaşım aşamasıdır. Burada ondan çok şey öğrenebilme şansı vardır. Çünkü insanlar egoları gereği kolay kolay bu yaklaşımı geri çevirmez.

Kısaca bireyin gelişiminde kendi bireysel çabalarının önemi büyüktür. Fakat diğer insanların bilgi ve tecrübelerinden faydalanmak da en az bu çabalar kadar önem taşır. Bu konuda önemli olan nokta, bireylerin bilgiye açık bir vizyona sahip olabilmeye eğilimleridir.

### ***1.3.1.2. Teknik ve Mesleki Bilgi Birikimi***

Liderlik için bilgi vazgeçilmez bir araçtır. Liderin geniş bir bilgiyle donatılmış olması ona güç ve otorite gibi kaynaklar yönünden zenginlik sağlar.

Teknik ve mesleki bilgi birikimi liderin otoritesi açısından önemli bir faktördür. Otorite bilgili liderden adeta dışarı taşan bir değerdir. Lider, bilgi ve yeteneğini, ekibinin bulunduğu duruma ve bu ekibi potansiyel bir canavar ekip olma yoluna sevk edecek davranışlara uyarlamayı da bilmelidir.<sup>31</sup> Yani lider bilgiyi salt bilgi olsun diye değil, uygulamada başarı kazanabilmek adına edinmelidir.

---

<sup>30</sup> David Taylor, Şeffaf Lider, Lifecycle Yayınları, Çeviren: Selim Yeniçeri & Arlene Yeniçeri, İstanbul, 2006, ss.35-36.

<sup>31</sup> John Adair and Peter Reed, **Patronlar Değil Liderler: Başarıya Götürecek Liderlik Nasıl Olmalıdır?**, Çeviren: Gülay Doğançalı, Babıalı Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2009, s.35.

### **1.3.1.3.Sorumluluk Üstlenme**

Lider için sorumluluk bilinci faaliyetleri eksiksiz gerçekleştirmek açısından oldukça önemlidir. Lider olmayı hedefleyen kimsenin en hassas anlarda dahi yapılacak işin sorumluluğunu üstlenecek bir yapıya sahip olması gerekmektedir.<sup>32</sup>

Sorumluluk üstlenme yeteneği bireyin iş ahlakı anlayışıyla yakından ilişkilidir. İş Ahlakından Sorumlu Görevliler Derneği'nin Amerikan şirketlerinde tüm düzeylerde çalışan 1300 kişi üzerinde yaptığı bir araştırmada, katılımcıların yaklaşık yarısı kadarının iş ahlakına aykırı eylemler gerçekleştirdiklerini beyan etmeleri sonucu büyük bir yankı uyandırmışlardır.<sup>33</sup>

Sorumluluk üstlenme vasıflarına sahip olan bireyler işten kaçınmayan, kanaatkar, programlı çalışan, başarı güdüsü yüksek olan bireylerdir. Sorumluluk duygusuna sahip bireyler vaatlerini yerine getirme konusunda oldukça duyarlıdır ve bunu yaparlarken, büyük bir azimle çalışırlar ve başarı da bunun sonucunda kaçınılmaz bir hal alır.

### **1.3.1.4.Başarı Odaklı Hedefler Belirleme**

Liderlik sürecinin ortaya çıkmasında liderin davranışlarını şekillendiren önemli özelliklerinden biri de takipçilerini eyleme geçirecek, var olan durum ve ortama uyumlu amaç ve hedefler belirlemektir. Amaçlardan kasıt, uzun vadeli durumlar iken; hedeflerden kasıt ise amaçlara oranla daha kısa vadeli aşamalardır. Lider takipçilerine ulaşacakları amaç ve hedefleri gösterirken, onları bu konuda bilgilendirmekle mükelleftir.<sup>34</sup>

Takipçiler, tam manasıyla ulaşılacak hedeflerin ne olduğunu, bu hedeflere ulaşılmasının örgüte ve kendilerine sağlayacağı yararları, uygulama aşamasında karşılaşılabilecek sorunları, bu sorunları ortadan kaldıracak tedbir ve alternatif çözüm metodlarını vs. gibi konuları eylemlerin uygulayıcısı konumunda bulunmaları hasebiyle bilmelidirler.

---

<sup>32</sup> Salih Güney, **Liderlik**, Nobel Yayıncılık, İstanbul, 2012, s.53.

<sup>33</sup> Füsün Tekin Acar, “ Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2001, s.47.

<sup>34</sup> Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.528.

### ***1.3.1.5.Rasyonel ve Seri Karar Verme Yetisi***

Bir kimsenin bir gruba liderlik yapabilmesi için aktif, rasyonel ve tutarlı kararlar vererek bu kararları en seri şekilde uygulamaya geçirme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. İyi bir lider bir kaos ortamında dahi, temkinli ve sakin bir tutum içerisinde kalarak doğru karar verebilme muhakemesine erişmiş kişidir. Lider, sergilediği tutumla takipçilerine de örnek teşkil edebilmelidir.

### ***1.3.1.6. Hakkaniyet İlkesini İçselleştirme***

Dürüst bir karakterin hiçbir tavize maruz kalınmaksızın ön planda tutulması yönetimdeki samimiyet ve ciddiyetin delilidir. Liderlik karakter ile icra edilen bir sanattır. İnsanları karakter hususunda yanıltmak imkansızdır. Bir kimsenin beraber çalıştığı insanlar, o kimsenin dürüst davranıp davranmadığını kısa bir sürede analiz edebilirler. İnsanlar karşısındaki insanları birçok konuda bağışlayabilir. Bilgisizliğini, öz güven eksikliğini vb. fakat karakter zafiyetini asla maruz görmezler.<sup>35</sup>

Hak, hukuk ve adalet kavramları da liderliğin oluşumunda temel taşlar olarak addedilen ve liderin karakterini ortaya koyan kavramlardır. Bu kavramlardan uzaklaşıldığı takdirde bireyin bir topluluğa liderlik etme olasılığı ortadan kalkar.<sup>36</sup> Kısacası lider ne kadar adil ise izleyicilerini o denli peşinden sürükleyebilir.

### ***1.3.1.7.Adaptasyon***

Liderlik sürecinin en önemli parçalarından biri de değişimi yaratıp, bu süreci başarılı bir şekilde yönetmektir. Fakat günümüz yöneticileri büyük çapta bir değişim ihtiyacıyla karşı karşıya geldiklerinde gözle görülür bir şekilde bu duruma tepki gösterme eğilimi içerisine girerler. Önce telaşla örgütün kuruluş stratejilerini revizyondan geçirirler, ardından da çalışanların yerlerini değiştirerek ya da işlerine son vermek sureti ile verimsizliklerin kökünü kazımanın türlü yollarını arama çabalarına girerler. Tüm bu eylemlerin ardından da örgüt performansının iyileşmesi için sabırla

---

<sup>35</sup> Peter F. Drucker, Joseph A. Maciariello, **Gün Gün Drucker: Ünlü Düşünürün Yapıtlarından Seçilmiş 366 Fikir ve Motivasyon**, Çeviren: Murat Çetinbakış, Mess Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.3.

<sup>36</sup> Salih Güney, **Liderlik**, age, s.53.



beklerler. Sonuç ise büyük bir hayal kırıklı olur. Oysaki performansın iyileşmesi büyük ölçüde değişimden geçer.<sup>37</sup>

Günümüzde örgütlerin ayakta kalmaları ve rekabetçi yetenekler geliştirmeleri tamamen değişime uyum sağlayıp, bu sürece adapte olabilmekten geçer. Özellikle örgütsel imaj ve değişimin yaratılmasının sorumluluğu tamamen liderlerdedir.<sup>38</sup> Lider örgütü dış çevrede süregelen değişikliklere entegre ederken yalnızca makine ve teçhizat gibi araçlar bazında bir değişim sürecinin yönetimiyle değil aynı zamanda örgüt içerisinde yer alan çalışanların da teknolojik değişime direnç gösterebilecek niteliğe erişmiş birer beyin gücü olarak değişim sürecini tasarlamalıdır.

### ***1.3.1.8. Tutarlı Davranış Sergileme***

Lider olarak saygınlık kazanmak ve hayranlık uyandırmak söylemler ile eylemler arasında bir uyum gerektirir. Yani liderler takipçileri üzerinde ikilem yaratacak tavır ve davranışlardan uzak durmalıdır. Liderler görevinin mahiyetine yakışır şekilde davranmalıdır. Bir lider halk arasında yaygın olarak kullanılan “hocanın dediğini yap, yaptığını yapma,” deyiminin fikrini takipçilerinde uyandırmamalıdır.<sup>39</sup> Kısacası lider karizmatik imajını zedeleyecek davranış ve söylemlerde bulunmaktan kaçınmalıdır.

### ***1.3.1.9. Güçlüklere Karşı Direnç Kabiliyeti***

Lider olmak isteyen kişiler tüm zorluklara göğüs gerebilecek bir yapıya sahip olmalıdırlar. İnanıqları değerler adına yola çıktıklarını unutmamalıdırlar. Bu değerlere ulaşma yolundaki çabalarını kıracak birçok etken karşısında dirayetli durabilmeyi, takipçilerini de bu konuda yüreklendirebilmeyi becerebilen kişiler lider olabilir.

### ***1.3.1.10. Sabır ve İstikrarlı Olma***

Liderliği hedefleyen kişilerin büyük bir cesaret, sabır ve kararlılıkla gidecekleri yöne ulaşmaları esastır. Yani bir lider, adeta bir savaşçıda var olan cesaret örneğine sahip

---

<sup>37</sup> David A. Garvin and Michael A. Roberto, “İkna Yoluyla Değişim”, **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, Çeviren: İlker Gülfidan, Mess Yayıncılık, İstanbul, 2008, s.176.

<sup>38</sup> Murat Kasımoğlu, Aslı Küçükaslan, “Ölümsüz Liderler ve Liderlik Anlayışında Asırlarca Değişmeyen Ortak Parametreler”, **Çanakkale 18 Mart Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2005, s.36.

<sup>39</sup> Acar Baltaş, **age**, s.116.

olmalıdır ve değişim rüzgarlarının etkisi ile oradan oraya savrulmamalıdır. Büyük bir sabırla ve adanmışlıkla, tek başına dahi kalsa inandığı değerlerden ödün vermeden yoluna devam etmelidir.<sup>40</sup> Karşılaşılan zorluklar gerçek liderleri yıldırılmaz. Aksine onlara büyük bir direnç ve güç kazandırır.

### **1.3.2. Liderliğin Vazgeçilmezleri**

Liderlik konusunda yıllarca konferanslar ve kitaplar vasıtasıyla binlerce insana liderlik bilincini enjekte etmiş olan John C. Maxwell daha iyi bir lider olabilmek adına liderlik teorisine 21 yasa adı altında vazgeçilemez nitelikte boyutlar kazandırmıştır.<sup>41</sup> Liderlik konusunun her geçen gün yeni trendler bağlamında daha fazla misyona gereksinim duyacağı göz önüne alındığında bu yasalar gerçek manada liderliğin vazgeçilemez unsurları olduğunu görülecektir.

Kısaca bu yasaları inceleyecek olursak şöyledir:<sup>42</sup>

#### **1.3.2.1. Vizyon Kriteri**

Bu yasayla liderlik yeteneğinin bireyin etkinlik düzeyinin belirleyicisi olduğu ifade edilmiştir. Yani bireyin yönlendirme kabiliyeti ne denli yüksek olursa izleyicilerini etkisi altına alma ve dolayısıyla da etkinlik sağlama düzeyi o kadar yüksek olacaktır.

#### **1.3.2.2. Etkileme Kriteri**

Bu yasayla liderliğin ölçüsünün, dozajının iyi ayarlandığı bir etkileme kabiliyeti olduğu belirtilmiştir. Her birey bir takım üstün yetenekleriyle bazı kimseler üzerinde etki bırakabilir. Fakat bu etki liderlerin izleyicileri üzerinde bıraktığı etkiden biraz farklıdır. Bu farklılık yaratılan etkinin süresindedir. Çünkü gerçek liderlerin bıraktığı etki kendinden sonraki nesillere kadar dahi sürebilir. Oysaki lider niteliği taşımayan birinin bıraktığı etkinin düzeyi çok derin olamayacağından genellikle kısa süreli ve unutulmaya kolayca yüz tutabilecek düzeyde olacaktır.

---

<sup>40</sup> Ayşenur Koca, “ İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımları”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi F.B.E., İstanbul, 2001, s.7.

<sup>41</sup> John C. Maxwell, **Liderlik Yasaları**, Beyaz Yayınları, Çeviren: İbrahim Şener, İstanbul, 1998, s.4.

<sup>42</sup>İbid., ss.5-256, Salih Güney, **Liderlik**, age, ss.54-59.

### ***1.3.2.3.Süreç Kriteri***

Bu yasayla liderlik olgusunun bir anda gelişen bir mucize olmayıp, zamanla kazanılan yetenekler bütünü olduğu ifade edilmiştir. Bu hususu gözler önüne seren Theodore Roosevelt gibi bir dünya örneği vardır. O sabrı ve kararlılığı ile her geçen gün mahiyetine yeni tecrübeler ekleyerek, bir dünya gücü yaratılmasına yardımcı oldu. Ardından Nobel Barış Ödülü'nü kazandı ve sonunda Birleşik Devletlerin başkanı olarak herkesin tanıdığı bir dünya lideri haline geldi. Tüm bunlar olurken zorlu bir süreç işledi. Ve işleyen bu süreç, onu olgunlaştırdı.

Liderlik sürecinin karmaşık ve çok yönlü bir yapıya sahip olduğu göz önüne alınırsa, saygı, tecrübe, disiplin, vizyon ve zaman faktörü gibi unsurların bu süreçte büyük önem taşıdığı açıktır. Bu unsurlar üzerine yoğunlaşıldığında hemen hepsinin soyut kavramlar olduğu dikkat çekicidir. Tüm bu nedenlerden dolayı liderlerin etkin olabilmeleri, zorlu bir süreci de beraberinde getirir.

### ***1.3.2.4. Doğru Yönü Belirleme Kriteri***

Bu yasayla liderlerin gerektiğinde iyi bir planlayıcı, iyi bir stratejist ve çok yönlü taktik geliştirici bir kılavuz olma yönü vurgulanmıştır. Lideri izleyenler özellikle kriz, buhran, deyimli yerindeyse felaket gibi çalkantılı dönemlerde kendilerine yol gösterici bir lidere ihtiyaç duyarlar. Yani iyi bir lider doğru seyir haritasını çıkarabilme kabiliyetine sahip olabilmelidir.

### ***1.3.2.5.Hitabet Kriteri***

Bu yasayla liderin etkileyicilerine yaydığı ışık ortaya koyulmuştur. Liderin söylemleri içeriğinden dolayı değil, sırf lider konuştuğu için dinlenir. Esasen burada vurgulanmak istenen liderin hitabet yeteneğinin çok güçlü bir boyut kazandığıdır. Lider etkileyicilerini öylesine büyük bir sinerjiyle çevrelemiştir ki, artık burada liderin söylemi değil lider ön plana geçmiştir.

#### ***1.3.2.6. Sağlam Zemin (Güven) Kriteri***

Bu yasada vurgulanmak istenen durum, liderlerin izleyiciler üzerinde etki yaratabilmesinin sağlam zemine sahip bir noktada duruyor olmasıdır. Bu zemin güvenden başka bir şey değildir. Hiçbir münasebet güvensizlik üzerine inşa edilemez. Kısacası güven, liderliğin temelidir.

#### ***1.3.2.7. Saygı Kriteri***

Bu yasada vurgulanmak istenen temel unsur, liderlerin takipçilerini etkileme kapasitelerinin, var olan basiretleri ve onu güçlü kılabilecek eylemler yapabilme kabiliyetlerinden geçer. İzleyicileri arzu ettikleri amaçlara ulaştırarak gücülerini ispatlayabilen liderler izleyicileri tarafından saygı görecektir. Bu saygı beraberinde itaati getirecektir. Çünkü insanlar kendilerinden daha güçlü liderleri izlerler.

#### ***1.3.2.8. Sezgi Kriteri***

Bu yasayla ifade edilmek istenen unsur büyük liderleri iyi liderden ayıran özelliğin sezgisel güç olduğudur. Liderler analitik zekaları ile var oldukları kadar içgüdüsel güçleriyle de hareket edebilmeyi başarabilmelidir. Liderler akıl süzgeçlerinden geçirdikleri bilgileri sezgileriyle değerlendirdikleri takdirde büyük bir lider olma yolunda potansiyellerini ortaya koyabilmektedirler.

#### ***1.3.2.9. Çekim Gücü Kriteri***

Bu yasayla açıklanmak istenen temel nokta şudur. Eğer iyi bir takımınız varsa muhtemelen iyi bir lidersizsinizdir. Çünkü çekim gücü olarak insanlara yansıyan bir yaratılış boyutu mevcuttur. Ve iyi bir lider, bir takım yaratırken seçeceği oyuncuları kendini yansıtmak üzere özelliklere haiz kişilerden oluşturur.

Esasen liderin başarısının altında yatan gizem izleyicilerinin ondan daha iyi olmamasıdır. Ve bunu görebilen liderler, takımlarını oluştururken bu noktayı göz ardı etmezler. Fakat insanların doğası gereği nadiren zıt kutuplar arası çekim gücü vardır.

Yani genellikle aynı desene sahip ruhlar birbirlerini çekme konusunda daha baskın niteliktedir.

#### ***1.3.2.10. Bağlantı Kriteri***

Bu yasanın odaklandığı ana fikir şudur. Liderler kendilerinden yardım istenmeden izleyicilerinin gönüllerinden geçen arzuları gerçekleştirdikleri takdirde onları etkileyebilirler. Böylece bir gönül bağı oluşur ve bu bağ mekanik olgulardaki gibi zayıf olmayıp, liderle izleyici arasında kurulan güçlü bir köprü niteliği taşır.

#### ***1.3.2.11. İç Çember Oluşturma ve Katılım Kriteri***

Bu yasayla liderin potansiyelinin belirleyicisinin onu izleyenler olduğu vurgulanmıştır. Burada yapılması gereken liderin izleyicileri seçerken onları ciddi bir eliminasyon sürecinden geçirmesi gerektiğidir. Çünkü izleyicilerin gücü liderin gücünün belirlenmesinde güçlü bir etken faktördür.

#### ***1.3.2.12. Yetki Verme Kriteri***

Bu yasayla izleyicilerinin başarı seviyesinin liderin onlara verdiği yetkiyle doğru orantılı olduğu ifade edilmiştir. Başarılı liderler, bu başarıyı perçinleyecek donanım ve kapasiteye sahip kişilerle çalışırlar. Ve bu çalışma sürecince onlar tam bir serbestlik içerisindeyler. Burada lider yalnızca yetki devrini gerçekleştirme işinden mesuldür.

Bu duruma en iyi örnek Henry Ford'dur. Otomobil endüstrisinde yaptığı devrimlerle Amerikan iş yaşamının adeta ikonu durumuna gelmiş olmasına rağmen onun çok yakınında yer alan oğlunun yetki verme hünerinin sırrını çözmemesi yüzünden Ford Motor Şirketine iflasın eşiğine gelme korkusunu yaşatıp ciddi bir sendelemeye sebep olmuştur.

#### ***1.3.2.13. Yeniden Üretim Kriteri***

Bu yasanın odağında olan ana fikir liderlerin yeni bir lider yaratabilme kabiliyetidir. Burada liderin yetiştireceği diğer liderlerin ciddi bir eğitim süzgecinden geçmesi ile

mümkündür. Fakat liderin bu konuda kendine güvensizliği, yeni bir lider geliştirme faaliyetinin önemini kavrayamamış olması gibi nedenlerle bu süreç her zaman aktif şekilde işlemeyebilir.

#### ***1.3.2.14. Ortaklık Kriteri***

Bu yasayla ifade edilen düşüncenin temelini liderin vizyonu oluşturur. Bu vizyon sayesinde liderler ileriye yönelik yapacakları eylemlerin coşkusuyla takipçileri üzerinde derin izler bırakabilir. Takipçiler ise öncelikle liderin yarattığı bu coşkunun peşinden giderler. Dolayısıyla lideri severler ve onun çizdiği vizyona içsel bir bağlılıkla tutunurlar. Kısacası takipçiler önce liderleriyle bir ortaklık kurarlar ve bunun ardından da vizyona doğru birlikte yürürler ve bu sayede de ulaşmayı hedefledikleri skora kestirme yollardan giderek başarılı olurlar.

#### ***1.3.2.15. Zafer Kriteri***

Bu yasanın özünde liderin kararlılığı yatar. Liderler ulaşmayı arzuladıkları hedeflere onları ulaştıracak çözüm stratejilerini büyük bir ahenk ile uyarlama kabiliyetine sahiptirler. Onlar için başarı kaçınılmaz bir süreçtir. Ve bu sürece herhangi bir alternatif mevcut değildir. Tasarladıkları hedeflere ulaşmayı zorlaştıracak her engebe onların biraz daha hırslanacakları bir faktörden başka şey değildir. Ortaya çıkan her olumsuzluğa mutlak suretle bir düzeltici eylem geliştirme planları mevcuttur. Yani liderler, ekiplerini zafere ulaştıracak bir yolu mutlaka bulurlar.

Chicago Bulls'un İngiltere'yi Blitz'den kurtaran, Güney Afrika'daki soykırımın önüne geçen ve defalarca dünya şampiyonu olmasını sağlayan temel etken de kararlılık bilincinden başka bir şey değildir.

#### ***1.3.2.16. Büyük An (Karar Anı) Kriteri***

Bu yasanın temelini oluşturan ana fikir liderlerin takipçilerini motive ederek onları doğru kararlar almaya yönlendirecek politikalar gütmektir. Esasen takipçilerin karar verme aşamasında kafalarında beliren orijinal fikirleri mevcuttur. Fakat bunu

tetikleyecek baskın bir lidere ihtiyaç duyarlar. Burada liderin misyonu onların bu yerinde kararlarını uygulanabilir hale getirmektir.

#### ***1.3.2.17. Öncelikler Kriteri***

Bu yasanın esasını oluşturan ana düşünce liderlerin öncelikleri belirleme konusunda iyi bir karar merci olduklarıdır. Onlar karar verme sürecinde tesadüfi yöntemleri asla benimsemezler. Karar alınacak bir husus var ise, bu konuda diğer seçenekleri göz ardı etme hatasına kati suretle düşmezler. Tüm alternatifler getirileri ve vereceği zararlar bakımında bir eliminasyona uğrar ve en doğru alternatif karar merkezinin odağına yerleşir.

#### ***1.3.2.18. Özveri Kriteri***

Bu yasanın temel fikri liderliğin gerçek bir özveri sanatı olduğudur. Liderler her durumda büyük bir fedakarlık örneği sergilemeli, hatta bu adanmışlıklarıyla takipçilerine bir rol model sembolü oluşturmalarıdır. Lider narsist bir yaklaşım sergilememeli, aksine hep bir adım geri planda kalmalıdır. Çünkü onu yüceltecek olan takipçilerinin perspektifidir. Kendi kendini ulaşılmaz kılıcı söylem ve eylemler insanlar üzerinde antipatik bir etki yaratır. Asıl olan etkileşim içerisinde bulunan bireylerin bakış açıları olmalıdır.

#### ***1.3.2.19. Zamanlama Kriteri***

Bu yasayla zamanlama faktörünün önemine değinilmiştir. Ortam koşullarına uygun eylemler geliştirme kabiliyeti lideri başarıya götürecektir önemli bir mekanizmadır. Bu noktada lider durumunu, yönünü ve elbette ki en önemlisi eyleme geçilecek zaman dilimini doğru teşhis etmelidir. Yanlış bir zamanda ne kadar iyi tasarlanmış bir eylem gerçekleştirilirse gerçekleştirilsin başarısızlık kaçınılmaz bir sonuç olacaktır. Doğru zamanda yanlış eylem istenilen sonucu getirmese dahi bir deneyim olup belki de daha sonrası için bir yol haritası dahi olabilir. Burada önemli olan tek şey doğru zamanlamadır. Elbette ki başarı faktörüne koşulsuz bağlanacak tek durum doğru

zamanda doğru eylemi kurgulayıp harekete geçirmek olacaktır. Kısacası liderin ne yaptığı ve ne yöne gittiği kadar bunu ne zaman yaptığı da önemlidir.

#### **1.3.2.20. Büyük Gelişim Kriteri**

Bu yasanın içeriği incelendiğinde göze çarpan en önemli hususun ortak amaç etrafında toplanmak olduğudur. Yani liderler köklü bir gelişim süreci tasarlıyorsa, takipçileriyle ortak bir paydada buluşmaları gereğini göz ardı etmemelidirler. Bu ortak payda elbette ki ulaşılması hedeflenen müşterek amaçlardır.

#### **1.3.2.21. Miras Kriteri**

Bu yasanın temelini oluşturan düşünce liderin takipçilerine bıraktığı mirastır. Bu miras elbette ki soyut olarak ifade edilebilecek türden değerlerdir. Onlara kendi olmadığında dahi adeta oradaymışçasına var olan durumu idare edecek kapasiteye getirmeleri bu durumu ifade eder.

### **1.4.Liderlerin İnsanları Yönetmede Kullandıkları Güç Biçimleri**

Güç kavramı ile yetki kavramı söylemlerinin sıkça birbirleriyle ikame sözcükler olarak yer değiştirdiği görülmektedir. Oysa bu iki kavram birbirinde farklı anlamlar içermektedir. Yetki kavramı; örgütün amaçlarına ulaşma çabalarında bu çabaların yönlendiricilerine verilmiş bir takım hak ve insiyatifleri içeren bir güç biçimi iken, güç ise bireyler üzerinde oluşturulan bir takım otoriteleri içeren daha geniş kapsamlı bir hakkı bünyesinde barındıran bir kavramdır. Liderler güç kaynaklarını kullanarak, izleyicilerinin dirençlerini kırarak, onların kayıtsız şartsız itaatini sağlamaya yönelik davranışlar sergilemelerini amaçlarlar.

Güç kaynakları konusunda önemli çalışmalar yapan araştırmacıların büyük bir çoğunluğu, gücün doğuştan, kişilik özelliklerinden ya da otorite konumunda bulunmaktan kaynaklandığını ortaya koymuşlardır.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> M. Cengiz Alkın, “ Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi S.B.E., Edirne, 2006, s.32.



Liderlerin takipçilerini yönetmede kullandığı güç biçimleri çok çeşitli ayrımlara gidilerek sınıflamalara tabi tutulmuştur. Bu sınıflamalar arasında en yaygın olarak kabul gören French ve Revan tarafından yapılan sınıflamadır.<sup>44</sup> Bu sınıflamaya bakıldığında liderlerin takipçilerini yönetmede kullandıkları beş önemli güç kaynağı vardır:

#### **1.4.1.Liderlik ve Yasal Güç**

Pozisyon gücü olarak da adlandırılabilen yasal güç, ast- üst ilişkilerinin hiyerarşik olarak konumlandırıldığı örgütlerde otoriteyi temsil eden bir güç biçimidir. Ast konumunda yer alanlar, yönetim kademelerinden gelen talimatları uygulama konusunda bir zaruret hissederler. Yönetimden gelen talimatlar, asların fikri alınmaksızın uygulandığında kimi zaman onlarda bir alınma, kendilerini değersiz görme vb. duygulara yol açabilir. Hatta bu konuda direktmelerin devam etmesi halinde bir başkaldırı hali dahi oluşabilir. Bunun olmaması için örgüt liderlerinin verilen talimatların gerekçelerini ve yapılacak işin niteliğini açık bir ifadeyle onlara izahat etmesi ile bu sorun büyük ölçüde ortadan kaldırılabilir.<sup>45</sup> Kısacası yasal güç, liderlerin organizasyon içerisinde sahip oldukları statüye dayalı olarak ortaya çıkan etkileme aracıdır. Burada önemle üzerinde durulması gereken husus liderin yasal gücü elinde bulundurup bulunduramamasıdır. Yasal gücü elinde bulunduran bir lider toplum ya da gruba rahatça liderlik edebilir. Aksi halde liderin bir toplum ya da gruba liderlik etme şansı yoktur.

#### **1.4.2.Liderlik ve Ödüllendirme Gücü**

Bu güç liderin izleyicilerini ödüllendirme kaynaklarını elinde bulundurma gücünü ifade eder. Bu ödüller ücret artışı sağlama, terfi, gibi somut nitelikli güçler ile motivasyonu arttıracak nitelikte soyut güç kaynaklarının birleşimidir. Ödüllendirme gücünün özellikle soyut nitelikli unsurları ekip başarılarında önemli bir yer tutmaktadır.

Liderler bireysel ve ekip düzeyinde kutlamalara imkan vererek, örgüt verimliliğini daha üst konumlara taşıyabilmektedirler. Bu kutlamalar göstermelik

---

<sup>44</sup> Tamer Koçel, *age*, s.556.

<sup>45</sup> Necile Tarım, “ Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Yaklaşımları ve Cinsiyet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi F.B.E., İstanbul, 2008, s.10.

teşekkürden öteye başarıyı perçinlemeye yönelik bir motivasyon unsurunu ön plana çıkartıcı teşvik stratejileri olmalıdır. Özellikle Türk kültürüne yerleşmiş, şımartma fobisi nedeniyle bu güç kaynağı uygulama aşamasında çoğu zaman havada kalmaktadır. Şımartmayı önlemek üzere ya başarı görmezden gelinmekte ya da basit bir teşekkürle geçiştirilmektedir. Bu da ekibin başarısını olumsuz yönde etkiler. Unutulmamalıdır ki başarının kutlanması daha sonraki mücadeleler için kişiye güç verecektir.<sup>46</sup> Ödüllendirme gücene dayalı olarak izleyicileri üzerinde etki sağlayan liderler elindeki kaynakların avantajı sayesinde izleyicilerini etkileyebilirler. Şunu da belirtmek gerekir ki, liderin bir gruba ya da topluma liderlik etmesi için ödüllendirme gücünün mutlak suretle liderde bulunması gerekmektedir.

#### **1.4.3.Liderlik ve Zorlayıcı Güç**

Zorlayıcı güç ya da cezalandırma gücü ödüllendirme gücünün tam aksi güç biçimidir. Burada liderin izleyicilerini cezalandırmada kullanacağı tüm materyalleri elinde bulundurması ile bir otorite sağlamak amaçlanır. Bu uygulamada astlar; terfi imkanlarından yoksun bırakılmak, ücret artışından yararlanamamak, eleştiri almak, hatta işten çıkarılma gibi baskılara maruz kalmaktadırlar.<sup>47</sup> Zorlayıcı gücün de diğer güç kaynakları gibi liderde bulunması özellikle rutin olmayan durumlarda kullanılması için önemli bir araçtır. Fakat modern örgütlerde bu yöntem pek başvurulmaz. Liderler olası sorunlu hallerde daha çok etkileme güçlerini ya da olan ikna kabiliyetlerini kullanmayı tercih ederler.

#### **1.4.4.Liderlik ve Uzmanlık Gücü**

Bu güç biçimi liderin uzmanlık bilgisine ve bu konudaki deneyimlerine dayanmaktadır. İzleyiciler karşılarında bilgi ve tecrübesiyle tam donanımlı bir lider tipolojisini gördüklerinde liderin bu özelliklerinden daha çabuk etkileneceklerdir.<sup>48</sup> Yani burada liderin izleyicilerinin algıları üzerinde bir hakimiyet kurması esastır. Bu gücün mutlak suretle her liderde bulunması gerekmektedir. Çünkü bilgi ve becerisi olmayan liderler topluma ya da bir gruba liderlik edemezler.

---

<sup>46</sup> Acar Baltaş, **age**, ss.116-117.

<sup>47</sup> Göksel Ataman, **age**, s.457.

<sup>48</sup> Ibid.

### **1.4.5.Liderlik ve Benzeşim ya da Karizmatik Güç**

Karizma çekiciliği ifade etmektedir. Liderlerin karizma sahibi olması da izleyicilerinin büyük ölçüde onlara benzeme çabalarını beraberinde getirecektir. Burada liderin karizması sayesinde izleyicilerin bu karizmadan ilham alarak lidere büyük bir bağlılıkla bağlanması ve ona benzemek adına onun tüm davranışlarını sergilemesi üzerine etkileşim gerçekleşir.<sup>49</sup> Bu güç daha çok liderin karakteristik özelliklerinin ve yaradılış özelliğinin sonucu oluşan etkileşim aracıdır.

### **1.5.Liderlik İşlevlerine Getirilen Yaklaşım Biçimleri**

Liderlik işlevlerine getirilen yaklaşımlar için genel kabul görmüş tek tip bir yaklaşım modeli henüz tam bir netliğe kavuşmamış olmakla beraber bir kaynakta şöyle ifade ediliyor; uzlaştırma, öneride bulunma, amaç saptama, katalize etme, güven sağlama, temsil etme, motive etme ve övgüde bulunma. Diğer bir kaynakta ise liderlik işlevleri; psikolojik ve sosyolojik açılardan ele alınarak iki boyutlu olarak ifade edilen bir yaklaşım çerçevesinde belirtiliyor.<sup>50</sup> Liderlik işlevlerine getirilen psikolojik ve sosyolojik bakış açılarını kısaca şu şekilde açıklayabiliriz:<sup>51</sup>

#### **1.5.1.Liderlik İşlevlerine Getirilen Psikolojik Yaklaşım**

Liderlik işlevlerine getirilen yaklaşımlar açısından liderlik incelendiğinde fonksiyonel açıdan liderlerin izleyicileri üzerindeki tepkisel hareketler üzerinde kişisel yönden etkileşimi gerçekleştiren ve takipçileri bireysel manada ön planda tutarak onların içsel coşkularını harekete geçirecek olan bir takım fonksiyonlar öne çıkar. Bu fonksiyonları psikolojik bağlamda ele almak yerinde olacaktır. Psikolojik yaklaşım kapsamında ele alınacak olan işlevler şunlardır:

---

<sup>49</sup> İnan Özalp, *age*, ss.164-166.

<sup>50</sup> İbid.

<sup>51</sup> İbid., Daniel Goleman, *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Lideri Lider Yapan Nedir?*, Çeviren: Nusrettin Elhüseyni, Mess Yayıncılık, İstanbul, 2002, ss.22-23, Acar Baltaş, *age*, s.118, Necile Tarım, *age*, ss.7-8, Alparslan Usal, Zeynep Kuşluyan, *Davranış Bilimleri (Sosyal Psikoloji)*, Meta Yayıncılık, İzmir, 2002, ss.304-305,

### ***1.5.1.1.Yürekendirme İşlevi***

Yürekendirme, liderlerin organizasyon içinde yer alan takipçilerini onlara hissel bir bağıllık içerisinde aslında ne kadar değerli bir işin parçası olduklarını ve organizasyonun amaçlarına ulaşması süreci içerisinde onların ne denli büyük bir öneme sahip olduklarını hissettirme sanatıdır. Lider gerek sözlü gerekse eylemsel olarak takipçilerini güdüleyici bir politika izleyerek, onların motivasyonlarını arttırmaya katkı sağlar.

Öte yandan liderler, kendilerinin ve takipçilerinin başarılı olma güdüsüyle eylemler gerçekleştirirler. Buradaki kilit sözcük başarıdır. Bir çok insan tatminkar bir maaş veya yüksek bir mevki kazanmanın ya da saygın bir organizasyonda yer almanın getireceği statü gibi dışsal faktörlerle motive olur.

Bazıları ise bu faktörleri çok dikkate almaz ve onları motive etmek oldukça güçtür. Onlar sadece başarı gibi içsel faktörlerle motive olurlar. Bu noktada lider onların bu başarısını görmezden gelip onları yanlış faktörlerle güdüleme çabasına girerse bunun sonu hüsrana bitecektir. Yani lider takipçilerini yakından tanımalı ve onların hangi faktörlerle motive olacağı konusunda muhakeme gücüne sahip olmalıdır.

### ***1.5.1.2.Takdir Etme İşlevi***

Takdir etme, takipçilerin organizasyon içerisinde yaptıkları başarılı faaliyetlerin şiddetini artırıcı bir takım güdüleyici eylemlerdir. Bu eylemler liderler tarafından sergilenmektedir. Liderler burada takipçilerine olan bağıllıklarını, onlara sözlü ve eylemsel olarak gösterirler. Takipçiler de bu tip davranışlardan haz duyarak lidere ve organizasyona bağlanır ve bu da onların verimliliklerini olumlu yönde etkiler.

Çoğu insan yaptığı işlerin başarılı olduğu teyidini almak ister. Esasen bu teyit özgüven duygusunun tetikleyicisidir. Ve bu güveni alan kişi başarının verdiği haza kapılıp daha fazla başarı ihtiyacı hisseder. Çünkü insanlar yaradılışları gereği doyumsuzdur. Bu açıdan bakıldığında, liderlerin takipçisini takdir etmesi ya da onu

övecek tarzda söylemlerde bulunması doğru bir yaklaşımdır. Ve hem bireysel hem de örgütsel başarıyı da beraberinde getirecektir.

### ***1.5.1.3. Güven Yaratma İşlevi***

Geleceğe kaygıyla bakan insanlar, devamlı suretle bir umutsuzluk içerisindedir. Bu umutsuzluk da insanların başarı güdüsünü köreltir. Eğer insanlar geleceklere kaygıyla bakıyorlarsa, bu durum onları isyana ve hırçınlaşmaya götürür. Yani insanların tüm faaliyetleri yaşam üzerinedir. Bunun gerçekleşmesi büyük oranda iş güvenliklerinin var olmasıyla orantılıdır. Her an işten çıkartılabileceğini hisseden bir iş görenden örgüt faaliyetlerinin verimliliğinde organizasyona büyük bir katkı sağlaması beklenemez. Hatta bu güvensizlik duygusu onu hırçınlaştırabilir.

İnsani ilişkiler bazında da bakıldığında güven ortamı yaratılması bireylerin görüş alış verişini, yaratıcılığını, örgüte bağlılığını ve dolayısıyla da performansını artırır. Bu ortamın yaratılması liderin görevidir. Organizasyon için en riskli koşullarda dahi liderler izleyicilerine bu durumu sezindirmemelidirler. Aksine onlarla olumlu ilişkiler geliştirmeli ve onların güven ortamında olduklarını hissetmelidirler. Ayrıca liderler izleyenleri üzerinde bir güven inşa etmek istiyorsa, vaatleri ile uygulamaları arasında bir ikilem oluşturmamalı, ağızlarından çıkan her söz onlar için bir akit niteliği taşımalıdır.

### ***1.5.1.4. Yaratıcılığı Teşvik İşlevi***

“Yaratıcılık en genel anlamıyla herkesin baktığına bakıp farklı şeyler görebilmektir.” Günümüzün değişen ortam koşullarına örgütleri uyumlaştırıcı politikalar geliştirilmesi büyük oranda çalışanların yaratıcı fikirleri sayesinde olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında personelin yaratıcı fikirleri örgütlerin birer hazinesi niteliğini taşımaktadır.

Lider organizasyon içinde yaratıcılığı ödüllendiren ve yenilikçi fikirleri teşvik eden bir aktördür. Günümüz liderleri yaratıcı fikirlerin işlerlik sağlamasına yönelik platform oluşturmak yoluyla iletişimin en alt kademelerden dahi kendisine ulaşmasına olanak sağlamaktadırlar. Özellikle matriks tipi karmaşık ve hiyerarşik kademelerin yoğun olarak bürokratikleştiği örgütlerde personelin yaratıcı fikirlerinin lidere

ulaşmasını sağlayacak yollar geliştirilmiştir. Örneğin, liderin kendisine veya asistanına mail ya da farklı vasıtalarla yazışmalar sağlanması gibi.

### **1.5.2.Liderlik İşlevlerine Getirilen Sosyolojik Yaklaşım**

Liderlik işlevlerine sosyolojik olarak getirilen yaklaşımlar daha çok grup faaliyetlerine yönelik ve bütüncül bir bakış açısıyla takipçiler açısından liderin işlevlerini temel alan faktörleri içermektedir. Bu yaklaşımları da şöyle özetlemek mümkündür.

#### **1.5.2.1.Ortak Yolu Bulma İşlevi**

Örgüt içerisinde, hakem ve uzlaştırıcı misyonu ile ortak yolu bulması liderin önemli bir fonksiyonudur. Özellikle grup içerisindeki ayrılık, uyuşmazlık, anlaşmazlık ve hatta çatışma durumlarında liderin ortak yolu bulması örgütün verimliliği açısından büyük önem arz etmektedir. Örgüt içerisinde olumsuz bir iklim geliştiği anlarda lider yalnızca bu olumsuzluğu düzenlemekle kalmayıp aynı zamanda olumlu ilişkiler geliştirmek, bu iklimi sürdürmek becerisine de sahip olmalıdır.

#### **1.5.2.2.Amaç Belirleme İşlevi**

Amaçlar gelecekte ulaşılmak istenen noktayı belirtir. Liderler organizasyonlarda amaçları belirlerken aynı zamanda işin uygulayıcısı olan çalışanlara da bu amaçları benimsetmek konusunda bir takım güdüleyici faaliyetler gerçekleştirirler. Amaçların özellikle çalışanlara cazip şekilde sunumu onları bu doğrultuda çalışmaya motive edecek önemli bir güçtür. Bu açıdan bakıldığında gerçekçi ve ulaşılabildiği sonucunda çalışana da katkı sağlayıcılığı garanti edilen amaçlar çalışanları daha çok güdüleyecektir. Burada lider etken rol oynamaktadır.

#### **1.5.2.3.Katalizör Etkisi İşlevi**

Örgütlerde çalışanların faaliyetlerine yön vermek, onlarda çalışma şevki yaratmak, başarıyı grup düzeyine yaymak ve örgütü hedeflenen düzeylere çekmek için bir itici güç gereksinimi vardır. Örgütlerde bu tasarlanmış kurguları eyleme geçirici

atılımları tetikleyen erk elbette ki liderdir. Bu yönüyle lider örgütte adeta bir katalizör etkisi yaratmaktadır.

#### ***1.5.2.4. İzleyenleri Temsil Etme İşlevi***

Lider, örgüt içerisinde olduğu kadar örgüt dışında da izleyenlerin temsilcisidir. Konumu itibariyle onların dillendiremediklerini, cesurca beyan edebilen, onların inanç ve normlarını savunan, üzüntü ve sevinçlerini paylaşan bir vekildir.

#### ***1.5.2.5. Öneri Sunma İşlevi***

Lider temsil ettiği ekibi yönlendirmek adına onlara çeşitli alternatif ve önerileri sunmakla mükelleftir. Bu da liderin demokratik yönünü ortaya çıkaran bir davranış kalıbıdır. Her durumda izleyicilerinin görüşlerini almak kararları uygulama aşamasında lidere kolaylık sağlayacaktır. Böylece dayatmacı bir güçle onlara kendi uygun gördüğü seçeneği yaptırmak yerine çeşitli öneriler sunarak katılımı gerçekleştirip, çalışanlara işi severek yapma imkanını sağlamış olurlar.

## BÖLÜM II

### 2.LİDERLİK KURAMLARI

#### 2.1.Liderlik Konusunda Geliştirilen Kuramlar

##### 2.1.1.Büyük Adam Kuramı

Liderlik araştırmalarında bilinen en eski yaklaşım ‘‘Büyük Adam Kuramı’’ olarak anılan teoridir. Bu teori, Özellikler Kuramı’nın gelişiminde öncül bir nitelik taşımakla birlikte Platon ve Antik Yunan’a kadar giden bir geçmişe sahip olduğu bilinmektedir.<sup>52</sup>

Büyük Adam Kuramı’nın savunucularından olan Herodot ve Tacitus gibi düşünürler, yaklaşımın adından da anlaşılacağı gibi büyük liderler üzerine yoğunlaşarak, onları diğer insanlardan farklı kılan nitelikler üzerine çalışmışlardır. Büyük Adam Kuramı’nı savunanların temel görüşü; büyük bir lider olmanın yolu bir takım niteliklere doğuştan sahip olmalarından geçer. Ya da çocukken doğauştı bir mucize sonucu oluşabilir. Örneğin; kahinlik gibi bir takım doğa üstü yetenekler veya insanları hipnotize edebilme becerisi gibi her insanın yapması mümkün olamayacağı yetenekler vb. gibi.<sup>53</sup>

1910 yılında, Thomas Carlyle ‘‘Büyük Adam Kuramı’’ olarak bilinen çağı başlatarak, bu teorinin güçlendirilmesinde etkin rol oynamıştır. Thomas Carlyle’in ‘‘Büyük Adamlar Okulu’’ teorisinin görüşüne göre, tarihin yazılış öyküsünün çıkış noktası, büyük liderlerin yaşam öykülerinin sonucu olduğu varsayılmaktadır. Bu okulun savunucularına göre, bazı insanlar Allah vergisi bazı yeteneklerle donatılmış olarak doğarlar. Bu yeteneklerin daha sonradan kazanılması mümkün değildir ve onların bu yaradılış tarihine şekil verici boyutlar kazandırır.<sup>54</sup>

Büyük Adam Kuramı’nın görüşlerini reddeden düşünceler ise, 18. ve 19. Yüzyıllar itibariyle Hegel ve Fichte tarafından ortaya atılmıştır. ” Zeitgeist ‘‘ adıyla anılan bu karşıt görüşe göre, büyük liderler esasen köklü değişimin mimarı değil,

<sup>52</sup>Michael A.Hogg ve Graham M. Vaughan, **Sosyal Psikoloji**, Çeviren: İbrahim Yıldız, Aydın Gelmez, Ütopya Yayınevi, Ankara, 2006, s.5.

<sup>53</sup> Sedef Çimendereli, ‘‘Liderlik Yaklaşımları ve Bir Araştırma’’, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 1994, s.23.

<sup>54</sup> Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005, s.262., şebnem Aslan, **Duygusal Zeka ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2009, s.110.



dönemin var olan çalkantılı koşulları sonucu oluşan gereksinimin giderilmesi fonksiyonunu üstlenen boşluk doldurucu insanlardır. Kısacası bu görüşe göre durumsal faktörler büyük liderlerin yaratıcısıdır. Zamanla Büyük Adam görüşü yerini Özellikler Yaklaşımı'na bırakırken, Zeitgeist görüşü ise yerini Durumsallık Yaklaşımı'na bırakarak görüşlerin savunucuları bu yaklaşımlara öncülük edeceklerdir.<sup>55</sup>

### 2.1.2. Özellikler Kuramı

Liderlik kavramının açıklanmasında yapılan ilk sistematik araştırma niteliğini taşıyan Özellikler Kuramı'nın ortalama yüz yıllık bir tarihi vardır. Liderlikle ilgili yapılan çalışmaların başat noktasıdır. Ortaya çıkışında büyük katkı sağlayan Büyük Adamlar Yaklaşımı'nın savunucularının ortaya koyduğu Özellikler Yaklaşımı; Gandhi, Napoleon gibi büyük liderlerin ortaya çıkış serüvenlerinde bu liderlerin sahip oldukları kişisel nitelikleri araştırma konusu haline getirmişlerdir.<sup>56</sup> Bu niteliklerin araştırılması, liderliğin doğuştan geldiği kanaatini kabul ettiklerinin bir göstergesi niteliğini taşımaktadır.

Özellikler Kuramı'nın ilk çıkış noktası I. Dünya Savaşı dönemine denk gelir. Bu dönemde subaylar için duyulan ihtiyaç neticesinde, A.B.D. ordusu savaş sürecinin başlangıcında bir grup psikoloğu personel seçim sürecinde görevlendirmiştir. "Alfa Zeka Testi" başta olmak üzere bir çok test ve ölçüm teknikleri oluşturulmak suretiyle işe alım süreçleri dizayn edilmiş ve bu doğrultuda seçim kararları verilmiştir. Bu çalışmayı örnek alan birçok kuruluş da benzer teknikler kullanarak Özellikler Yaklaşımı'nın bilimsel çatısını oluşturarak araştırmaya katkı sağlamışlardır.<sup>57</sup> Bu açılarından bakıldığında Özellikler Kuramı birçok araştırmanın ilk uğrak noktası olan askeri teşkilatlarda ortaya çıkmış ardından, diğer alanlarda işlerlik kazanmıştır.

Özellikler Kuramı'nın sağladığı yararlar liderin potansiyel gücünü ortaya koymak suretiyle onu daha güçlü bir lider haline getirmektir. İşte bu nedenledir ki, A.B.D. ordusunun personel seçiminde kullandığı teknikler yaklaşımın tam anlamıyla yeterli olmasa da bilimsellik boyutunu ortaya koymaktadır.

---

<sup>55</sup> Sedef Çimendereli, *age*, ss.23-24.

<sup>56</sup> İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, Miad Yayınları, İstanbul, 2007, s.493.

<sup>57</sup> Cengiz Demir vd., *age*, s.132.

Özellikler Kuramı'nın felsefesi itibariyle konuya değinecek olursak kuram oldukça basit ve mantıklıdır. Liderin özelliklerinin liderlik sürecinin etkinliğinin belirlenmesinde direkt olarak ilişkili olduğu savına dayanır. Yani bir grup içerisinde lideri öne çıkaran etken, liderin sahip olduğu kişisel özelliklerdir.<sup>58</sup> Kısacası lider, bireyin sahip olduğu özelliklerin, bireyin var olduğu grubun üyelerinden üstün olması neticesi ortaya çıkmaktadır.

Bu yaklaşımla liderlikle kişisel özellikler arası ilişkiler saptanırken hangi tür özelliklerin liderlik oluşumuna daha çok etki ettiği araştırılırken psikolojik ve fizyolojik niteliklere odaklanılmış ve özellikle; fiziki görünüm, risk alma konusunda gösterilen cesaret, sosyal aktivite, yaş, boy, iletişim gibi nitelikler araştırılmıştır.<sup>59</sup> Bunların yanı sıra yapılan araştırmalarda liderin akli melekeleri, zeka kapasitesi, sosyal sınıfı gibi farklı boyutlara da değinilmiştir.

Stodgill lideri takipçilerinden ayıran temel özellikleri 1904-1947 yıllar arasında geliştirdiği 124 özelliği 1974 yılında son şekliyle ortaya koymuştur. Fakat bu özelliklerin ölçümünün yaratacağı sorunlar göz önüne alınarak farklı araştırmacılar tarafından bu özelliklere çeşitli boyutlar kazandırılmıştır. Stodgill'e göre lideri takipçilerinden ayıran temel farklılıklar olarak liderde takipçilerde mevcut olmayan bazı özellikleri saptamıştır. Bu özellikler aşağıdaki tabloda da belirtildiği üzere şunlardır:<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> Hacı İbrahim Aydoğmuş, “Dönüşümcü Liderlik ve Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Dönüşümcü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi S.B.E., Kayseri, 2004, s.28.

<sup>59</sup> Atılhan Naktiyok, “E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, 2006, s.22.

<sup>60</sup> İlhan Erdoğan, **age**, s.494.

Boy	Bilgi
Kilo	Karar ve Yargılama
Fiziki Görünüm	Uyum
Bireysel Enerji	Hakimiyet
Sağlık	İnsiyatif Kullanma
Zeka Düzeyi	Orijinal Düşünce
Eğitim Düzeyi	Kavrama
Dış Görünüş	Kararlı Davranış
Hitabet Yeteneği	İstek-Hırs
Güven	

**Tablo 1 Stodgill'in Liderleri Takipçilerinden Ayırt Eden Özellikler Listesi**  
(Kaynak: İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, Miad Yayınları, İstanbul, 2007, s.494).

Stodgill'in ortaya koymuş olduğu özellikler listesinin bilimsel araştırma kapsamında incelenmesi esnasında yaşanacak güçlükler göz önüne alınarak Stodgill'in listesine alternatif listeler farklı araştırmacılar tarafından ortaya atılmıştır. Savunucularının da belirtildiği bu liste aşağıdaki tabloda verilmiştir.

<b>Stodgill-1948</b>	<b>Mann-1959</b>	<b>Stodgill-1974</b>	<b>Lord ve Diğerleri</b>
Zeka	Zeka	Başarı Arzusu	Zeka
Ataklık	Erkeksilik	Azimlilik	Erkeksilik
İleri Görüşlülük	Düzenlilik	İleri Görüşlülük	
Sorumluluk	Hakimiyet	İnsiyatif Kullanma	
İnsiyatif Kullanma	Koruyuculuk	Tölerans	
Sebatkarlık	Dışa Dönüklük	Etkileme	
Özgüven			
Sosyallik		Sosyallik	

**Tablo 2 Geleneksel Yaklaşımların Ortaya Koydukları Liderlik Özellikleri**  
(Kaynak: İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, Miad Yayınları, İstanbul, 2007, s.494.)

Araştırmacılar liderleri takipçilerinden ayıran çok çeşitli özellik kümeleri belirlemiş olmakla birlikte bu özellikleri tek tek açıklamaya imkan yoktur. Bu suretle belirlenen özellikler doğrultusunda yapılan sınıflama bazında (fiziki, zihni, kişilikle ilgili ve sosyo-ekonomik) özellikler olmak üzere dört ayrı başlık altında birçok listede ortak olan nitelikler incelenecektir. Bu nitelikler şunlardır:<sup>61</sup>

### ***2.1.2.1. Fiziksel Nitelikler***

Boy, yaş, cinsiyet, vücut ağırlığı gibi görsel olarak algılanan ve ölçüm nesnel ölçütlere dayanan niteliklerdir. Günümüzün perspektifinden bakacak olursak geçmişe nazaran önemini yitiren fiziksel boyut, bazı durumlarda başarının önüne geçemezken, bu boyutun önemini de göz ardı etmemek gerekir. Fiziki niteliklerin unsurlarına değinecek olursak şöyledir:

### ***Cinsiyet***

Stokbeck'in üç farklı kültürde (Navajos, Texans, Mormons) yaptığı araştırmalar çerçevesinde bir topluluğa liderlik yapma konusunda erkeklerin liderlik yapma olasılığının kadınlara oranla daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Bunun sebebi

<sup>61</sup> Sait Soydan, *age*, ss. 48-69, Şebnem Aslan, *age*, s.110.

olarak da küçük yaşlardan itibaren erkeklere babalık bilincinin yerleştirilmesi ve dolayısıyla da bu doğrultuda sorumluluk alma bilinci kadınlara nazaran görece artış eğilimi göstermekte olduğudur.

### ***Yaş***

Yapılan çalışmalar, kesin manada güvenilir sonuçlar ortaya koymasa da genel olarak, kadın ve erkeklerin yaş algısı lider olarak kabul görmelerinde farklı sonuçlar ortaya koymuştur. Ziller ve Exline yaptıkları incelemede, bir erkek grubuna liderlik yapmada yaşın önemli bir kriter olarak algılandığını, grup içerisinde en yaşlı veya en güçlü duruş sergileyen erkeğin o gruba liderlik etme şansının diğerlerine nazaran daha fazla olacağını belirtirken, kadın gruplarında ise, genellikle en genç olan kadının gruba liderlik yapma şansı diğerlerine oranla daha fazla olacağını ifade etmiştir.

### ***Boy***

Stodgill yaptığı incelemede, ele aldığı gruplar içerisinde dokuzunda liderlerin takipçilerine oranla daha uzun boylu olduğunu, ikisinde ise, takipçilerinden daha kısa boylu olduğunu ve diğer ikisinde ise, kayda değer bir boy farkı olmadığını ortaya koymuştur.

Yani görülmektedir ki boy faktörü lider olarak kabul görme açısından önemli bir özellik olarak kabul edilebilir. Fakat dünya liderleri bazında bu faktör değerlendirildiğinde bu söylemin zıttı durumlar da mevcuttur. Örneğin; Mussolini, Napolyon, Lenin ve Hitler gibi dünyaya adını duyurmuş liderler oldukça kısa boylu olmalarına rağmen bu durum onların lider olmalarına engel teşkil etmemiştir.

### ***Ağırlık***

Stodgill bir topluluğa liderlik yapmak için vücut ağırlığının fazlaca önemli olmadığını yaptığı araştırmalar sonucu ortaya koymuştur. Yaptığı Korelasyon Analizi neticesinde liderlikle vücut ağırlığı arasında pozitif bir ilişki olduğunu görmüş fakat bu ilişkinin derecesinin çok düşük olduğu teyit edilmiştir.

### ***Dış Görünüş***

Yine Stodgill'in yaptığı araştırmalar neticesinde dış görünüş ile liderlik arasında kuvvetli bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Ancak bu durum biraz değişkenlik göstermektedir. Örneğin, liderin gerçekleştireceği eylemler zihni faktörler ağırlıklı aktiviteler hizmet ediyorsa, burada görsellik ciddi bir önem kazanmayacaktır.

Öte yandan bir topluluğa hizmet edecek kişinin gözle görülür vaziyette ciddi bir kusuru var ise, bu durumda o kişinin liderlik etme şansı dış görünüşü kusursuz olan birine nazaran azalacaktır.

### ***Vücut Yapısı ve Sağlık***

Cox yaptığı incelemeler neticesinde özellikle askeri makamlarda liderlik yapacak olan kişilerin vücut yapısının daha fit olması gerektiği konusunda bulgulara ulaşmıştır. Partridge ise, özellikle çocuk yaşlardaki gruplar için vücut indeksinin ideal boyutlarda olmasının önemini ortaya koymuştur. Fakat lider olmak için vücut yapısı ve sağlık gibi faktörlerin çok ciddi bir öneme sahip olmadığı da yapılan incelemeler sonucu görülmüştür.

#### ***2.1.2.2.Zihinsel Nitelikler***

Zihni nitelikler çerçevesinde incelenen özellikler; zeki olma, sağduyulu ve yerinde karar verebilme yetisi, uzmanlık ve özel bilgi birikimine sahip olma gibi nesnel olarak ölçümünün oldukça güç olduğu bir boyuttur.

Araştırmacıların hemen hepsinin hem fikir olduğu kanaat şudur; zihinsel niteliklerin aktif olarak kullanılması gerekli olan koşullarda liderlik yapılacaksa, zihinsel nitelikler önem taşır. Bernard M. Bass, yaptığı araştırmada, liderlikle zeka arasında olumsuz bir korelasyonun olmadığını ortaya koymuştur. Fakat buna rağmen farklı koşullarda yapılacak incelemeler bu sonucun farklı çıkmasına da sebep olacağından net bir ifade belirtmek yerinde olmayacaktır.

### ***2.1.2.3.Kişilikle İlgili Nitelikler***

Kişilikle ilgili nitelikler de tıpkı zihinsel nitelikler gibi mutlak bir nesnellik ölçümüne sahip olmadığından bu hususta da net bir ifade belirtmek doğru olmayacaktır. Fakat burada topluma liderlik edecek kişinin kendine olan güveni, izleyicilerini ikna etme becerisi, öz denetimi, tutarlı ve istikrarlı davranış sergilemesi iletişim yeteneği, izleyicilerinin söylemlerine kulak verme, sorumluluk bilincine sahip olması gibi özellikler de kişinin bir topluluğa liderlik etmesinde önem arz etmektedir.

### ***2.1.2.4.Sosyo-Ekonomik Nitelikler***

Yine Stodgill tarafından yapılan incelemelerin neticesinde liderlerin büyük bir kısmının elit olarak adlandırılabilir yüksek bir sosyo-ekonomik çevreden geldiği görülmektedir. H. Haroux ve J. Praet adlı araştırmacıların yaptıkları incelemeler ise iş gören eylemlerine liderlik eden birçok ülkedeki liderlerin ebeveynlerinin serbest meslek erbabı olduklarının ya da idareci ailelerden geldikleri ortaya konmuştur. Ayrıca yapılan araştırmalar incelendiğinde liderlerin takipçilerine oranla daha iyi bir eğitimden geçtiği ve sosyal aktiviteleri onlardan daha çok takip ettikleri ortaya konmuştur.

Öte yandan Winston Churchill, Clara Barton'un da yer aldığı üç yüz kadar lideri inceleyen bir araştırmacının bulgularında, ele alınan liderlerin yaşantılarının, diğer insanlardan üstün olmadığı ve hatta bu liderlerin % 50 'si gibi büyük bir oranının çocuk yaşlarda fiziksel ve psikolojik yönlerden bir takım tacizlere maruz kaldıkları, aynı zamanda maddi yetersizliklerden ötürü diğer insanlardan daha kısıtlı yaşadıkları sonucu elde edilmiştir.

Özellikler Kuramı, liderlerin sahip olduğu özellikleri araştırmak suretiyle liderlik Kuramları'nın gelişimi açısından önemli faydalar sağlamakla birlikte takipçileri dikkate almaması, sosyal yapı unsurlarına değinmemesi ve durumsal faktörleri göz ardı etmesi gibi gerekçelerle bir takım eksiklikleri olduğu yönünde yoğun eleştiriler almıştır. Bunun sonucu olarak da 1940'lı yılların ortalarıyla birlikte yapılan incelemeler, liderlerin davranış boyutunu da dikkate alıcı faktörlerin araştırılması yönüne doğru kaymıştır.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Atılhan Naktiyok, *age*, ss.22.

### 2.1.3 Davranışsal Liderlik Kuramları

Özellikler Kuramının liderlik kavramını açıklamada yetersiz kalması üzerine yapılan araştırmalar yön değiştirerek, liderin kişisel özellikleri yerine liderin davranışlarını açıklayıcı bir nitelik kazanarak davranışsal faktörlere ağırlık verilmiştir.

Davranışsal Liderlik Kuramı'na göre liderin başarılı olmasında izleyicilerine karşı ortaya koyduğu tutum ve davranışları önem arz etmektedir. Liderin etkinliğinin belirleyicisi olarak onlarla kurduğu iletişim tarzı, örgüt amaçlarını belirlerken çizdiği profil, anlaşmazlık hallerinde takındığı tutum, astlarına yetki devredip devretmemesi gibi etkenler öne çıkmaktadır. Yani Davranışsal Kuram'ı, Özellikler Kuramı'ndan farklı olarak lidere izleyicilerinin penceresinden bakmayı içeren bir kuramdır.<sup>63</sup> Bu yaklaşım, liderin ne tür özelliklere sahip olduğunu değil, takipçilerine karşı tutumlarının ne yönde olduğu olduğunu inceler.

Düşünceler, bireysel güdüler ve tutumlar her zaman açık (görünebilir) değilken, bir liderin davranışı doğrudan görünürdür. Bazı liderler zamanının büyük bölümünü görev faaliyetlerini planlamaya ve yönetmeye ayırırlar. Diğerleri ise saygı göstermeye, insanları kabul edilmiş hissettirmeye ve onların iyiliğinin önemli olduğunu farkına vardırmaya konsantre olurlar. Bazı liderler otokratik olarak gücü ele alırken, bazıları ise gücü astları ile paylaşmaya çalışır.<sup>64</sup> Davranışsal yaklaşımla bu iki farklı tür davranışsal özelliği yansıtan liderler ve bu davranışsal yönelimlerin takipçileri üzerinde nasıl bir etkileşim süreci yaşatacağı incelenmiştir.

Davranışsal Liderlik Kuramı çalışmalarının sonucu olarak işe ve insana duyarlı iki tip liderlik modeli ortaya konulmuştur. Araştırmacıların genel kanaatleri insana duyarlı davranış modeli sergileyen lider tipinin daha etkin olacağı yönündedir. Ancak hangi tür liderlik modelinin daha etkin olacağı sorusuna net bir yanıt bulunamamıştır. Özellikler Kuramı'na nazaran liderlik etkinliğinin belirlenmesi zeka, duygusal denge, uyum kabiliyeti gibi unsurların doğrudan gözlenebilir bir nitelik sergilemesinden ötürü daha başarılıdır. Fakat bu kuramda da ortam koşullarının ihmal edilmesi gerekçesiyle

---

<sup>63</sup> Tamer Koçel, *age*, s.577.

<sup>64</sup> Phillip L. Hunsaker, Curtis W. Cook, **Managing Organizational Behavior**, Addison-Wesley Publishing Company Inc., Canada, 1987, p.305.



tam bir açıklayıcı nitelik elde edilememiştir.<sup>65</sup> Yani her durumda etkin olarak nitelendirilebilecek bir lider davranışı mevcut olmadığı anlaşılmış ve bu yaklaşım yerini durumsal yaklaşıma bırakmıştır.

Davranışsal Liderlik Kuramının açıklanmasında çok çeşitli araştırmalar ortaya konmuştur. Bu kuramın oluşumunda önemli katkıları olan araştırmalar aşağıda ele alınacaktır.

### ***2.1.3.1. Lewin, Lippit ve White'in Demokratik Otokratik ve Liberal Yönetim Kuramı***

1939 yılında Iowa Üniversitesi'nde başlayan çalışma, Kurt Lewin öncülüğünde yürütülmüştür. Ronald Lippitt ve Ralph K. White adlı araştırmacılar da çalışmalara büyük oranda katkı sağlamış isimlerdir. Yapılan çalışma kapsamında on-on iki yaş erkek çocukları inceleme konusu olmuş ve okul sonrası aktivitelerine yönelik olarak çalışma gerçekleştirilmiştir. Yaş, sosyo-kültürel nitelikler vb. açısından ortak özelliklere sahip ortalama beş erkek çocuktan oluşan dört grup belirlenmiş ve her gruba altı haftada bir dönüşümlü olarak liderlik yapacak bir yetişkin verilmiştir. Grupları yönlendirecek olan yetişkinlerin davranışları otokratik, demokratik ve liberal olarak üç türe uyarlanmıştır.<sup>66</sup> Bu sayede üç tür lider karşısında grup üyelerinin davranışları gözlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada otokratik lideri canlandıran yetişkin, çocuklarla yaptığı aktivitede kuralları onların tercihini almadan tek taraflı olarak belirleyen bir profil çizmiştir. Demokratik lideri canlandıran yetişkin ise, grup bazında katılım sonucu kuralların belirlenmesine olanak sağlayan bir ortam yaratmıştır. Liberal lideri canlandıran yetişkin her iki durumun da var olmadığı çocukları tamamen serbest bırakan onların hiçbir eylemine müdahale etmeyen bir tavır sergilemiştir.<sup>67</sup>

Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında liberal lider tarafından yönetilen çocukların grubun başı boşluğundan faydalanıp, verimsiz ve kalitesiz bir iş çıkardıkları aynı zamanda diğer çocuklara karşı oldukça agresif tavırlar sergiledikleri gözlenmiştir.

<sup>65</sup>Ömer Faruk İşcan, "Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı- Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi S.B.E., Erzurum, 2002, ss.72-73.

<sup>66</sup> Sedef Çimenlidereli, *age*, s.25, Sait Soydan, *a.g.e*, s.112.

<sup>67</sup> Cengiz Alkın, *age*, ss. 55-57.

otokratik liderin yönetiminde bulunan çocukların ise verimlilikleri yüksek fakat iş doyumu düşük olduğu ayrıca demokratik liderin yönlendirdiği gruba oranla çok daha fazla agresif tutumlar sergiledikleri gözlenmiştir. Demokratik liderin yönettiği grup otokratik gruba oranla daha düşük performans sergilemiştir. Ancak bu grupta iş tatmini ve katılım oranı yüksektir. Aynı zamanda çocuklarda diğer iki grubun sergilediği düşmanca tutumlara da rastlanmamıştır. Çalışma laboratuvar ortamında gerçekleşmiş ve deneklerin tüm eylemleri kayda alınmış, konuşmaları steno cihazı ile kaydedilmiş olması hasebiyle yapılan çalışmanın liderlik alanında yapılmış ilk ampirik çalışma olması göze çarpmaktadır.<sup>68</sup> Yapılan çalışma doğrultusunda, lider davranışı olarak en verimsiz çalışan grubuna sahip olan liderin, liberal lider olması dikkat çekicidir. Ayrıca iş tatmini olarak en yüksek durumda olan liberal lider yönetimindeki çocuklardır. Öte yandan en üretken grubun ise otokratik önderin yönetiminde faaliyet gösteren çocukların olması farklı lider davranışlarının farklı sonuçlara yol açacağını göstermektedir.

### ***2.1.3.2 Ohio State Üniversitesi Çalışmaları***

Michigan Üniversitesi çalışmaları yürütüldüğü sıralarda, liderlik çalışmaları Ralp Stodgill ve Edwin Fleishman gibi akademisyenler tarafından devam etmekteydi. Liderlik davranışlarının; anlayış (kişiyi dikkate alma) ve insiyatif (işe ağırlık verme) olmak üzere bağımsız iki boyutu üzerine çalışmalar yapılmaktaydı.<sup>69</sup>

İş Araştırmaları Bürosu tarafından yürütülen çalışmalar, Ohio Eyalet Üniversitesi önderliğinde 1945 yılından 1950 'li yılların başlarına gelinceye dek devam etmiştir. Yapılan çalışmada 1800 kadar farklı boyuttan aslını kaybetmeden 150 boyuta kadar düşürülen çeşitli liderlik rolleri saptanmıştır. Çalışma neticesinde lider davranışları işe ağırlık verme ve kişiyi dikkate alma olmak üzere iki bağımsız boyutta toplanmıştır.<sup>70</sup>

Anlayış (kişiyi dikkate alma) faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade

---

<sup>68</sup>Sait Soydan, *age*, s.112-119.

<sup>69</sup> Michael A. Hitt, C. Cher Miller, Adrienne Colella, **Organizational Behavior A Strategic Approach**, John Wiley & Sons, Inc., USA, 2009, p.262.

<sup>70</sup> Hasan Tağraf, İskender Çalman, *age*, s.137.

etmektedir. Kişiyi dikkate alan liderler; çalışanları desteklemeyi, onlardan ve onların düşüncelerinden yararlanmayı ve karar almada sık sık katılım sağlamayı yönetim anlayışlarının odağına yerleştirirler.<sup>71</sup>

İnsiyatif veya (işe ağırlık verme) faktörü ise, liderin gerçekleştirilmek istenen amaçlarla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, haberleşme sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışlarını ifade etmektedir.<sup>72</sup>

Ohio State araştırmacıları liderlerin sergilediği davranışlar hakkında bilgiler toplayarak günümüzde dahi sıkça kullanılan Lider Davranışları Tanım Anketi (LDTA) adlı bir anket geliştirmişlerdir. Bu anketin kullanım amacı liderin takipçilerine karşı tutumlarını tanımlamaktır. Göreve yönelik olarak oluşturulmuş ölçek maddeleri liderin ortaya koyduğu kuralların ne derece işleyip işlemediği, liderin astlarından beklentilerinin düzeyi, görev dağılımının yapılış şekli vs. konuları ihtiva eder. İnsana yönelik olarak oluşturulmuş ölçek maddeleri ise; liderin takipçilerinin arzu ve beklentilerini veya sorunlarını paylaşmak için onlara ne kadar süre ayırdığı, liderin örgütte oluşan değişikliklerle ilgili olarak aldığı sorumluluk, liderin sergilediği dostanevi yaklaşımlar vb. gibi çeşitli konuları ele almaktadır.<sup>73</sup>

Bir liderde hem işe ağırlık veren (Yapıyı Harekete Geçirici) hem de insan ilişkilerine ağırlık veren (Kişiyi Dikkate Alan) davranış biçimi var olabilir. Fakat bu iki özellikten biri diğerine göre daha baskın olacağı belirtilmiştir. Ohio State araştırmacılarının yaptığı incelemeler sonucu şu bulguları elde ettikleri görülmektedir.<sup>74</sup>

- Liderde kişiye önem veren davranış biçimi baskın hale geldikçe, iş görenlerin işe devam süreleri artarken, örgütün personel devir hızı da düşme eğilimi gösterecektir.
- Liderin göreve yönelik davranış biçimi baskın hale geldikçe, astların çalışma performansları düşecektir.

<sup>71</sup> Michael A. Hitt, C. Cher Miller, Adrienne Colella, *age*, pp.263.

<sup>72</sup> Ibid.

<sup>73</sup> Richard M. Hodgetts, *age*, s.542.

<sup>74</sup> Mehmet Akdeniz, "Dönüştürücü liderlik ve Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2010, ss.21-22.

Öte yandan araştırmacılar, iŖe önem verme (yapıyı harekete geçirici) davranıŖı ile kiŖiye önem verme davranıŖının birbirinden ayrı tutulması gereken boyutlar olduğunu ortaya koymuşlardır. İŖe önem verirken kiŖiye verdiği önemi düşük tutan liderin; iŖ planlanması, iŖ yetiştirmesi, aslara iŖin gerekliliği hakkında yeterli veriyi sunması, gibi görev yönelimli eğilimler göstererek iŖ verimliliğini arttırıcı bir rol oynarken, iŖe insanlar kadar önem vermeyen bir lider ise, takım ruhunu ön planda tutarak ortaklaşa faaliyet yapma girişimlerini tetikleyici, dostça bir etkileŖim süreci içerisinde örgütsel bağlılık bilincini uyandırıcı ve bir güven ortamı yaratıcı nitelikler taşıyacağı ortaya konmuştur. Ayrıca hem iŖe, hem de göreve yönelik davranıŖ boyutunu yüksek tutan bir liderin ise, iŖine gereken önemi verirken çalışanları da göz ardı etmeyerek onların tatminini de yüksek bir boyuta taşıyacağı ortaya konmuştur. Bu görüşe bağlı olartak araştırmacıların genel kanaati Ŗöyledir; ne iŖe, ne de çalışanlara gereken önemi vermeyen bir lider, geri planda kalarak çalışanları tam bir serbestlik içerisinde bırakır ki, genellikle çalışanların en çok arzu ettikleri lider tipi de budur.<sup>75</sup>

Tüm bu bulguları açıklamak amacıyla Ohio State Üniversitesi'nin geliştirmiş olduğu aşağıdaki iŖi dikkate alma ve kiŖiyi dikkate alma olmak üzere iki boyuta bağlı olarak gelişen dört farklı lider davranıŖı **Ŗekil.2.** yardımıyla gösterilmektedir.

---

<sup>75</sup> Richard M. Hodgetts, *age*, s.542-543.

Bireyi Dikkate Alma	Yüksek ↑	Bireyi dikkate Alma Yüksek, İş Dikkate Alma Düşük	İş Dikkate Alma Yüksek, Bireyi Dikkate Alma Yüksek
		İş Dikkate Alma Düşük, Bireyi Dikkate Alma Düşük	İş Dikkate Alma Yüksek, Bireyi Dikkate Alma Düşük
		Düşük →	Yüksek
		İş Dikkate Alma	

**Şekil 2 Ohio State Bulguları Sonucu Oluşan Dört Farklı Türdeki Lider Davranışı**  
 (Kaynak: Richard M. Hodgetts, *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*, Çeviren: Canan Çetin, Esin (Can) Mutlu, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s.543).

### 2.1.3.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

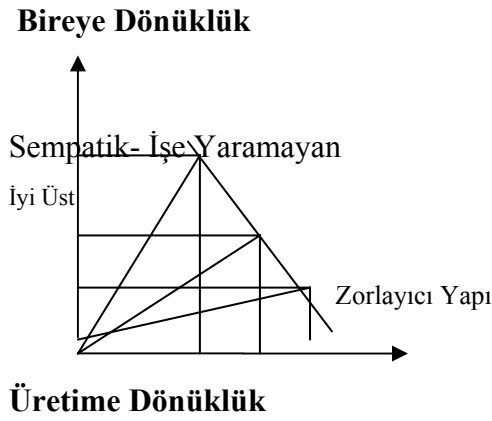
1947 yılında Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmalar Ohio Üniversitesi çalışmalarıyla hemen hemen aynı tarihlere denk gelen iki araştırmayı bütünleyici bir nitelik taşıyan ve Davranışsal Yaklaşım Kuramları'nın gelişimine önemli katkılar sağlamış bir araştırmalar dizisi olarak Rensis Likert öncülüğünde gerçekleşmiştir. Burada amaç çalışanların performansını arttırmak suretiyle verimliliği sağlamak, iş tatminini yükseltici, maliyetleri düşürücü, devamsızlığı azaltıcı, iş gören devir hızını düşürücü faktörlere odaklanmaktır.<sup>76</sup>

Michigan Üniversitesi çalışmalarının Ohio State Üniversitesi'nin çalışmalarından farkı, lider davranışlarının bireye ağırlık veren eylemlerle işe ağırlık veren eylemleri birleştirici bir süreç niteliği taşımasıdır. Ohio State Üniversitesi araştırmacıları liderin yüksek ya da düşük seviyelerde hem işe, hem de bireye önem

<sup>76</sup> Tamer Koçel, *age*, 579.

veren bir eğilim gösterebileceğini ortaya koyarken, Michigan Üniversitesi araştırmacıları ise, lider ne kadar bireye önem veren bir davranış sergilerse, üretime dönüklükten de o kadar uzaklaşacaktır görüşünü ortaya koyar.<sup>77</sup>

**Şekilde 3.**'de görüldüğü üzere, verimlilik yükseldikçe liderler işe yönelik davranışlar sergilemek yerine bireye önem veren bir yaklaşım içerisine girer. Öte yandan, lider ne kadar bireye dönük yaklaşım sergilerse üretime dönüklükten de o kadar uzaklaşmış olur.<sup>78</sup>



**Şekil 3 Bireye ve Üretime Yönelik İki Faktörlü Davranış Modeli**

(Kaynak: Rana Kutenis, **Örgütlerde Davranış Bilimleri (Ders Notları)**, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı, 2009 s.136)

Michigan araştırmacılarının yüksek ve düşük verimlilikteki gruplarla yaptığı çalışmaların neticesinde ulaştığı bulgular şunlardır:<sup>79</sup>

-İki farklı tipte lider modeli tespit edilmiştir. Bunlar; göreve önem veren lider modeli ve bireye önem veren lider modelidir. Görev boyutuna öncelik veren lider tipi öncelikle işin standartlarına uyumuna odaklanır ve işin gerekliliğini yerine getirmede yetersiz kalan astlarına, kendisine verilen mevki gücüyle ceza verme gibi dayatmacı bir yaklaşımla iş yaptırma eğilimi taşır. Bireye önem veren lider ise, daha çok kendisine

<sup>77</sup> Müge Aksu, "Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi), Kadir Has Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2003, s.39.

<sup>78</sup> Rana Özen Kutenis, **Örgütlerde Davranış Bilimleri (Ders Notları)**, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı, 2009, s.136.

<sup>79</sup> Uğur Zel, **age**, ss.128-129, Müge Aksu, **age**, s.40.

tanınmış mevki gücünü astlarının işlerine gönülden bağlanmalarını sağlayıcı nitelik taşıyan unsurları kullanarak iş memnuniyetlerini arttırıcı imkanlar sunar. Bu unsurlar; ödül verme, astların gelişimi konusunda gereken titizliği gösterme vb. gibi ılıman yöntemleri içerir.

-Araştırmadan elde edilen diğer bir bulgu ise, astlarıyla bilgi paylaşımında bulunan, örgüt faaliyetlerinde meydana gelen veya gelmesi olası hususlar konusunda onları aydınlatıcı bilgiler sunan lider tipinin, astlarıyla iletişimi güç olan lider tipine oranla grup motivasyonunu sağlayıcı bir imaj ortaya koyduğu ve iletişim konusunda astlarıyla tam bir etkileşim içerisinde olan liderlerin grup sözcüsü olarak tanımlandığı ortaya konulmuştur. Grup içerisinde yer alan her ast liderle aynı görüşleri taşıdığını ancak görüşlerinin liderleri tarafından dillendirildiğini düşünerek motive oldukları ve böylece başarı katsayılarının önemli ölçüde arttığı tespit edilmiştir.

-Bireye önem veren bir lider, enerjisinin büyük bir kısmını astlarının çalışma arzularını yükseltmeye ayırarak, onların verimliliğini arttırmak için teknolojik yöntemlerden öte onların var olan potansiyellerinden maksimum seviyede faydalanmaya odaklanır. İşe önem veren lider tipi ise, organizasyonla ilgili değişimler konusunda astlarını bilgilendirme gereği duymadan, onlara gerekçesi bildirilmeksizin talimatlar verir, astlarının hatalarını genellikle cezai yaptırımlarla sonuçlandırır. Astlar kendilerini sık aralıklarla bir denetim içerisinde bulurlar. Tüm bunlar onların moral seviyesinin düşmesine ve dolayısıyla da verimliliklerinin azalmasına yol açar.

-Liderlik tipi ve verimlilik arasındaki ilişkilerin bu kadar basit temellere dayandırılmasının yanlış olacağını düşünen araştırmacılar daha sonraki aşamalarda kişiye ve göreve yönelik olarak birleştirici bir davranış biçimi sergileyen lider tipinin daha başarılı olacağını ortaya koymuşlardır.

-Michigan Üniversitesi araştırmaları sonucunda, iş ve birey eğilimli iki liderlik tipinin iş etkinliği ile ilişkisinin işin türüne bağlı olarak değişen bir eğilim gösterdiği ortaya konmuştur. Kantz ve arkadaşları, işin yapısının tam olarak tanımlanmadığı işlerde, göreve ağırlık veren liderlerin daha etkin olacağını ifade ederken, iş yapısının

belirgin şekilde tanımlandığı işlerde ise, bireye ağırlık veren lider tipinin daha etkin olacağı bulgusunu elde etmişlerdir.

#### **2.1.3.4. Harvard Üniversitesi Araştırmaları**

Harvard Üniversitesi araştırmacısı olan Robert Bale Ohio State ve Michigan Üniversitesi gibi “Görev Yönelimli” ve “Birey Yönelimli” olmak üzere iki tip lider davranışı üzerine odaklanmış ancak yapılan çalışmalardan farklı olarak, tek bir liderde bu iki farklı özelliği aramak yerine grubu oluşturan üyelerden bu iki tip özelliğe sahip olan iki farklı lider belirlemiştir. Bu yaklaşıma bağlı olarak “İş Lideri” ve “Sosyal Lider” adı altında iki tip lideri ön plana çıkarmıştır. Buna göre, grup içerisinde fikir ve önerileriyle ön plana çıkan üye “İş Lideri” olarak tanımlanırken, diğer üyeleri psikolojik yönden destekleyen, onların iletişim gereksinimlerini karşılayan üye de “Sosyal Lider” olarak tanımlanmıştır. Sonuç itibarıyla fikirleriyle ve sempatisi ile öne çıkan iki kişi gruba liderlik edecektir. Yani Robert Bale’nin çalışmalarında iletişim faktörü ön plana çıkmaktadır.<sup>80</sup>

Bale, karmaşık iletişim sorunlarını çözümlenmek adına sözlü ve sözlü olmayan davranış biçimlerini 12 kategoriden oluşan bir sistem geliştirerek, gerçekleşen tüm iletişim faaliyetleri bu kategorilerden birine yerleştirilmektedir.<sup>81</sup> Bu kategoriler **Tablo 3.**’de de görüldüğü üzere aşağıdaki gibidir.

---

<sup>80</sup> Şebnem Aslan, *age*, s.113.

<sup>81</sup> Tamer Bolat, **Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, s.14-15.



<b>A</b> <b>Olumlu</b> <b>Sosyo-</b> <b>Duygusal</b>	1.Dayanışma Gösterme (Diğerlerinin Statüsünü Yükseltme, Yardım Etme, Gönül Okşama) 2.Gerilimden Kurtulma (Şaka Yapma, Gülme, Tatmin Olduğunu Gösterme) 3.Kabullenme (Edilgen Biçimde Uyuşma, Anlama, Uygun Görme)
<b>B</b> <b>Sorun Çözme</b> <b>Çabaları</b>	1.Önerme (Yön Verme, Çözüm Önerme, Ne, Nasıl Yapılacağına İşaret Etme) 2.Fikir Verme (Değerlendirme Analiz Etme, İsteklerini Açıklama) 3.Uyum Sağlama (Bilgi Verme, Yineleme, Açıklama, Doğrulama)
<b>C</b> <b>Soru</b> <b>Yöneltme</b>	1.Uyum Sağlanmasını İsteme (Bilgi Yineleme ve Doğrulama İsteme) 2.Fikir Sorma (Değerlendirme, Analiz ve İsteklerin Açıklanmasını İsteme) 3.Öneri İsteme (Yönlendirilmek İsteme, Ne, Nasıl Yapılacağına Dair Öneri İsteme)
<b>D</b> <b>Olumsuz</b> <b>Sosyo-</b> <b>Duygusal</b>	1.Kabul Etmeme (Edilgen Biçimde Reddetme, Yardımını Esirgeme) 2.Gerilimi Belli Etme (Yardım İsteme Geri Çekilme) 3.Düşmanlık Gösterme (Diğerlerinin Statüsünü Düşürme, Kendini Savunma, İddia Etme)

**Tablo 3 Etkileşim Biçim Analizi**

(Kaynak: Tamer Bolat, **Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, s.14.)

#### **2.1.3.5.Likert 'in 4 Sistem Modeli**

Rensis Likert'in 1950 'li yıllarda Michigan Üniversitesi'nin çalışmalarının devamı niteliğinde sürdürdüğü ve etkin liderlik davranışı ile etkin olmayan liderlik davranışı arasındaki farklılığı ortaya koymayı amaçladığı modelde dört çeşit lider davranışı tanımlamaktadır. Bunlar; Sistem-1 Tipi Lider Davranışı: Sömürücü (İstismarcı) Otokratik, Sistem-2 Tipi Lider Davranışı: Yardımsever Otokratik, Sistem-3 Tipi Lider Davranışı: Katılımcı, Sistem-4 Tipi Lider Davranışı: Demokratiktir.<sup>82</sup> Bu 4 tip liderin davranış özelliklerini aşağıdaki **Tablo.4.** yardımı ile özetlemek mümkündür:

<sup>82</sup> Hacı Osman Durmaz, "Likert'in Sistem 4 Yaklaşımına Göre Özel Dershanelerdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü ile Karşılaştırılması", (**Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi S.B.E., 2007, s.11, Tamer Koçel, **age**, s.582.

<b>Liderlik Değişimi</b>	<b>Sistem1 Sömürücü Otokratik</b>	<b>Sistem2 Yardımsever Otokratik</b>	<b>Sistem3 Katılımcı</b>	<b>Sistem4 Demokratik</b>
<b>Astlara Güven</b>	Yok	Efendi-Köle İlişkisi	Tam Değil. Astlar Önemsiz Kararlar Verebilir.	Tam. Karar Yetkisi Örgüte Dağıtılmış
<b>Astların Algıladığı Serbesti</b>	Denetim Üst Kademede	Bazı Yetkililer Orta Kademelerde Göçertilir	Denetimin Büyük Kısmı Astlarda. İletişim Var.	Dikey ve Yatay İletişim Var. Güdülemde Temel Amaç, Kararlara Katılımdır.
<b>Üstün Astlarla Olan İlişkisi</b>	Çalıştırma İçin Korkutma Ceza, ödül Gerekli. Ast Üst İlişkisi Az.	Bazı Kararlar, Alt Kademede Verilir. Güdülemde Ceza ve Ödül Birlikte Kullanılır.	Ast-Üst İlişkisi Güdülemde Ödül Önceliklidir; Bazen Ceza Kullanılır.	Ast-Üst İlişkileri Çok Yaygın ve Arkadaşça

**Tablo 4 Rensis Likert'in 4 Sistem Modeli**

(Kaynak: Rana Özen Kutanis, **Örgütlerde Davranış Bilimleri (Ders Notları)**, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı, 2009, s.139).

**Tablo.4.**'den de anlaşıldığı üzere Sistem-1 ve Sistem-4 modeli birbirine taban tabana zıt iki tip lideri ifade eder. Sistem-1 modelinde, liderin otoriter-diktatör kimliği ön plandadır. Dolayısıyla da bu durumda verimliliğin düşük olması beklenen bir sonuçtur. Sistem-4 modelinde ise Sistem-1 de tanımlanan liderin aksine, ilişkileri ön planda tutan ve yüksek verim alınması için gerekli ortamın hali hazırda mevcut olduğu bir yönetim şekli vardır. Bu iki model Michigan Üniversitesi'nin "Görev Yönelimli" ve "Birey Yönelimli" ayrımına denk düşmektedir. Sistem-2 ve Sistem-3 ayrımı da Mc Gregor'un "X" ve "Y" Teorisine benzemektedir.<sup>83</sup> Likert'in tanımladığı 4 modele kısaca değinecek olursak şöyledir:<sup>84</sup>

**Sistem-1 Modeli:** Bu model Sömürücü (İstismarcı) Liderlik biçiminin taşıdığı özellikleri yansıtır. Lider astlarına karşı güvensizdir. Astlar ise kendilerini baskı altında

<sup>83</sup> Şebnem Aslan, **age**, s.112-113.

<sup>84</sup> Salih Güney, **Liderlik**, **age**, ss.380-386.

hissederler. Lider yalnızca işle ilgili problemlerle karşılaştığı zaman astlarına sorunlara çözüm getirmeleri konusunda çok kısa bir söz hakkı verebilir. Kısaca lider ile takipçilerinin arasındaki ilişki, korku ve baskı gibi dayatmacı bir zihniyet üzerine inşa edilmiştir.

**Sistem-2 Modeli:** Bu model Yardımsever Otokratik Liderlik biçiminin özelliklerini ihtiva eder. Çalışanlar kendilerini yeterince özgür hissetmezler. Lider gerektiğinde astlarına çok sert cezalar verebilir. Mevki gücünün gerektirdiği saygı bağlamında ilişkiler geliştirilir. Lider astlarından organizasyonda karşılaşılan sorunlara getirilecek öneri niteliğinde nadir olarak fikir alır. Bu modelde lider bir taraftan otokratik lider özelliklerini taşıırken öte yandan, paternalist bir tutum sergileyebilir. Yani tipik bir usta çırak ilişkisi söz konusudur.

**Sistem-3 Modeli:** Bu model Katılımcı Liderlik biçiminin özelliklerini taşır. Lider burada astlarına büyük ölçüde güvenir ve onlara karşı daha toleranslı ve ılıman bir yaklaşım sergiler. Aynı zamanda çift yönlü bir iletişim şekli mevcuttur. Astlar kendilerini büyük oranda rahat hissederler. Çalışanlar mesleki ve teknik konularda karar verme yetkisine sahip olabilirler. Tüm çalışanlara sorumluluk bilinci yüklemek için denetim faaliyetleri astlara yönlendirilir.

**Sistem-4 Modeli:** Demokratik Liderlik biçiminin özelliklerini barındıran modeldir. Çalışanlar kendilerini tam bir serbestlik içerisinde hissederler. Karşılıklı bir güven ortamı vardır. Lider astlarıyla çalışmalarının her aşamasında fikir alışverişinde bulunur. Onların tecrübelerinden ve yaratıcı fikirlerinden faydalanır.

Renin Likert'in araştırmaları sonucu elde ettiği bulgular neticesinde Sistem-3 ve Sistem-4 tipindeki liderlerin yönetimindeki örgütler Sistem-1 ve Sistem-2 tipindeki liderlerin yönettiği örgütlerden üretim konusunda daha yüksek çıktılara ulaşmaktadır. Yani otoriter bir yönetim biçimine kıyasla demokratik bir yönetim biçiminin daha etkin olacağını ortaya koymuştur.<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> Uğur Zel, *age*, ss.132.



Şekil.4.deki modelde gösterilen 1,1 tarzı lider “etkisiz lider” olarak tanımlanmaktadır. Bu tarz liderler, ne üretime, ne de bireye gereken ilgiyi göstermeyen vasat denilebilecek yapıdaki lider tipolojisine işaret eder. 9,9 tarzı lider ise 1,1 tarzı liderin tam aksine, “etkin lider” olarak öne çıkan bir liderlik stilini temsil eder. Bu kategoriye giren bir lider hem üretime hem de bireye karşı gösterdiği önemi en üst seviyede tutar. Çalışanları güdüler, çalışanların amaçlarıyla örgütün amaçlarını birleştirici bir rol üstlenir, ekip çalışmasını teşvik eder.<sup>87</sup>

1,9 tarzı bir liderin en çok önem verdiği husus çalışanların istek ve gereksinimlerini karşılamaktır. Çalışanlarla dostça ilişkiler geliştiren, onların memnuniyetini örgütsel amaçların üstünde tutan lider profilidir. Yani onların üstünde hassasiyetle durdukları esas husus çalışanların tatmini ve motivasyonlarını en üst seviyelerde tutmaktır. Üretim ise ikinci plandadır.

9,1 tarzı bir liderin ise 1,9 tarzı liderin tam aksine işaret eden bir lideri ifade eder. Yani onların en fazla değer verdikleri husus etkinlik ve verimliliklerdir. Bu nedenle üretime önem verirler. Çalışanları daha geri planda, örgütü ise ön planda tutarlar.

5,5 stili lider ise, “Yolun ortası” olarak adlandırılan bir tarzı benimseyen lider tipidir. Onlar hem örgüte hem de çalışanlara orta seviyede önem verirler. Amaçlara varmak adına çalışanların motivasyonlarını belli bir seviyede dengelerler.<sup>88</sup>

Yönetim Izgarası Modeli liderin bireye ve üretime yönelik olma derecesinin toplamını vererek liderin puanını ortaya çıkarır. Modelde yer alan boyutlardan her hangi birinin aldığı düşük bir puan liderin o konudaki zafiyetini gösterir. Bu modelde en çok arzu edilen durum liderin 9,9 olan bölümde yer almasıdır. Modelin en büyük faydası, liderlere sergiledikleri davranışı kavramsallaştırma olanağını vermesidir. Bu sayede yönetim tarzının nerede olduğunu bilen liderler eksik yönlerini tamamlamak adına çeşitli gelişim programlarına katılarak başarılı faaliyetler gerçekleştirebilirler.<sup>89</sup>

---

<sup>87</sup> Mehmet Akdeniz, *age*, s.24.

<sup>88</sup> Sedef Çimendereli, *age*, s.33.

<sup>89</sup> Müge Aksu, *age*, s.41.

### **2.1.3.7. Mc Gregor'un X,Y Teorileri**

Davranışsal Liderlik Kuramları adı altında incelenen diğer bir yaklaşım da 1960 yılında bir psikolog olan Douglas Mc Gregor tarafından ortaya atılan X ve Y teorileridir.<sup>90</sup> Mc Greoger insanların yaratılış boyutlarıyla ilgili araştırmalar yaparak iki tür insan yapısının olduğunu ortaya koymuştur. Bunlardan ilki X teorisinin varsayımını oluşturan insanların tembel birer varlık olduğu, onların ancak otoriter bir baskı ile yönetilebileceği görüşüdür. Diğer yaklaşım olan Y teorisi ise bu görüşün tam aksini ifade eder. Bu görüşe göre ise insanlar yaratılışları itibariyle tembel bir varlık değildir. Demokratik bir davranışla yönetildikleri takdirde potansiyellerini ortaya çıkaracaklardır.

X ve Y teorilerinin varsayımlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.<sup>91</sup>

#### **X Teorisinin Temel Varsayımları**

- İnsanlar yaratılışları gereği işi sevmezler. Mümkün olduğunca işten kaçarlar.
- İnsanlar işlerini severek yapmadıkları için örgütsel etkinlik sağlamak adına yeterince çaba sarfetmek istemezler. Onların bu isteksizliğini kırmamanın tek yolu katı bir yönetim stili benimsemektir. Bunu gerçekleştirmek için ise, kontrol ve denetimler elden bırakılmamalı ve gerektiğinde de onlara çeşitli cezalar vermekten kaçınılmamalıdır.
- İnsanlar sorumluluk üstlenmekten kaçınırlar. Bu sebeple yönetmektense yönetilmeyi yeğlerler. İsteksizlerdir ve kendilerini güvende hissetmek isterler.

#### **Y Teorisinin Temel Varsayımları**

- İşte bedensel ve zihinsel gayretin sarf edilmesi istirahat ve oyun kadar tabidir.
- Çalışanların amaçlara bağlanması için bu amaçları ödüllerle sonuçlanacak bir hale getirmek gerekmektedir.

---

<sup>90</sup> Nuri Tortop vd., **Yönetim Bilimi**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2010, s.215.

<sup>91</sup> İbid., ss.215-216.

- Ceza ve korkutma gibi dışsal faktörler çalışanları amaçlara yönlendirecek tek çözüm yolu değildir. Öz denetim gibi içsel faktörler insanları amaçlara ulaştırmada daha etkin bir role sahiptir.
- Modern endüstrinin getirdiği karmaşık bir sistemde insanlar gerçek potansiyellerini tam anlamıyla yansıtamamaktadırlar. Onların bilgi ve yeteneklerinin ancak bir bölümünden faydalanılmaktadır.
- Uygun bir ortam yaratıldığında insanlar yalnızca sorumluluğu kabullenmeyi değil, sorumluluğu üstlenmeyi de öğrenir.
- İnsanların sorunları çözümede imgelerden faydalanma yaratıcılıklarını sergileme ve hünelerlerini ortaya koyma yetenekleri büyük ölçüde mevcuttur.

#### ***2.1.3.8. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı***

Davranışsal Liderlik Kuramı içerisinde incelenen diğer bir araştırma ise Tannenbaum ve Schmidt tarafından geliştirilen Liderlik Doğrusu Kuramı'dır. Bu araştırmacılar çağdaş bir liderin bir taraftan örgütte faaliyetleri sürdürücü denetim ve güç kanallarını kullanırken, öte yandan da çalışanlar ile beşeri münasebetlerinde oldukça demokrat bir dengenin nasıl sağlanacağına ilişkin çalışmalar yaparak lider davranışlarını otoriter ve demokratik lider ayırımı göz etmek suretiyle bu iki davranış tarzına ilişkin olarak yedi koşul belirleyip bu koşullar bağlamında yedi tip lider özelliği tanımlamışlardır. Bu özellikler şöyledir:<sup>92</sup>

- Birinci koşulda, karar mekanizması liderdir. Lider aldığı kararları astlarına iletir.
- İkinci koşulda lider, izleyicilerinin ikna olması suretiyle karar alır.
- Üçüncü koşul, liderlerin düşüncelerini astlarına beyan edip tepkilerini bekleme aşamasını ifade eder.
- Dördüncü koşul, liderin ani kararlarını ifade eden bir süreçtir. Bu kararlar büyük oranda değişime uğrayacaktır.

---

<sup>92</sup> Necile Tarım, *age*, ss.27-28.

- Beşinci koşulda, lider örgütsel sorunları astlarıyla paylaşır. Sorunun çözümü hususunda onlarla beyin fırtınası şeklinde bir fikir alış verişi içerisine girer. Sonuç itibariyle beyan edilen görüşler doğrultusunda karar verir ve kararı astlarına bildirir.
- Altıncı koşul, her hangi bir konu veya sorunun sınırlarının tanımlanması ve bu hususta astların kararlarının beklemesi aşamasıdır.
- Yedinci ve son durum, sınırları çizilmiş sorunun ya da herhangi bir konunun astların inisiyatifine bırakılması biçiminde açıklanabilir.

#### **2.1.4. Liderlikte Modern Kuramlar**

Büyük Adam Kuramı, Özellikler Kuramı ve Davranışsal Liderlik Kuramları bilhassa ortam koşullarını dikkate almamaları nedeniyle birçok eleştiriye maruz kalmıştır. Bu eksiklik de araştırmaların boyutunu değiştirmeye neden olmuş ve böylece araştırmacılar liderlik kavramına Durumsallık Yaklaşımı bağlamında yaklaşmayı uygun görmüşlerdir.

Durumsallık Yaklaşımı'nın çıkış noktasının Sistem Yaklaşımı temelinde olgunlaştığı neticesine bakacak olursak burada öncelikle Sistem Yaklaşımı'na kısaca değinmemiz yerinde olacaktır.

##### **2.1.4.1. Açık Sistem Yaklaşımı**

Bu yaklaşımın dayandığı temel, Ludwin Von Bertalanffy'nin ortaya koyduğu "Genel Sistem Teorisi"nden gelir. Bu yaklaşım bağlamında olaylar objektif ve fiziksel bir realizm çerçevesinde ele alınır. Bu görüşü benimseyenlere göre diğer yaklaşımları benimseyenler aynı gerçeğe farklı açılarla yaklaşırlar. Fakat onların gerçek duruma farklı açılarla yaklaşması durumun objektif ve fiziksel gerçeğini değiştirmez.<sup>93</sup>

---

<sup>93</sup> Hayri Ülgen, Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2010, s.40.



Sistem Yaklaşımı'nın kavramsal temele dayanması, deneysel olması ve bütüleştirici bir niteliğe sahip olması yönünden bakıldığında klasik yöntemlerin dışı kapalılığının eksikliğini ortadan kaldırıcı bir yere sahip olduğu görülmektedir.<sup>94</sup>

Sistem Yaklaşımı organizasyona; yapısı, yönetimi, çalışanları ve mevcut tüm alt sistemleriyle bütüncül olarak bakılması gerektiği görüşünü kazandırmıştır. Bu sayede çalışanların davranışlarının bir bütünlük içinde izlenebilmesini sağlamıştır. Özellikle 1970' li yılların ardından gelişen olumsuzluk yaklaşımı ile her organizasyonun kendine ait yapısının ve buna bağlı olarak tanımlanmış bir yönetim şeklinin olması gerektiği vurgulanarak Sistem Yaklaşımı'nın büyük ölçüde kabul görücü bir nitelik kazanması söz konusu olmuştur. Bunun üzerinde durulmasının nedeni, çalışanların niteliklerinin örgütün amaçlarına uygun düşmesi sonucu bir kuramın geçerliliğinin söz konusu olabileceğidir.<sup>95</sup>

Sistem Yaklaşımı'nın amacı, örgütün farklı alt sistemlerinin birbirleriyle olan ilişkilerini analiz etmek, bir alt sistemde meydana gelen değişikliklerin diğer alt sistemleri nasıl etkileyeceğini tespit etmektir. Sistem Yaklaşımı bağlamında liderlik, örgütün bünyesinde meydana gelen olaylarda, alışılmış yönetim faaliyetlerinden öteye değişik türlerde yaklaşımlar sergileme biçimini öngörmesidir.<sup>96</sup>

#### ***2.1.4.2. Durumsallık Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı Işığında Gelişen Liderlik Kuramları***

Liderlik kavramına 1960'lı yıllardan bugünlere gelinceye dek Durumsallık Yaklaşımı egemen olmuştur. Durumsallık bakış açısı, liderlik kavramını yüzeysel bir modelden öteye taşıyarak, soyut düşünülebilen bir kavram haline getirmiştir. Bu yaklaşımın ana fikrini oluşturan bakış açısı her durum için geçerli sayılabilecek tek bir liderlik tarzının var olamayacağı düşüncesidir. Yani lider etkinliğinin durumlara bağlı olarak gelişebileceği düşüncesidir.<sup>97</sup> Dolayısıyla bu yaklaşımla, liderin sadece kendisinde var olan nitelik ve davranışsal özellikleriyle bir topluluğun eylemlerine yön

---

<sup>94</sup> Halil Can, *age*, s.56.

<sup>95</sup> İbrahim Ethem Başaran, *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Feryal Matbaası, Ankara, 2000, s.37.

<sup>96</sup> Ömür Delvelioğlu, "Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Süleyman Demirel Üniversitesi S.B.E., Isparta, 2010, s.35.

<sup>97</sup> Atılhan Naktiyok, *age*, s.23.

verecek güce sahip olamayacağı, bu yeteneklerinin dışında liderin, gerek iç gerekse dış çevre koşullarına uyum kabiliyetiyle bu becerilerini birleştirdiği takdirde etkili bir lider olacağı görüşü ön plana çıkmıştır.

Durumsallık Yaklaşımı'nı savunan görüş, lider etkinliğinin belirleyicisi olarak dört faktörü öngörür. Bunlar faktörler şunlardır:<sup>98</sup>

- Ulaşılmak istenilen amacın niteliği
- Takipçilerin kabiliyet ve hedefleri
- Liderliğin ortaya çıktığı örgütün özellikleri
- Lider ve takipçilerin tecrübeleri ve yaradılış özellikleri

Liderlikte durumsallık yaklaşımının gelişimine katkı sağlayan araştırmacılar, seçtikleri durumsal değişkenlere uyumlu liderlik stilini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Bu incelemeler doğrultusunda durumsal değişkenler ele alınarak en iyi liderlik tarzı değişkenlere göre belirlenmeye çalışılmıştır. Fakat liderlikte durumsallık yaklaşımı, özellikler ve davranışsal yaklaşımlara oranla daha kompleks bir süreci beraberinde getirmiştir. Çünkü bu yaklaşımda liderin özellik ve davranışlarının yanı sıra durumsal faktörler de baz alınarak bu üç değişkenin etkileşimine bağlı olarak gelişen bir liderlik stili arayışı söz konusu olmuştur.<sup>99</sup> Burada durumsal faktörlerden kasıt örgüt yapısı, örgütte yer alan grup üyelerinin yetenek, bilgi ve ilişkisel boyutları, örgütün sahip olduğu materyaller, etkileşimde bulunulan dış çevre unsurları gibi birçok değişkenden söz edilebilir.

Durumsal liderlik düşüncesinin yapısını oluşturan varsayımlar şunlardır:<sup>100</sup>

- Bir gruba liderlik etmenin en iyi diye nitelendirilebilecek tek bir yolu yoktur. Bir örgütte etkin olamayacak bir teknik veya davranış başka bir örgütte etkin olabilir.

---

<sup>98</sup>Ramazan Öğretici, "Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi S.B.E., Kütahya, 2006, s.32.

<sup>99</sup> İnan Özalp vd., *age*, s.176.

<sup>100</sup> Atılhan Naktiyok, *age*, s.23.

- Var olan durum ve çeşitli unsurlar liderin etkinlik boyutunun tanımını yapar. Yani liderin hangi tarzda yönetim faaliyetlerini gerçekleştireceğini durum ve faktörler belirler.
- İyi bir liderlik davranışı geliştirmeye olanak verir. Yani bu yaklaşımla, daha önceki yaklaşımlardan farklı olarak liderlik doğuştan gelen yeteneklerin sonucu olmaktan çıkartılıp öğrenilebilen bir süreç haline getirilmiştir.
- Liderin organizasyonun var olan durumu ve geleceği ile ilgili olumlu ya da olumsuz etkisi vardır.
- Liderin başarısının belirleyicisi kişisel ve durumsal özelliklerdir.

Durumsallık yaklaşımı bağlamında çalışmalar yapan araştırmacılar içerisinde konuya en kapsamlı bakış açısı getiren çalışma, Fiedler'in durumsal liderlik teorisidir.<sup>101</sup> Ardından yapılan diğer çalışmalar durumsal liderlik yaklaşımlarına ciddi katkılar sağlamış, bugün dahi yapılan liderlik çalışmalarına ışık tutmuşlardır. Bu yaklaşımları kısaca özetleyecek olursak şöyledir:

#### **2.1.4.2.1. Fiedler'in Koşula Bağlı Liderlik Modeli**

Liderlik kavramını Durumsallık Yaklaşımı bağlamında inceleyen ilk isim Fred E. Fiedler ve arkadaşlarıdır. Fiedler'in çalışması liderlik araştırmalarından yaklaşık otuz yıl öncesine dayanan psikoterapik ilişkileri araştırmasıyla başlamıştır. Fiedler liderlik araştırmalarına yeni bir boyut kazandırmakla kalmamış, aynı zamanda durumsallık yaklaşımlarını liderlik teorileriyle ilişkilendirmiş ilk isim olması nedeniyle liderlik kuramlarında önemli bir yere sahip olmuştur.<sup>102</sup>

Fiedler ve arkadaşları 1951 tarihinde Durumsallık Yaklaşımı bağlamında bir model oluşturmak amacıyla bir araya gelerek Durumsallık Yaklaşımı adını verdikleri bir lider etkinliği modeli geliştirmişlerdir. Fiedler'in ilk bulguları lider etkinliğinin,

---

<sup>101</sup> İnan Özalp vd., **age**, s.176.

<sup>102</sup> İbid., s.182.

liderin birlikte çalıştığı kişilerce algılanması ile ilişkili olduğu yönündedir. Bu yönde Fiedler ve arkadaşları ilk çalışmalarında ASO, LPC ve MPC ölçeklerini kullanmışlardır. Daha sonra ASO ve LPC ölçekleri arasında yüksek korelasyon olduğunu görmüşler ve ardından LPC (En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı) ölçeğini kullanarak lider etkinliğini incelemişlerdir.<sup>103</sup> Durumsallık bakış açısı ile Fiedler'in durumsallık yaklaşımının kombinasyonu sonucu ortaya çıkan tabloya bakıldığında çalışanların sergiledikleri çabaların seyrini korumak adına birbirleriyle ahenk içerisinde olması gereken dört değişken ilgi çekicidir. Bu değişkenleri şöyle sıralayabiliriz:<sup>104</sup>

### **Liderin Kafa Yapısı**

Liderlik üzerine yapılan araştırma bilgilerinin çoğu liderin güdülere, ilgi alanları, bilgisi, ve kişiliği üzerinde odaklanmaktadır. İnsanlar takımında nasıl bir lider olarak seçilmek istedikleri hususunda birbirinden ayrılırlar. Bazıları, kuşkusuz ve şevkatli ilişkiler kurmaya yönelik, insan merkezli bir liderlik stilini benimser. Diğerleri; uyarıcı güçler olarak başarı hedeflerini ve iş sonuçlarını kapsayan görev merkezli bir liderlik stilini kabul eder. Bu bilişsel harita unsurları, son derece bireyseldir ve deneyimlerden öğrenilmiştir. Bu gibi sosyal idraklar liderin algılarını etkiler ve kişisel davranışlarını kısıtlar.

### **Liderin Davranışları**

Düşünceler, bireysel güdüler ve tutumlar her zaman açık (görülebilir) değilken, bir liderin davranışı doğrudan görünürdür. Bazı liderler zamanının büyük bölümünü görev faaliyetlerini planlamaya ve yönetmeye ayırırlar. Diğerleri ise saygı göstermeye, insanları kabul edilmiş hissettirmeye ve onların iyiliğinin önemli olduğunu farkına vardırılmaya konsantre olurlar. Bazı liderler otokratik olarak, gücü ele alır; bazıları ise gücü astları ile desteklemeye ve paylaşmaya çalışır.

---

<sup>103</sup> Sedef Çimendereli, *age*, s.38.

<sup>104</sup> Phillip L. Hunsaker, Curtis W. Cook, *age*, p.304, Arthur Bedeian, **Management**, The Dreyden Press, New York, 1986, p.472, İnan Özalp, *age*, ss.182-188.

### **Durumsal Değişkenler**

Son yıllarda liderlik araştırmalarının çoğuna, Tannenbaum ve Smidt tarafından önceden halkın beğeneceğı biçime sokulmuş olan “etkili lider, durumsal gerçeklerden aykırı davranmaz” hipotezleri yol göstermiştir. Yapılacak işin doğası (rutin ve kesin /belli) veya karmaşık ya da belirsiz olarak tanımlanan nitelikte olup, teknoloji tipi, mevcut kaynaklar, organizasyon yapısının dizaynı ve idare sistemleri, bu ve diğerkonular bir yöneticinin liderlik metotlarının etkili olup olmayacağını belirleyecek safhaları hazırlarlar. Dolayısıyla bu hipotez durumsallık yaklaşımına yol gösterici bir nitelik taşır. Yani durumsallık bağlamında liderlikten söz edildiğinde liderin durumsal değişkenlerden farklı yaklaşım göstermesi düşünülemez.

### **Diğerklerinin Davranışları**

Belki de en önemlisi, etkilenmesi amaçlanan insanların nasıl yönetileceklerini belirlemede kritik güç haline gelmeleridir. İnsanlar yetenekleri, motivasyonları, tutumları, amaçları vb. gibi konularda münferiden ve müştereken birbirlerinden ayrılırlar. Bir lider onların, diğerklerinin lider üzerinde karşılıklı etkisinin dokunmasından bu yana insana özel durumları hesaba katmaktadır. Bu karmaşık liderlik çevresini tanımlamada Michael Lombardo “For the Center for Creative Leadership” i yazmıştır. Bu yazıda Lombardo şunları dile getirmektedir:

“Yöneticiler en iyi çılgınlardır. Yöneticiler aşırı heyecanlı olarak tanımlanabilecek bir atmosferde idare ederler; beklenmeyen sıradandır, sağlıksız yapısal problemler hakimdir ve astlar onların etkinliğine katkıda bulunan veya zedeleyen bir çok kritik faktörün yalnızca biridir.”

### **Fiedler’in Liderlik Stilini Ölçümleme Konusundaki Çalışmaları**

Fiedler bir bireyin liderlik stilinin o bireyin kişiliğine bağlı olduğunu öne sürmektedir. Liderlik stilini belirlemek için en elverişli bulduğu ölçek de LPC adını verdiği ölçektir. Birbirine tezat olan konulardan elde edilmiş LPC ölçeğı 18 boyuttan oluşan bir ölçektir. Puanlamalar 1-8 arası yapıлып, her boyutun aldığı toplam puanlar elde edilmek suretiyle lider etkinliği belirlenmektedir. (8) en yüksek puanı temsil ederken, (1) en düşük puanı göstermektedir. En yüksek LPC puanına sahip lider en çok

tercih edilen lider profilini çizmektedir. Bu durumda liderin astlarına verdiği önem üst seviyededir. LPC puanı düşük bulunan lider ise bireysel ilgiden öte işe yönelik davranış eğilimi yüksek olarak tanımlanmaktadır. LPC puanı düşük çıkan bir lider ise, gerek işin başarılması gerekse bireysel ilgi açısından esnek olarak tanımlanan lider tipolojisini ortaya koyar. Puanlamada 57 ve altında puan almış bir lider düşük LPC puanına sahipken, 64 ve üstü yüksek LPC puanına sahip olarak algılanır. Bu iki uç arasında kalan (63-58 arası) LPC puanı almış bir lider ortalama bir LPC puanına sahip esnek bir lider olarak tanımlanmaktadır.<sup>105</sup>Bu durumu aşağıdaki **Tablo.5.** vasıtası ile özetlemektedir.

---

<sup>105</sup> İnan Özalp vd., **age**, ss.182-184.

<b>Sevimli</b>	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>Sevimsiz</b>
<b>Dostça</b>	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>Dostça Değil</b>
<b>Muhalif</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	<b>Taraftar</b>
<b>Stresli</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	<b>Rahat</b>
<b>Uzak</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	<b>Yakın</b>
<b>Soğuk</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	<b>Sıcak</b>
<b>Koruyucu</b>	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>Düşmanca</b>
<b>Eğlencesiz</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	<b>İlginç</b>
<b>Geçimsiz</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	<b>Uyumlu</b>
<b>Bunaltıcı</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	<b>Neşeli</b>
<b>Açık</b>	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>Temkinli</b>
<b>Dedikoducu</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	<b>Vefalı</b>
<b>Güvenilmez</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	<b>Güvenilir</b>
<b>Düşünceli</b>	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>Düşüncesiz</b>
<b>Çirkin</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	<b>Güzel</b>
<b>Uzlaşılabilir</b>	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>Uzlaşılmaz</b>
<b>Samimi Değil</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	<b>Samimi</b>
<b>Kibar</b>	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>Kaba</b>

**Tablo 5 Fred Edward Fiedler'in En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı (LPC) Ölçeği**  
(Kaynak: Arthur Bedeian, **Management**, The Dreyden Press, New York, 1986, p.472).

## **Fiedler'in Durumsallık Modelinde Ele Aldığı Durumsal Değişkenler**

Durumsallık Yaklaşımı durumsal değişkenlerin çalışanların performansını etkileyici bir rol oynadığı varsayımı çerçevesinde oluşturulmuştur. Fiedler'in durumsallık modelinde ele aldığı değişkenleri değerlendirmek gerekirse genel olarak şöyle değerlendirmek mümkündür:<sup>106</sup>

**-Lider-Üye İlişkileri:** Lider-üye ilişkileri bağlamında ifade edilen değişken, lider ile üyeleri arasındaki saygı ve güvenin derecesini ifade eder. Astlarını gerek maddi gerekse manevi unsurlar bakımından kollayan onlara her konuda güven veren liderler takipçilerinin güvenini ve sevgisini kazanırlar. Maddi bakımdan astlarını kollayan yani ücret artışlarının zamanında yapılması, maaşların aksamadan ödenmesi, mesai ücretlerinin adil olarak dağıtılması, sosyal güvenceler gibi bir takım imtiyazların tanınmasını ifade eder. Manevi bakımdan astların korunması ise, güven saygı gibi unsurların yanı sıra, karara katma, yükümlülükler verme, gibi bir takım özgürlüklerin verilmesi, boyutları da barındırmaktadır. Karşılıklı güven ortamı astlarda iş tatmini motivasyon ve örgütsel bağlılık gibi davranışların gelişmesine olanak tanıyacaktır. Bu anlamda etkin bir lider olabilmek için astlarla iyi ilişkiler kurmak bir gerekliliktir.

**-Görev Yapısı:** Görev yapısı olarak ifade edilen değişken ise, iş atamaları için öngörülmüş aşamaların belirlenip belirlenmediği ile alakalıdır. Atamalar için belirlenmiş aşamalardan kasıt, işin yinelenip yinelenmemesidir. Yinelenen cinsten olan işler, tanımlanmış (biçimlendirilmiş) iş niteliği taşır ve bu konuda gerek astlar gerekse lider işin niteliğini, nasıl yapılacağını, aşamalarını, kontrollerini vs. birçok tekniğini bilirler. Dolayısıyla, bu durumda lider etkin bir konumda yer alır. Aksi durumda ise, lider ve astlar bulanık bir görünümle karşı karşıyadırlar. Bu durumda liderin etkinliği tehlikeye girer.

**-Liderin Pozisyon Gücü:** Bu değişken ise, liderin disiplin, terfi ve maaş artışları gibi değişkenler üzerinde var olan güç derecesini ifade eder. Bunların yanı sıra

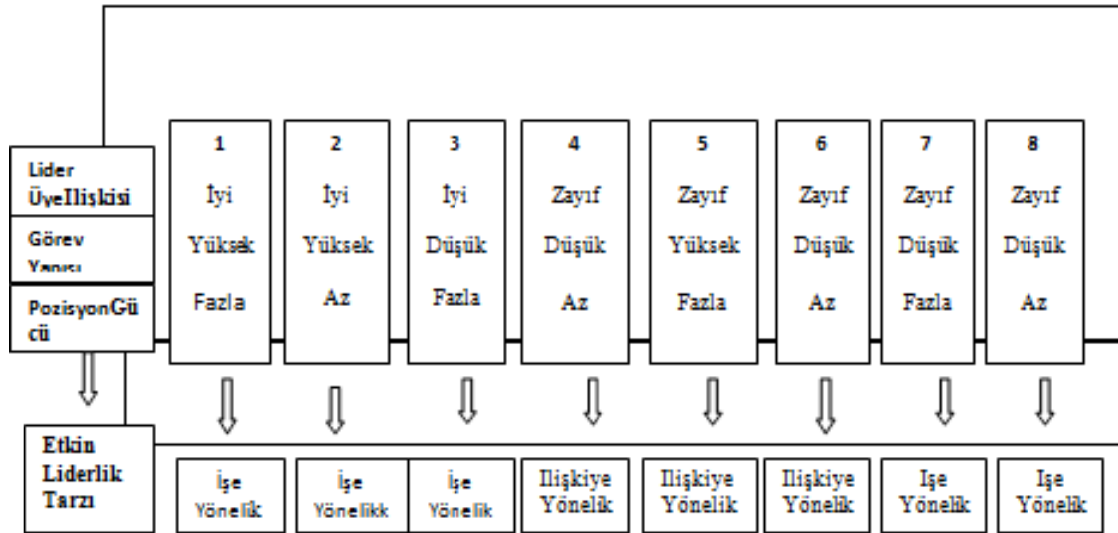
---

<sup>106</sup> Fred Edward Fiedler, **Social Science Paper Backs Group Dynamics: Research and Theory** "Personality and Situational Determinants of Leadership Effectiveness", Edited By: Dorwin Cartwright et Alvin Frederic Zander, Harper&Row, New York, 1968, p.369, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**, Global Edition, Pearson Education, New Jersey, 2011, p.416, Michael A. Hitt, C. Chet Miller, Adrienne Colella, **age**, pp.264-265.



cezalandırma gücü de liderin bulunduğu konumun verdiği diğer bir pozisyon gücüdür. Bu iki güç liderlik etkinliği için büyük bir gerekliliktir.

Durumsal elverişlilikten bahsetmek için lider-üye ilişkileri, görevin yapısı (niteliği), liderin pozisyon gücü önem arz eder. Bu hususta lider değerlendirildiğinde, astlarıyla olan ilişkisi; iyi/ zayıf, görev niteliği (yapısı); yüksek/düşük, pozisyon gücü; fazla/az şeklinde ifade edilebilir. Bu üç değişkenin birleşimi liderin etkinlik seviyesini belirler. Bu durumu aşağıdaki **Şekil.5.** yardımı ile görmek mümkündür.



**Şekil 5 Fiedler'in Durumsallık Modeli**

(Kaynak: Göksel Ataman, İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s.463'den uyarlanmıştır.)

**Şekil. 5'**te de görüldüğü üzere, 1. durumdaki liderin diğer durumlardaki liderlere nazaran daha etkin bir konumda yer alabileceği söylenebilir. Bunun nedeni liderin çalışanlarla ilişki düzeyi yüksektir, niteliği itibarıyla iş tanımlıdır ve liderin pozisyonuna bağlı olarak elde ettiği yüksek bir güç yetkisi vardır. Sağ doğru gidildikçe, bazı durumlarda zafiyetin ortaya çıktığı görülmektedir. 2. durumdaki liderin mevki (pozisyona dayalı gücü) nün 1. durumdaki lidere oranla az olduğu görülmektedir. 3. durumdaki liderin ise, görevinin niteliği itibarıyla tanımlanmamış olduğu

görülmektedir. Fakat 1,2,3. durumlardaki liderler için genel manada ortam koşullarının etkinlik sağlamak için uygun olduğu söylenebilir. 4,5,6. durumlardaki liderler için ise, koşulların orta uygunlukta olduğu görülürken, 7 ve 8. durumda yer alan liderler için ortam koşullarının etkinlik için hiç uygun bir ortam olmadığı görülmektedir.

Fiedler'in bulguları sonucunda, her durumda etkili bir lider stiline olmadığı görüşü ön plana çıkmaktadır. Organizasyon üyelerinin başarılı olmasının, liderin davranış stili ve durumsal değişkenlerin etkileşim içerisinde hareket ederek bu uyumun sürdürülebilirliğine bağlı olarak yönetsel faaliyetlere yön verilmesi konusundaki görüşler Fiedler'in çalışmaları sonucu ortaya çıkmıştır.

Fiedler, lider-üye ilişkisinin yüksek düzeyde, işin niteliğinin de tanımlanmış (belirgin) olduğu koşullarda, liderin göreve yönelik davranış sergilemesinin etkinliğini savunurken, durumsal değişkenlerin makul sayılabilecek orta düzeyde olduğu durumlarda, liderin ilişkilere yönelik bir davranış stili geliştirmesinin etkinliği arttıracığını söylemiş ve her iki koşulunda düşük olduğu durumlarda ise, göreve yönelik davranış sergilemenin etkinlik boyutunu etkileyeceğini ifade etmiştir.

Fiedler'in geliştirdiği modele getirilen en büyük eleştiri, liderlik stiline durumsal değişkenlerle uyumlu olması gerektiği görüşünü savunurken bu değişkenleri Steven Kerr, Chester A. Schriesheim, Charles J. Murphy ve Ralph M. Stogdill gibi açık bir şekilde tanımlamamasıdır. Diğer bir eleştiri ise, koşulsal hevesliliğin liderin davranışını ve astların performansı ile olan ilişkisini tam manasıyla açıklamamasıdır. Tüm bu olumsuz eleştirilere rağmen, gündelik hayata uyarlanabilirliğini ve farklı ortam koşullarını, insan özellikleriyle bağdaştırması açısından olumlu eleştiriler de almıştır.<sup>107</sup>

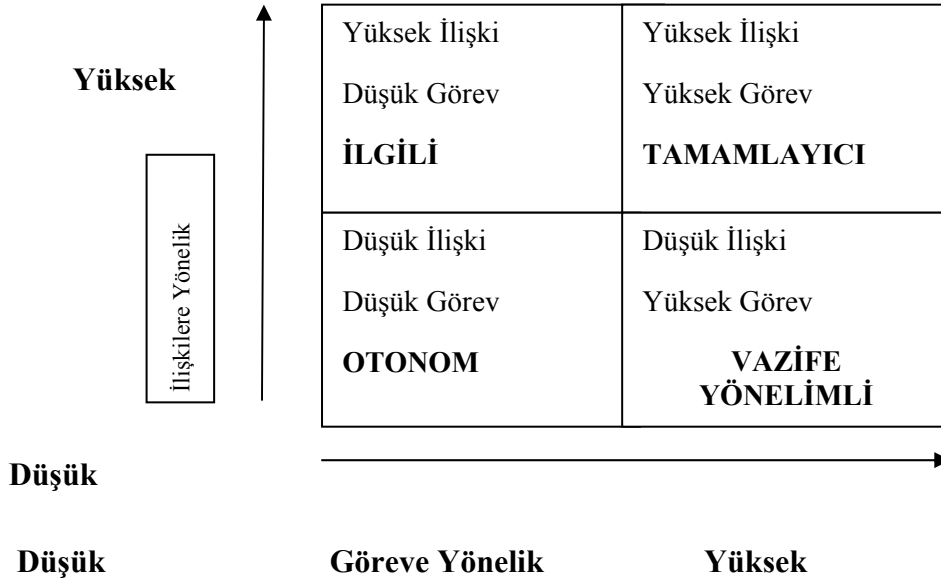
#### **2.1.4.2.2.Reddin'in Üç Boyutlu (3-D) Liderlik Modeli**

Durumsal Liderlik teorilerinden biri olan ve William J. Reddin tarafından geliştirilen "Üç Boyutlu Liderlik Modeli" esasen Ohio State Üniversitesi'nin iş yönelimli ve insan yönelimli boyutlarının paralelinde gelişmiş olan, Black ve Mounton'un "Yönetsel Izgara" olarak ifade ettikleri üretime ve insan ilişkilerine yönelik olarak geliştirdikleri modele bir üçüncü boyutun (etkinlik boyutunu) eklendiği modeldir. Bu nedenle 3-D adıyla da anılmaktadır. Modelin ana fikri; yönetimin temel

<sup>107</sup> Richard M. Hodgest, *age*, s.548, Uğur Zel, *age*, s.149.

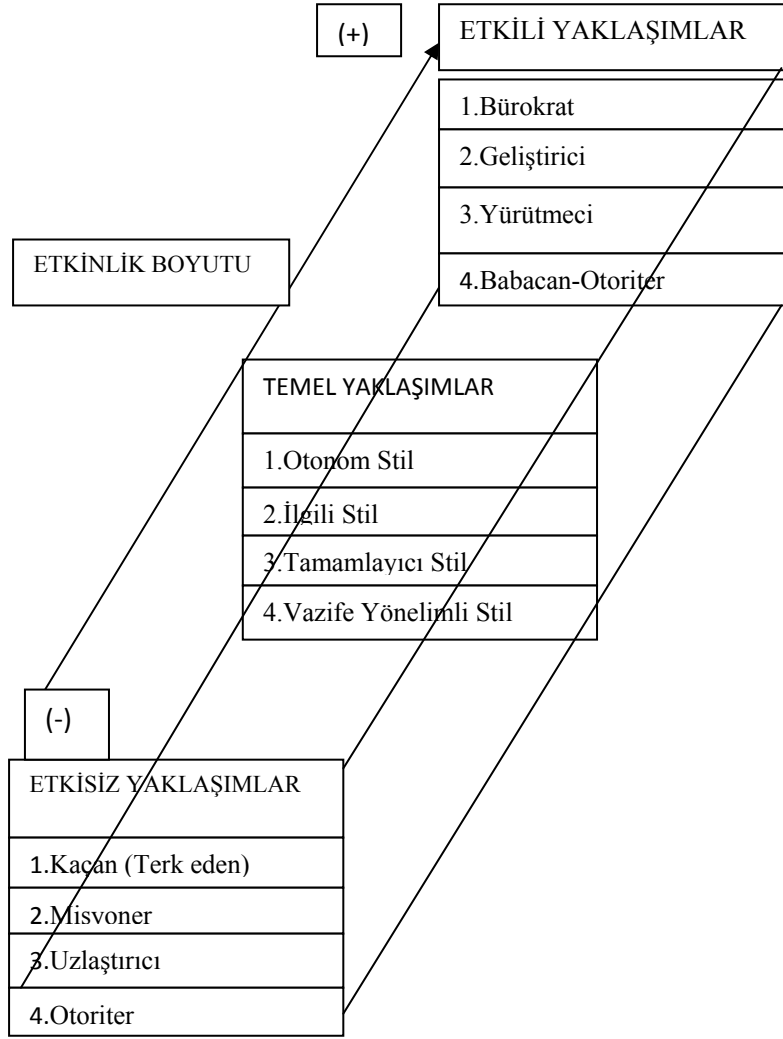
amacının etkinlik olduğu ve bu etkinliğin ölçümünün ise girdi miktarıyla değil çıktı miktarıyla olacağıdır. Reddin her işin belirli standartları olduğunu ve yöneticilerin performans ölçütünün de bu standartlara göre belirlenebileceğini üzerinde durmuştur.<sup>108</sup> Yani bu yaklaşım, liderin bulunduğu mevkiinin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirme derecesine göre etkinlik düzeyini tanımlar.

Reddin, liderlerin davranış tarzının etkin olup olmayacağını diğer durumsal kuramcılar gibi yine durumlara bağlamıştır. Bu anlamda Reddin, lider davranış stillerini; vazife yönelimli, otonom, tamamlayıcı ve ilgili olmak üzere dört kategoriye indirgemıştır. Reddin'in belirlediği bu dört davranış tarzının dördü etkili, dördü etkisiz olmak üzere sekiz tür yansıması vardır.



Şekil 6 Liderlerin Temel Davranış Tarzları  
(Kaynak: Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2007, s.450).

<sup>108</sup> Mine Ömürgönülşen, “Leyla Sevim, Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi’nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:12, Sayı:2, 2005, ss.91-92.



**Şekil 7 Üç Boyutlu Liderlik Etkinliği**

(Kaynak: Fred Luthans, **Organizational Behavior**, McGraw Hill Book Company, Singapore, 1985, p.503.

Reddin'in geliştirdiği modelde ilişkilere ve göreve yönelik olarak sergilenen lider davranışlarının birleşimleri sonucu gelişen başlıca dört tür liderlik tarzının koşullara ilişkin olarak etkin olup olmayacağı ortaya konmuştur. Bunları özetleyecek olursak şöyledir:<sup>109</sup>

<sup>109</sup> Uğur Zel, **age**, ss.154-158, Fred Luthans, **Organizational Behavior**, McGraw Hill Book Company, Singapore, 1985, pp.502-503, Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, **age**, ss.538-539, Halil Can, **age**, ss.268-269.

- **Otonom Yönetim Stili**

Otonom yönetim stilini benimseyen liderler, gerek görev boyutunda gerekse ilişkiler boyutunda zayıf davranış gösteren lider tipolojisini ifade eder. Onlarla çalışan grup üyeleri yaptıkları işlerin takdir görmemesinden yakınır. Aynı şekilde bu tür yöneticilerin üstü konumunda yer alan kişilere de bilişsel kapasiteleri doğrultusunda değer görürler. İşler onların direktiflerinden ayrı bir yöne kaydığına ilk tutumları astlarını cezai müeyyidelerle korkutmak veya onları cezalandırmaktır. Kısacası bu tip liderler kural ve prosedürler bağlamında işleri yönetme eğilimi sergilerler ve ast ve üstlerine karşı edilgen bir tutum sergilerler. Ortam koşullarının uygun olduğu hallerde bu stili benimseyen liderler “bürokratik” olarak nitelendirilen bir yaklaşım biçimi sergilerlerken, ortam koşullarının elvermediği hallerde bu davranış stilini ön plana çıkaran liderler ise, etkisiz olarak kabul gören “terk eden lider” ya da “kaçak lider” olarak adlandırılan bir yönetim tarzını ortaya koyarlar.

- **İlgili Yönetim Stili**

İlgili yönetim stilini benimseyen liderler insan ilişkilerine yüksek derecede önem verirken, görev boyutuna düşük derecede önem verirler. Astlarının motivasyonlarını yüksek tutarak örgütsel etkinliğin gerçekleşeceği inancına sahiptirler. Bu tip liderler, astlarının bireysel istek ve beklentilerini dikkate alarak, onların gelişim stratejilerini yapılandırır. Bu tarz liderlerin yer aldığı örgütlerde iletişim kanalları çift yönlü işleyecek şekilde dizayn edilir. Astlarının hatalarına karşı cezai yaptırımlar uygulamayı tercih etmezler. Astlarını kurdukları beşeri münasebetler çerçevesinde değerlendirirlerken üstleri hakkında kanaate varmak için, onları grup üyelerine olan yaklaşımları çerçevesinde değerlendirirler. Kısacası bu tür liderler, astlarına yaklaşım biçimi olarak liberal bir lider profili çizerler. Bu stili yansıtan bir lider ortam koşullarının uygun olmadığı hallerde “misyoner” olarak ele alınan etkin olmayan bir tarzı gündeme getirir. Bu durumda liderin tüm arzusu astları tarafından sevilen bir lider olmaktır. Fakat bu arzu astlarda liderin iyi bir yol gösterici olamadığı düşüncesini uyandırır. Ortam koşullarının uygun olduğu durumlarda ise bu stil, “geliştirici” bir liderlik tarzı olarak kabul görüp etkili olacaktır.

- **Tamamlayıcı Yönetim Stili**

Tamamlayıcı yönetim stilini benimseyen liderler ise, ilişkilere de göreve de yüksek derecede önem veren lider tarzıdır. Bu tarz liderler ekip çalışmasına önem veren, ast ve üstleriyle sık periyotlarda görüş alış verişinde bulunan kısaca katılımcı bir yönetim anlayışını benimseyen bir görüntü ortaya koyarlar. Ancak uygun olmayan hallerde bu stili benimseyen liderler karar vermede yaşadığı zorluklar ve etki altında kalmaya meyilli bir tarz ortaya koyduklarından “uzlaştırıcı” bir tarzı açığa çıkartan etkin olmayan bir yaklaşım biçimi sergilerler. Öte yandan, ortam koşullarının elverişli olduğu durumlarda ise, “yürütmeci” ya da “idareci” olarak kabul gören bir yönetim tarzını ortaya çıkarırlar.

- **Vazife Yönelimli Yönetim Stili:**

Vazife yönelimli yönetim stilini benimseyen liderler, görev boyutuna yüksek bir bağlılık gösterirken, insanlarla olan ilişkiler düzeyinde zayıf bir tarzı benimserler. Bu tür yöneticilerin astlarına verdiği önem yaptıkları iş miktarı ile doğru orantılıdır. Astlarına güvenmezler, tüm beklentileri işlerin en seri, en düzgün şekilde bitirilmesidir. Öte yandan bu tür yöneticilerin üstleriyle olan ilişkileri de yine aynı çizgide devam eder. Yani yöneticinin üstü durumundaki kişilerin ne kadar gücü ve velayeti varsa o kadar saygındır. Vazife yönelimli bir lider elverişsiz ortamlarda bu tarzı benimsediği takdirde “otoriter” olarak anılır bu durum etkin olmayan lider stili ortaya çıkarır. Fakat bu yönetim şeklini elverişli bir ortamda kullanan yöneticiler, görevi öncelikli tutmuş olsalar dahi astları tarafından hiçbir kırgınlık duygusuyla karşı karşıya kalmazlar. Sonuç olarak, yardımsever (babacan) otokratik yönetim tarzını ortaya çıkarmış olurlar ve bu durumda da etkin bir lider stilini yaratmışlar demektir.

#### **2.1.4.2.3.House’ın Amaçlara Yönelik Liderlik Modeli**

Bu yaklaşım, Michigan Üniversitesi araştırmacılarından olan Georgopoulos, Mahoney ve Jones tarafından ilk defa liderlik ile performans ilişkisi arasındaki etkileşimi çözümlenmek maksadı ile ortaya atılmıştır. Ardından Martin Evans, Robert

House ve Dessler gibi araştırmacıların yaptıkları çalışmalar doğrultusunda bu yaklaşımın temelleri atılmıştır.<sup>110</sup>

Tüm bu temeller üzerine Robert J. House ve Mitchell, bilhassa Viktor Vroom'um motivasyon konusunda geliştirdiği beklenti teorisinden esinlenerek amaç-yol teorisini ortaya koymuşlardır.<sup>111</sup> Modelin en önemli noktası bireylerin zihinlerinde oluşturdukları ihtiyaçlardır. Buna göre, grup üyeleri ancak bazı ihtiyaçlarının giderilmesine olanak tanıyacak davranışlara kalkışırlar. Bu hususta lidere düşen görev grup üyelerinin motive olacakları organizasyon biçimini oluşturmaktadır.

Beklenti teorisinin ana fikri, bireyin beklentisine verdiği değer ve bireyin ümit derecesi, bireyi güdüleyici gücü ortaya ıkaracağıdır. Beklenti teorisinin liderlik teorilerindeki kullanım amacı, liderin takipçilerini motive edebileceği iki konu olacağıdır. Bunlardan ilki liderin takipçilerine amaç belirlemesi ikincisi ise liderin takipçilerine yol göstermesi yani onların bekleyişlerine tesir etmesidir. Amaç –yol teorisi esasen liderin sergilediği davranışın çalışanların iş doyumları, motivasyonları ve performanslarına etkisini ölçmektir. Liderler özellikle ödöl gücü ile takipçilerini etkilerler. Bu ödülleri elde edebilmek için de takipçilerin ne yapmaları gerektiğini ortaya koyarlar. Bu teoriye göre lider, takipçilerinin bireysel özellikleri, takipçilerin hissettikleri zaman ve çevre baskıları ve işin niteliği gibi durumsallık faktörleri bağlamında yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik olmak üzere dört tür davranış sergiler.<sup>112</sup> House'un ortaya koyduğu teoride yer alan bu dört tip lider davranışı şöyledir:<sup>113</sup>

**-Otoriter (Yönlendirici) Liderlik:** Bu lider tipi, takipçilerine beklentilerini açıklar. Onlara, performanslarını önceden belirlenmiş ölçütler doğrultusunda gerçekleştirmek, programlara uyumlu ve görevlerinin gereklerine uygun olarak nasıl çalışmaları gerektiği konusunda bir yol gösterici yapıdaki liderlik tarzıdır.

**-Destekleyici Liderlik:** Bu lider tipi, takipçilerinin gereksinimleri, huzur ve statüleri için onları destekleyici bir tarzı ifade eder.

---

<sup>110</sup> şebnem Aslan, *age*, s.118.

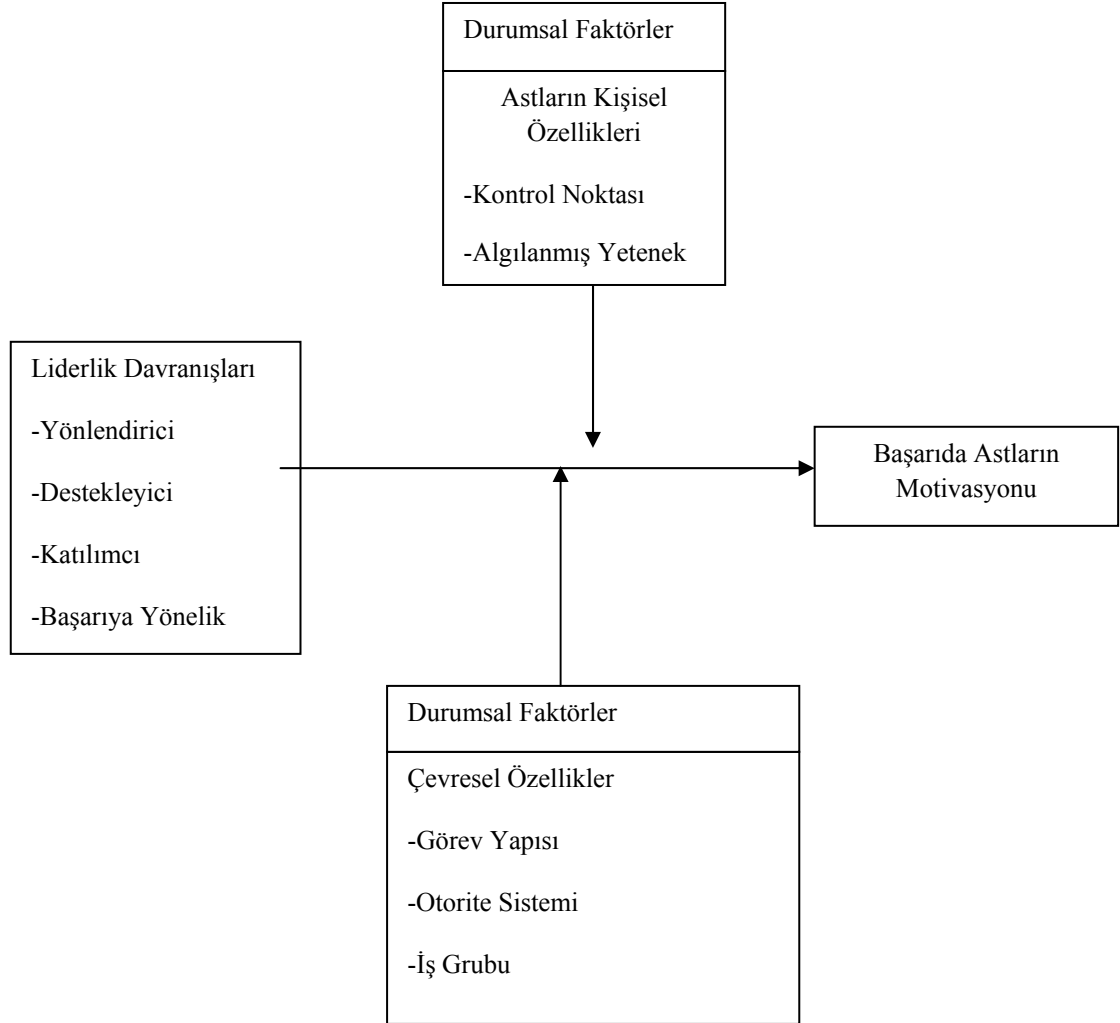
<sup>111</sup> Gary Dessler, *Organizational Theory*, Prentice- Hall International, New Jersey, 1986, p.358.

<sup>112</sup> Tamer Koçel, *age*, ss.588-589.

<sup>113</sup> Gregory Moorhead, Ricky W. Griffin, *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1989, p.334, Fred Luthans, *age*, p.491.

**-Katılımcı Liderlik:** Bu lider tipi, karar verme sürecinde takipçilerinin görüşlerini alan onlarla görüş alış verişi içerisinde olan lider stilini ifade eder.

**-Başarıya Yönelik liderlik:** Bu lider tipi, amaç belirleme aşamasında takipçilerinin üstün performans gösterme potansiyellerini ortaya çıkarmayı hedefleyen ve onlara hemen her konuda güvenen bir liderlik tarzını ortaya koyar.



Şekil 8 Yol Amaç Teorisi

(Kaynak: Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Ekin Basın Yayın Dağıtım, 2010, s.319).

Şekil.8.'de de görüldüğü üzere astları başarıya ulaştıracak motivasyonu sağlamada liderlerin sahip olduğu yönlendirici, destekleyici, katılımcı, başarıya yönelik olmak üzere bu dört tür lider davranışının uygunluğu; çevresel özellikler, görev yapısı, otorite sistemi ve iş grubu gibi durumsal faktörler tarafından etkilenir. Yani



araştırmanın ortaya koyduğu sonuç liderin örgütte sergileyeceği davranışların bu durumsal faktörlere bağlı olarak gelişeceği.

#### **2.1.4.2.4. Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Modeli**

“Yaşam Dönemi Yaklaşımı” adıyla bilinen Paul Hersey ve Kenneth Blankhard’ın durumsal liderlik kuramı, Blake ve Mouton’un iki boyutlu liderlik modelinin geliştirilmiş bir boyutu olarak ortaya çıkmıştır. Bu modelde Hersey ve Blanchard, çalışanların olgunluk düzeyleri ile durumsal değişkenlere dikkat çekmektedir. Olgunluk düzeyinden kasıt, çalışanların görevin gerektirdiği bilgi, yetenek, iş görme isteği, kendilerine olan güvenleri gibi özelliklerdir. Bu özellikleri düşük bir seyir izleyen grup üyeleri liderleri tarafından, onlara görece yüksek olanlardan farklı davranış sergileyeceği düşünülür. Yani olgunluk seviyesi düşük olan ast, lideri tarafından görev yönelimli davranış tarzıyla karşılaşacaktır. Astın olgunluk düzeyi yükseldikçe, liderin görev yönelimli davranış tarzı yerini ilişki yönelimli davranış tarzına bırakacaktır.<sup>114</sup> Lider bu dengeyi ne denli iyi kurarsa, o kadar etkinlik sağlayacaktır.

Bu yaklaşımla astların olgunluk seviyeleri arttıkça lider ile olan sosyal ilişkileri ön plana çıkacaktır. Örneğin, işe yeni girmiş olan bir çalışanın olgunluk düzeyi zayıf olacağından lider öncelikli olarak ona işin gerekleri hakkında bilgi verecek ve bu da lider ile takipçi arasındaki görev boyutlu ilişkiyi ön plana çıkaracaktır. Bu durum (M1) düzeyini ifade etmektedir. Zamanla astın işe olan hakimiyeti arttıkça, lider ile ilişkileri boyut değiştirerek, ilişki boyutu öne çıkacaktır. Bu durumda ise (M2)- (M3) düzeylerinden bahsedilebilir. Ast işe tamamen hakim olup iş süreçleri, iş yapısı gibi faaliyetler tamamen yapılandırıldığında ise ast liderle görev boyutlu ilişkilerden öteye geçip, sosyal anlamda ilişkiler geliştirecektir.<sup>115</sup> Yani bu yaklaşımda liderin değil çalışanın olgunluk düzeyine göre lider davranışların şekillendiği ortaya konulmaktadır.

---

<sup>114</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, age, ss.453-454.

<sup>115</sup> İlhan Erdoğan, **age**, ss.515-516.

Bu teoride tanımlanmış olan astların olgunluk düzeyleri ve bu düzeylerde yer alan astlara karşılık liderin ne tür bir davranış tarzı geliştirmesi gerektiği konusundaki düzeyler şöyledir:<sup>116</sup>

**M1:** Bu düzeyde astların işle ilgili her hangi bir bilgi ve tecrübesi yoktur. Bundan ötürü iş yapma arzuları da yoktur. Bu düzeyde lider işe önem vererek astlarını işin icrasını gerçekleştirecek nitelikte bilgilendirmelidir.

**M2:** Bu düzeyde astların işi yapmaları konusunda yetenekleri mevcut değildir. Ancak, iş yapma arzuları gelişmeye başlamıştır. Burada liderin çabaları önemlidir. Bu düzeyde yer alan astlara karşı liderin davranışı hem görev yönünde hem de ilişki yönünde olmalıdır.

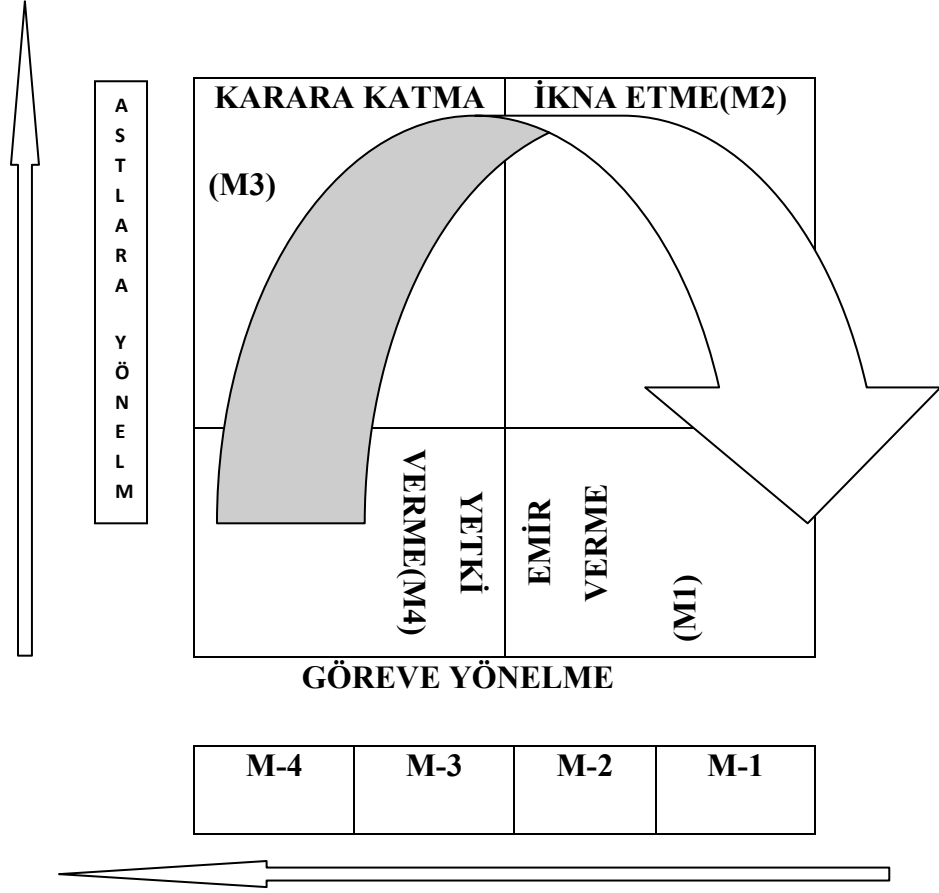
**M3:** Bu düzeyde yer alan astlar işin gerektirdiği bilgi ve yeteneklere büyük ölçüde hakimdir. Fakat astlar bu noktada iş yapma arzuları yönünden zayıftırlar. Burada liderin görevi astlarla iyi ilişkiler kurmak ve onları bu hususta motive etmektir. Yani işe daha az önem verip asta daha yüksek ilgi göstermelidir.

**M4:** Bu düzeyde yer alan astlar işin gerektirdiği bilgi yetenek ve tecrübeye tamamen sahiptir. Öte yandan işini sevmekte ve iş yapma konusunda hiçbir isteksizliğe de sahip değildir. Burada lider göreve yönelik davranışlardan çok ilişki yönelimli davranışlara son derece özen göstermelidir. Çünkü astlar hiçbir konuda yetersiz değildir.

Burada bahsedilen astların olgunluk düzeyleri ve bu dört farklı düzeylerde yer alan astlara karşı, liderlerin geliştirmesi gereken davranış şekli aşağıdaki **Şekil.9.**'da gösterilmektedir.

---

<sup>116</sup>Paul Hersey, **The Situational Leader**, Warner Books, New York, 1984, p.125, Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **age**, ss.324-325, Salih Güney, **Liderlik**, age, s.395.



**Şekil 9 Liderin Farklı Olgunluk Düzeylerine Sahip Astlara Karşı Geliştirilmesi Gereken Davranış Tarzları**  
(Kaynak: Salih Güney, *Liderlik*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2012, s.395'den uyarlanmıştır.)

Şekil.9.'da da görüldüğü üzere astların olgunluk seviyeleri arttıkça (soldan sağa doğru gidildikçe) liderin astlarına yaklaşımı görev yönelimli eğilimden, ilişki yönelimli eğime doğru yön değiştirmektedir. Yani lider olgunluk seviyesi yükselen çalışanlara bir takım özgürlükler sunarak, onlara işlerin kendileri tarafından yapılmasına olanak vermektedir.

Hersey ve Blanchard'ın bu modeli, yöneticiler tarafından büyük ölçüde kabul görmesine rağmen, bilimsel çalışmalarla kanıtlanamamıştır. Buna karşı yöneticilerin bu yaklaşım sayesinde astlarının gelişeceği ve performanslarının artacağı yönündeki görüşleri de ön plana çıkmaktadır.<sup>117</sup>

<sup>117</sup> Müge Aksu, *age*, s.60.

#### 2.1.4.2.5.Vroom Yetton ve Jago'nun Durumsal Liderlik Modeli

Savunuculuğunu 1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton'un yaptığı bu yaklaşım, Vroom ve Arthur G. Jago 'nun çalışmaları ile daha büyük bir işlerlik kazanmıştır. Bu modelin odak noktasını lider üye etkileşimi sonucu ortaya çıkan karar süreci oluşturur. Yaklaşımın bulgularında karar sürecinin olumlu sonuçlar vermesinde etkili olacak lider davranış tarzının astlar tarafından kabul görecekararların olduğu ortaya konmuştur. Bu model kararlara astların ne oranda katılım göstereceği amacını güder. Öte yandan her durum için geçerli en iyi sonucu ortaya koyacak tek bir karar verme yönteminin olmadığı fikri de ortaya konulmuştur.<sup>118</sup> Yani bu modelde farklı koşul ve problemlerle karşılaşan liderlere çeşitli seçenekler sunularak başarılı sonuçlar almak amaçlanmaktadır. Ayrıca pratik ve teorik kombinasyonu sağlaması açısından bu model önem arz etmektedir.

Vroom, Yetton ve Jago'nun modeline dayanak oluşturan varsayımlar şunlardır:<sup>119</sup>

- Bir liderin veya yöneticinin liderlik tarzı, formal rolünü devam ettirirken elinde bulundurduğu ve büyük oranda kontrol altına aldığı davranışlar sonucu oluşur.
- Organizasyonların karşı karşıya geldiği sorunları çözümlenmeye yarayacak birçok sosyal metot mevcuttur. Takipçilerin katılımıyla ilişkili olarak bu metotlar değişiklik gösterebilir.
- Örgütte oluşacak her durum için cazip olacak tek bir liderlik tarzı yoktur.
- Koşullarla alakalı çözüm bekleyen bir problem ve bu problemin meydana geldiği bir ortamın var olması gerekmektedir.
- Etkinlik sağlanmış bir koşulda kullanılan liderlik tarzı tüm durumlarda uygulanmamalıdır.

---

<sup>118</sup> İbid., s.58.

<sup>119</sup>Victor H. Vroom and Philip Yetton. "A Normative Model of Leadership Style", **Readings in Managerial Psychology**, der. Harold J. Leavitt and Louis R.Pondy, Chicago: The University of Chicago Press, 1973, pp.415-416, Sadef Çimendereli, **age**, ss.53-54.

Vroom, Yetton ve Jago'nun ortaya koydukları modelde liderlerin çeşitli durumlarda uygulayacakları karar verme ve liderlik aşamalarını beş değişik stil biçiminde ele almaktadırlar. Bunları şöyle sıralamak mümkündür:<sup>120</sup>

**AI STİLİ:** Bu stilde lider elde ettiği bilgiyi karar vermede kullanır. Dolayısıyla lider karar sürecinde veya var olan bir problemin çözümü konusunda astlarına katılım şansı tanımaz.

**AII STİLİ:** Bu stilde lider astlarını kendisine bilgi verici bir araç olarak görür. Yani lider karar vermek için kendisine gereken bilgiyi astlarından alıp sorunun çözümlenmesi konusunda kendi başına karar alır. Var olan sorunla alakalı astları bilgilendirmesi de liderin keyfiyetine bağlıdır.

**CI STİLİ:** Bu stilde ise lider, organizasyon içerisinde oluşan sorunlarda astlara şahsi olarak bilgi verir. Bu konudaki fikirlerini alır. Karar verme aşaması yine lidere aittir. Karar aşamasında astlarından bireysel olarak aldığı önerileri değerlendirip değerlendirmemek yine liderin insiyatifindedir.

**CII STİLİ:** Bu stili benimseyen lider ise, C1 stilinden farklı olarak sorunları bireysel değil grup bazında paylaşır. Burada da karar verici liderdir. Karar verme aşamasında onlardan gelen önerileri dikkate alıp almamak yine liderin insiyatifindedir.

**GII STİLİ:** Bu stilde lider grubun katılımını destekleyici bir başkan rolünü üstlenir. Sorunlar grup halindeki astlarla paylaşılır. Her bir katılımcının sunduğu seçenekler üzerinden bir karara varılmaya çalışılarak sorunlara çözüm getirilir.

Burada ortaya konan bu beş liderlik stilinden AI ve AII otokratik liderlik tarzını yansıtır. CI ve CII ise karar mekanizması kendisi olması gerekçesiyle danışman olarak nitelendirilebilecek bir liderlik tarzını ortaya koyar. GII tarzı ise, katılımı destekleyen bir liderlik stilini yansıtmaktadır. Etkin liderlik için önemli olan stratejinin özgün olarak belirleneceği üzerinde duran yazarlar, karar verme sürecinde en etkin olacak tarzı belirlemek adına; kararın kalitesi, astların kararları benimsemesi ve kabul etmesi, karar vermek için belirlenmiş zaman dilimi olmak üzere bu üç değişkenin önemini

---

<sup>120</sup> Tamer Bolat, *age*, ss.45-46, Halil Can, *age*, s.271, Salih Güney, *Liderlik*, *age*, s.397.

vurgularlar.<sup>121</sup> Bu değişkenlerin elverişli olduğu stil üzerinden yürütölen yönetim faaliyetleri örgüte büyük ölçüde etkinlik sağlayacaktır.

Vroom, Yetton ve Jago'nun Karar Ağacı adı verilen modelde durumsal boyutları teşhis etmek adına belirledikleri sekiz soru mevcuttur. Bu sorular bir ağaç biçimine getirilmiştir. Bu ağaca lider soldan sağa doğru evet ya da hayır olmak üzere cevaplarını yerleştirir. Buradan hareketle lider uygulayacağı yönetim tarzını belirler. Bu sekiz boyutun kombinasyonundan oluşan on dört sorun tipinde çok çeşitli liderlik stilleri mevcuttur. Bunlardan hangisinin kullanılacağına ilişkin olarak yedi adet karar verme kuralı belirlenmiştir. Bu karar verme kurallarının ilk üçü verilecek kararın niteliğine ilişkindir. Diğer dört kural ise, verilecek kararın astlar tarafından ne derece benimseyip benimsenmeyeceğine ilişkindir.<sup>122</sup> Bu yedi kural şöyledir.<sup>123</sup>

**-Bilgi ve Tecrübe Kuralı:** Bu kural organizasyonda oluşan sorunun çözümü konusunda liderin bilgi ve tecrübesinin yeterliliğini ifade eder. Liderin sorunun çözümü konusunda yeterli bilgisi yoksa, AI stilinin uygulanması doğru değildir.

**-İtimat Kuralı:** Organizasyonun amaçlarına ulaşma çabaları gerçekleşirken karar verme sürecinde takıma itimat edilmediği takdirde takım çalışması yerinde bir uygulama olmayacaktır.

**-Sorunun Yapısı:** Lider sorun çözme safhasında sorunun niteliği açısından yeterli bilgi ve tecrübeye sahip değilse, sorun tanımlı değilse ayrıca sorunla ilgili verinin kimde olduğu belirsizse bu durumda sorunun yapısına hakim olan astlar tarafından takım çalışması tarzı daha etkin olacaktır. Yani bu durumda liderin CII ya da GII gibi katılımcı bir liderlik tarzı geliştirmesi uygun olacaktır.

**-Kabul Görme Kuralı:** Organizasyonda alınacak bir kararın işlemleri açısından astların kararı benimsemesi önem taşıyor ise bu durumda lider AI ve AII dışındaki tüm stilleri uygulayabilir.

---

<sup>121</sup> İbid., ss.46-47.

<sup>122</sup> Sedef Çimendereli, **age**, s. 37.

<sup>123</sup> İbid., s.55.

**-Sürtüşme Kuralı:** Organizasyonda alınacak karar astlar arasında bir sürtüşmeye neden olacak tarzdaysa bu durumda liderin GII ya da CII stilini uygulaması doğru olacaktır.

**-Otantiklik Kuralı:** Organizasyonda alınacak kararın özelliği itibariyle önemsiz olması fakat kararın kabul edilmesinin önem arz ettiği koşullarda grup davranışını ortaya koyacak liderlik stiline uygun düşecektir.

**-Üstünlük Kuralı:** Organizasyonda alınacak kararlarla ilgili olarak astlar yeterli bilgi birikimine sahiplerse liderin grup davranışını ön plana çıkaracak bir liderlik stili benimsemesi uygun olacaktır.

Vroom, Yetton ve Jago'nun modelinde liderin karar davranışları ile alakalı olarak cevaplandırması gereken sorular şunlardır:<sup>124</sup>

- Organizasyonda alınacak karar her hangi bir nitelik gerektiriyor mu?
- Organizasyon açısından ciddi önem taşıyan kararları almak konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip misiniz?
- Organizasyonda ortaya çıkan sorun yapısal bir nitelik taşıyor mu?
- Kararın astlarca kabul görmemiş olması kararın uygulanması açısından sorun teşkil eder mi?
- Bireysel olarak alacağınız kararların astlar tarafından kabul görmesi sizce mantıklı mıdır?
- Organizasyonda oluşacak sorunları çözmek için kullanılacak örgütsel amaçlar, astlar tarafından paylaşılıyor mu?
- Verilen kararlar sonucunda çözüme ulaşan konular astlar arasında bir sürtüşmeye neden oluyor mu?

---

<sup>124</sup> İnan Özalp, *age*, s.181.

Vroom ve Yetton'un Normatif Model'i 100 işletmeden 385 yönetici üzerinde uygulanmış ve erişilen sonuçlara göre ise en sık kullanılan lider davranış stiline CI ve CII olduğu belirlenmiştir. Vroom ve Yetton başka bir çalışmada ise 600 kişinin üzerinde yapılan araştırma bulgularına göre zaman kısıtının her hangi bir sorun teşkil etmeyeceğini fakat alınan kararın niteliğinin ve astların bu kararı benimsemesinin önemi ortaya konmuştur.<sup>125</sup> Bu açıdan bakıldığında astların, organizasyonda oluşacak bir karar verme sürecinde fikri kanaatleri sonucu alınan kararlar her hangi bir aksaklık olmaksızın sürdürülebilecek faaliyetlerin müspetliğine işaret edecektir.

### **2.1.5.Liderlikte Postmodern Kuramlar**

Küresel rekabetin getirmiş olduğu zihni ve örgütsel boyuttaki değişimler etkinlik sürecini etkilemekte bu değişim liderlik konusunda da yankı bulmaktadır. Postmodern Kuramlar olarak yer verdiğimiz bu yaklaşımlar çerçevesinde ele alınacak olan kuramlar; Karizmatik Liderlik Kuramı, Etkileşimci Liderlik Kuramı, Stratejik Liderlik Kuramı, Vizyoner Liderlik Kuramı ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı olacaktır.

#### **2.1.5.1.Karizmatik Liderlik Kuramı**

Karizma kavramı gündelik kullanımda çekiciliği ifade etmektedir. Liderlik karizmasından bahsedildiğinde ise, takipçileri üzerinde derin etkiler yaratan onları sorgusuz sualsiz amaçlar doğrultusunda sürükleyen, verdiği ilham sayesinde coşku, heyecan, enerji ve motivasyon yaratan özelliştir.<sup>126</sup> Kısacası liderlik karizması, takipçileri tarafından kendisine fevkalade özellikler yüklenmiş olan liderlik stildir.

Karizma kavramının Yunancadaki karşılığı "İlahi Hediye"dir. Karizma kavramı liderlik ile ilişkilendirildiğinde; liderin takipçileri üzerinde yarattığı sıra dışı bir etki olduğu söylenebilir. Genel olarak bakıldığında tanınmış ve etkili olmuş karizmatik lider tipleri dini ve ruhani liderlerdir. Öte yandan tarihsel olarak bakıldığında 1980'li yıllara kadar öne çıkan diğer karizmatik liderlik tarzları da sosyal liderlik ve politik liderlik tarzlarıdır. Ünlü sosyolog Max Weber 1968 yılında yayınladığı eserinde karizma kavramını, otorite olmadan yaratılan rasyonel bir form olarak tanımlamış ve böylece

<sup>125</sup> Henry L. Tosi and Stephen J. Carroll, **Managemant: Contingencies, Structure and Process**, St. Clair Press, Chicago, 1976, p.333.

<sup>126</sup> Cengiz Demir vd., **age**, s.135.



karizma kavramının bugün dahi geçerli olan sosyal temelini dayanağını ortaya koymuştur.<sup>127</sup> Takipçileri harekete geçirici unsur ne bir otorite ne de bir dayatmadır. Onlar liderin amaçlarına, misyon ve vizyonuna gönül bağı ile bağlı olmaktadır. Bu bağ yalnızca lidere atf edilen karizma sayesinde ortaya çıkmaktadır.

Yapılmış olan araştırmalarda karizma alanında iki yaklaşım öne çıkmaktadır. Bunlardan ilki Max Weber'in öne sürdüğü sosyal durumlara dayalı karizmatik liderliktir. Bu yaklaşım liderin doğuştan sahip olduğu doğüstü özellikler sayesinde diğer insanlardan ayrıştığı varsayımına dayanmaktadır. Max Weber'in karizmatik lider algısını ortaya koyan fonksiyonel özellikler bağlamındaki görüşlerinde karizmatik liderin olağan üstü özelliklerle yaratılmış olmasının gerekliliği vurgulanarak, karizmatik liderin ortaya çıkması için kriz ortamının oluşması ve bu krizlere köklü çözümler getirebilme yeteneklerinin var olması gibi değişkenleri öne sürülmektedir. Ayrıca Weber yasal otoritenin üç şekli olduğunu öne sürmüştür. Bunları şöyle sıralamak mümkündür.<sup>128</sup>

**Rasyonel Otorite:** mantıksal temellere dayalı olarak ortaya çıkmış olan bu otorite durumunda, nizami olarak kurulmuş bir düzene riayet edilmektedir. Bu otorite biçimi hükümet yetkilileri tarafından konulan kanunlar ve kurallara dayalı bir yönetimin varlığını ortaya koyar.

**Geleneksel Otorite:** Geleneksel otorite durumunda, geleneksel anlamda ilahi olarak kabul edilmiş bir kişiye riayet edilir. Fakat riayet zorunluluğu kişisel ve müphem bir düzene bağlı değildir. Riayet kişisel bir sadakati ifade eder. Bu otorite krallıklar ve aile işletmeleri gibi hakimiyet formlarına dayanır. Öte yandan bu otoritede bir nesilden diğer nesile uzanan sosyal yapı ve alışkanlıklar da söz konusudur.

**Karizmatik Otorite:** Bu otorite biçimi sabit değildir. Yani karizmatik anlamda lider olacak kişi otoritesini kanunlardan veya geleneksel normlardan almaz. Bu otorite yalnızca kanıtlanmış bir dirayet ile kazanılır. Bu otoritenin yaradılış özelliği sonucu ortaya çıktığı varsayılır. Burada söz konusu otorite biçiminin dayanağı liderin

---

<sup>127</sup> Ylva Sandberg and Christopher M. Moreman, "Common Threads among Different Forms of Charismatic Leadership", *International Journal of Business and Social Science*, Volume:2, Issue:9, 2011, pp.235-236.

<sup>128</sup> Deborah Hopen, "The Changing Role and Practices of Successful Leaders", *The Journal For Quality & Participation*, Volume:33, Issue:1, 2010, p.5, Salih Güney, *Davranış Bilimleri*, age, s.402.

takipçilerine verdiği ilham yeteneğidir. Bu da büyük oranda liderin kişisel özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

Diğer yaklaşımda ise, liderin özelliklerine, takipçilerini etkilemesi ve onlardan etkilenmesi boyutlarına odaklanılarak psikolojik temellere dayanan yaklaşımdır.<sup>129</sup> Karizmatik liderlik konusunda psikolojik temellere dayanan yaklaşımlar bağlamında Robert House'nin ortaya koyduğu, liderlerin göstermiş olduğu belirgin özellikler şöyledir:<sup>130</sup>

- ❖ Takipçiler liderlerinin inanç ve değerlerine itimat ederler.
- ❖ Lider ile takipçilerinin inançları arasında benzeşim söz konusudur.
- ❖ Takipçiler liderlerini tereddütsüz onarlar.
- ❖ Liderler takipçilerinde derin tesirler bırakırlar.
- ❖ Takipçiler liderlerine yürekten bağlılık göstererek riayet ederler.
- ❖ Takipçiler vazifelerine hissi olarak bağlı olurlar.
- ❖ Takipçiler yüksek performans sergileyip yükselmeyi amaç edinirler.
- ❖ Takipçiler ekip başarısına katkı sağladıkları inancını taşırlar.

Karizmatik liderleri diğer liderlerden ayıran bazı karakteristik özellikler vardır. Bu özellikler şunlardır:<sup>131</sup>

**-Özgüven:** Karizmatik bir lider kendi yetenek ve becerilerine güvenir. Karizmatik liderler, etik açıdan vizyonlarının doğru ve makul oldukları inancındadırlar. Bu sebepten ötürü mizaç, istikrar, güven gibi unsurlar açısından güçlü bir görünüm sergilerler. Buna ilaveten yüksek özgüven duygusu liderlerin bireysel olarak riske girmelerini ve marjinal davranışlar sergilemelerini

<sup>129</sup> Şebnem Aslan, "Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1, 2009, s.258.

<sup>130</sup> Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, *age*, ss.326-327.

<sup>131</sup> Recep Bozlağan, *age*, ss.39-40.

kolaylaştırmalarına olanak tanır. Liderin özgüveni takipçilerin belirsizlik durumlarında sergileyecekleri tutumlarda kendisine olan sadakatini arttırır. Bu sadakatin gelişmesinde liderin bulunduğu mevkiden ziyade sahip olduğu bilgi ve kabiliyet lidere büyük oranda yardımcı olur.

**-Hitabet Yeteneği:** Etkili ve güzel konuşma yeteneği karizmatik liderlikte sahip olunması gereken diğer bir özelliktir. Bu özelliği bilhassa vizyonlarını takipçilerine aktarması konusunda liderin en fazla gereksinim duyacağı özelliklerdendir. Takipçilerinin basitçe algılayacakları etkili bir hitabet gücü takipçileri vizyona yönlendirmek açısından önem teşkil eder.

**-Yüksek Enerji ve İstikrar:** Karizmatik liderler, vizyonlarını gerçekleştirme hususunda enerji ve istikrara sahiptirler. Bunun yanı sıra onlarda vizyonlarını gerçekleştirmek adına yüksek bir istek vardır.

**-Risk Alma ve Değişim Arzusu:** Karizmatik liderlerin, risk alma konusundaki cesaretleri ve değişimi meydana getirebilme gibi özellikleri vardır. Mevcut durumu değiştirme yeni bir düzen kurma isteği konusunda hırslı ve atak yönelimleri vardır. Bu sayede riskli kararlar verebilmekte ve kararları uğruna her türlü çabayı sarf etmektedirler. Bu davranışları sayesinde de takipçilerinin güven ve bağlılığını kazanırlar. Takipçilerin algılarında lider, peşinden sorgusuzca gidilen bir yol gösterici imgesine sahiptir.

Karizmatik liderlik modelini geliştirmiş olan bir diğer araştırma da Conger vd. nin öne sürdüğü üç aşamadan oluşan modeldir. Bu aşamalar şunlardır:<sup>132</sup>

**Birinci Aşama:** Bu aşama ilk değerlendirme aşamasıdır. Çevre lider için örgütün büyüme şansını yakalayacağı bir ortam ve ayrıca bu aşamada lider, takipçilerinin gereksinimlerini saptar. Ayrıca burada karizmatik liderin davranış

---

<sup>132</sup> Gözde Gürel, “Örgütsel Öğrenme, Dönüşümcü Liderlik, Pazar Yönlendirmesi ve Örgütsel İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkilerinin Analizi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2011, s.22.

ve tutumları önem arz eder. Çünkü örgütün statükosunu değiştirecek materyal liderin davranış ve tutumlarıdır. Karizmatik liderlik diğer liderlik tarzları ile karşılaştırıldığında statükoyu değiştirme açısından yüksek bir eğilim sergilemektedir.

**İkinci Aşama:** İkinci aşamada ise liderin vizyon yaratmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bu vizyonun takipçilere ilham verilmek suretiyle tanıtılması aşamasıdır.

**Üçüncü Aşama:** Bu aşama ise uygulama aşamasıdır. Burada lider takipçilerine rol model olur. Bilhassa risk alma ve marjinal davranış tarzlarını onlara öğretmek ve benimsetmek amacıyla onlara kendi davranış ve tutumlarıyla yol gösterir.

Esasen karizmatik liderleri diğer liderlerden ayırtıran bazı karakteristik özellikler mevcuttur. Bunlar ilham verecek olan vizyonu takipçilerine doğru söylemlerle ifade etme ve bu yönde davranış sergileyip eylemler gerçekleştirmedir. Ayrıca karizmatik liderler, vazifelerini yerine getirirken marjinal yöntemleri kullanmayı tercih ederler. Karizmatik liderlik Conger- Kanungo modeline göre, takipçilerin liderin davranışları ile ilgili algılarına dayanan bir atıftır. Liderin sergilediği davranış ve tutumlar takipçiler tarafından karizma olarak algılanmakta ve liderin sergilediği davranışlar, takipçilerin iştiraklerini birey ve vazife yönlendirmelerini aks ettirmektedir.<sup>133</sup> Bu modelde takipçilerin karizma konusuna atıfları, liderlerinin sergilediği davranışların gözlenmesi vasıtasıyla oluşuyorsa bu hususta karizmanın yapısını izah etmenin mümkün olacağı savunulmuştur.

Karizmanın tanımı ve etkisinin kapsamını çevreleyen tartışmaların çoğu karizmatik olduğu farz edilen bireyin, spesifik karakteristiklerinin ortaya çıktığı toplumsal durumla çelişmektedir. Bazı liderlerin insanları harekete geçirmekte daha etkili olduğuna hiç şüphe yoktur. Bu durum sıklıkla izah edilememekte ve bazılarında ise doğüstü görünmektedir. Bununla birlikte karizmatik şahsiyet, ihtiyaç duyulanın

---

<sup>133</sup> İbid.

tamamı değildir. Nedensiz ve takipçileri bulunmayan biri lider değildir. R.J. Hawe tarafından yapılan ve karizmatik liderliğin dokuz boyutunu tarif eden çalışmaya atfen Jane Halpert, esas meselenin takipçilerin liderle ilişkisi ve başarmaya çalıştığı görev doğrultusunda ayrıldığını belirtmektedir. “Misyon”un liderin başarmaya çalıştığı her hangi bir ortak amacı ifade edebileceği dikkate alınmak suretiyle bu iki esas alan dini, siyasi veya iş bağlamlarından her biri dahilinde kesin suretle kolaylıkla tatbik edilmektedir. Ancak Halpert iki faktör arasında hiçbir nedenselliğin tesis edilemeyeceğini belirtmekte; karizmatik liderlerin takipçileri arasında işe (misyon) ilgiyi/bağlılığı arttırabileceğini veya daha yüksek ilgiye sahip işçilerin bir lidere karizma atfetmelerinin daha az ilgili emsallerine nazaran daha muhtemel olabileceğini veya karizmatik liderler ve işle (misyonla) ilgili çalışmalarını bir araya getiren bir kendi kendine seçim sürecinin mevcut olabileceğini ifade etmektedir. Etkinin hangi yönü düşünülürse düşünülün, karizmatik etki olarak adlandırabileceğimiz şeyin bu iki karakteristik boyunca mevcut olduğu gerçeği ortada durmaktadır.<sup>134</sup> Bu açılarından bakıldığında karizmatik liderler, hem işle hem de bireysel ilgiyle de var olmaktadır.

Karizmatik liderlikle ilgili olarak yapılmış olan birçok araştırma sonucunda bu özelliğin bilimsel verilerle ifade edilmesinin oldukça zor bir tür olması gerekçesi ile araştırmalar etkileşimci ve dönüştürücü liderlik boyutlarına kaymıştır.

#### ***2.1.5.2.Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Kuramı***

1978 yılında Burns tarafından ortaya atılan ardından Bass tarafından yapılan çalışmalar doğrultusunda etkileşimci liderlik yaklaşımı olarak literatürde yerini alan kuramın ana fikri katılımcıların bir alış- veriş süreci içerisinde eylemler gerçekleştirmesidir. Yani bu yaklaşım, liderin amaç ve hedeflere ulaşması açısından fayda sağlaması, takipçilerin de bu amaca hizmeti karşılığında bir ödül ile yarar sağlaması düşüncesini içermektedir. Etkileşimci liderlik için söz konusu olan düşünce liderin organizasyonel amaçlara ulaşılması yolunda müspet değişimi sağlaması ile beklentilerin ötesine geçmesini içeren dönüştürücü bir süreç olarak izah edilmeye

---

<sup>134</sup> Ylva Sandberg and Christopher M. Moreman, *age*, p.239.

başlanmıştır.<sup>135</sup> Bu yaklaşımda liderin takipçileri ile olan münasebetlerinde alışılmışın dışına çıkarak gerçek bir etkileşim süreci oluşturması ve bunu yaparken onların gelişimlerini en yüksek seviyeye çıkartarak, hedefler doğrultusunda onlara belirli mesuliyetler yüklemesi esastır.

Etkileşimsel liderlik insanların dışarıdan empoze edilen ihtiyaçlarını doyuma ulaştırır. Herzberg daha alt seviyede ya da dışsal ihtiyaçlar ile daha üst seviyedeki ya da içsel ihtiyaçlar arasında bir ayırım olduğunu gündeme getirmiştir. Buna göre, dışsal ihtiyaçların karşılanması iş görenleri tatmin edilmemiş ihtiyaçlar seviyesine kadar güdüler. İnsanların daha üst seviyedeki içsel ihtiyaçlarının tatmin edilmesi daha büyük önem taşır. Maslow ise daha alt seviyedeki ihtiyaçların, güdüleme gücü olan daha üst seviyedeki ihtiyaçlardan evvel doyuma ulaştırılması gerektiği savını sunarak Herzberg'e benzer ifadeler kullanarak onu destekler. Mizock ise liderlik sürecini bir alış- veriş ilişkisi olarak karakterize etmiştir. Bu durumda lider, isteklerini açıkça ortaya koyar aynı zamanda takipçilerin de arzularını belirler ve bunları bir sözleşme ilişkisine bağlar ve böylece ortaya bir değiş-tokuş ilişkisi çıkar. Bu ilişki bağlamında üzerinde anlaşılan hedefler kabul edilebilir performans seviyelerine ve doyurucu performansların ödüllendirilmesine ve doyurucu olmayan performansın cezai yaptırımlara maruz kalmasına dayanır. Deluga ise, etkileşimsel liderliğin sıradanlığı ifade ettiğini söyler.<sup>136</sup> Etkileşimsel liderler üç ayrı yönetim stilini benimserler. Bunlar şöyle sıralanabilir:<sup>137</sup>

**-Koşullu Ödüllendirme:** Bu stili benimseyen liderler takipçilerini kendilerinden ne istendiği konusunda ve beklenenleri yapmaları halinde hangi ödüllerle karşılaşacakları konusunda bilgi verici bir işlev görürler. Bundan dolayı liderlik sürekli olarak takipçilerini gözlem altına alırlar. Feed-back vererek başarılı performansları ödüllendirme yolunu tercih ederler. Fakat bu stilin olumsuz yönü olarak liderlerin pazarladıklarından fazlasını alamaması eleştiri alır.

**-İstisnalarla Yönetim:** Bu stili benimseyen liderler standartları iş başlangıcında belirlerler. Daha sonra işin başından ayrılırlar. İşler başarısız bir yöne doğru eğilim

---

<sup>135</sup> Recep Bozlağan, *age*, ss.44-45.

<sup>136</sup> Ayşenur Koca, *age*, s.28.

<sup>137</sup> Rana Özen Kutanis, *age*, s.148.

gösterdiğinde takipçilere müdahale ederler. Bu stile getirilen eleştiri takipçilerin kusurlu yönlerinin mercek altına alınmasından kaynaklanan gerginlik ve stres yaratma durumlarıdır.

**-Tam Serbestlik Taniyan Yönetim Stili:** Bu stili benimseyen liderler ise, takipçilerinin faaliyetlerine müdahale etmeden yürütülen yönetim şeklini uygulamaya geçirirler. Burada lider takipçilerinin iş yapma usullerini seçmelerinde, örgütsel hedefler belirleme gibi konularda tam bir serbestlik içerisinde hareket özgürlüğü sağlayan bir lider vardır. Dolayısıyla takipçilerinin performanslarını gözlem altına almadan veya sonuçlara odaklanılmadan yürütülen bir çalışma ortamı yaratılır. Tüm bu serbestlik sorumsuz bir lider profili çizse de aslında durum böyle değildir. Çünkü kendi kendini yönetebilen, performans hakkında objektif olarak değerlendirme yapabilen, gelişim faaliyetlerini kendi başına düzenleyebilen bir takipçi örgüte yüksek verim sağlayacaktır.

### ***2.1.5.3. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik Kuramı***

Geçen otuz yıl boyunca dönüştürücü liderlik; örgütsel hareketin en belirgin teorilerinden biri haline gelmiştir. Bireysel kazanç ve çaba için ödüllerin değişimi temelli liderliğin aksine, dönüştürücü liderlik; çalışanların çabasını örgütsel değerlerin ve çıktılarının (ürünlerin) öneminin farkındalığını arttırarak yönetme ve ilham verme hususlarına odaklanır. Dönüştürücü liderler böyle yaparak; çalışanların üst seviye ihtiyaçlarını aktif hale getirirler ve onların kendi bireysel çıktılarını organizasyonun ve müşterilerin yararına geçirmek için takipçilerini cesaretlendirirler. Bu bağlamda yapılan araştırmalar yalnızca dönüştürücü liderliğin varlığının geçerliliğini ortaya koymakla kalmaz, aynı zamanda tutarlı bir şekilde çalışanların performans ve memnuniyetleri ile birlikte bu dönüştürücü liderlik davranışlarının uygulanması ile de bağlantı kurar.<sup>138</sup> Bu kuramla ilgili detaylar üçüncü bölümde ayrıntılı biçimde açıklanacaktır.

---

<sup>138</sup>Bradley E. Wright, Donald P. Moynihan, Sanjay K. Pandey, "Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission, Valence" **Public Administration Review**, Volume:72, Issue:2, 2011, p.207.

#### **2.1.5.4.Stratejik Liderlik Kuramı**

Stratejik lider, geleceği görebilen, orijinal bir vizyon yaratabilen, esnek olabilme kapasitesine haiz, başkalarının duygu düşünce ve davranışlarını anlamlı ve olumlu etkileyebilen, paydaşları ile iyi ilişkiler kurabilen, kendi paradigmasını sürekli olarak sorgulayan ve geliştiren, çevresel koşullara uygun cesur kararlar alabilen, insan kaynaklarını etkili yönetebilen, takipçilerini güçlendirebilen bir yapıya sahip olan ve bu yetenekleri vasıtası ile gerekli hallerde stratejik değişimleri uygulayabilen lider stilidir.<sup>139</sup> Stratejik lider de diğer lider türlerinin taşıdığı özellikleri taşımaktadır. Fakat o diğerlerinden farklı olarak örgütün rekabet üstünlüğünü ön planda tuttuğu için onu diğer lider türlerinden ayırtıran en belirgin özellik görev yönü itibarıyla geliştirdiği stratejilerdir.

Stratejik liderliğin ana konusunu oluşturan değişen rekabet şartlarına uyumlu, örgütü ayakta tutacak stratejilere ağırlık veren liderler örgütsel faaliyetleri gerçekleştirirken, farklı tutum ve davranışlar sergilerler. Bu durum stratejik liderlik biçimlerini gündeme getirmiştir. Örgütlerde oluşan stratejik liderlik biçimleri ile ilgili pek çok ayırma gidilmiştir. Biz burada Richardson'un belirttiği ayırımı özetleyeceğiz. Bu liderlik biçimleri şöyledir:<sup>140</sup>

#### ***Geleneksel Yönetici Tarzındaki Stratejik Lider***

Yirminci yüzyılın başlarında Fayol'un önderliğinde yapılmış olan bir seri çalışma ile yönetim süreçleri ortaya konmuştur. Bunlar; Planlama, Organizasyon, Yönelme, Koordinasyon, Kontrol süreçleridir. Geleneksel yönetici tarzındaki stratejik lider örgütün yapısı ile ilgili işleyişleri klasik yönetim okulu anlayışı içerisinde gerçekleşmesi süreçlerini tayin eder.

---

<sup>139</sup> Hayri Ülgen, Kadri Mirze, *age*, ss.412-413.

<sup>140</sup> Bill Richardson, "Comprehensive Approach to Strategic Management", *Management Decision*, Volume:32, Issue:8, 1994, pp.27-37.



### ***Tasarım Okulu Planlayıcısı Olarak Görülen Stratejik Lider***

Harvard İşletme Okulu araştırmacılarından Andrews, Chandler ve Ansoff gibi isimler tasarım okulunun kurucuları olarak kabul edilebilir. Bu anlayışta stratejik lider, örgütün gelişim planlayıcısı kabul edilir. Gelecekte karşılaşılabilecek fırsatlara odaklanır. Bunun yanı sıra lider, geleneksel yönetim metotlarına da başvurur.

### ***Yönetici Rolündeki Stratejik Lider***

Mitzberg geleneksel ve tasarım okulu modellerini gelişimin ortaya çıkışı hususunda gerçekçi olmamalarından dolayı eleştirmiştir. Bu yaklaşımlarda var olan liderin planlayıcı ve kontrolcü manalarının ötesinde yer aldığını ifade etmiştir. Bu model bağlamında çeşitli lider rolleri tanımlanmıştır.

### ***Politik İhtimal Cevaplayıcısı Olarak Görülen Stratejik Lider***

Bu stil Pfeffer ve Salancik tarafından geliştirilmiştir. Bu çerçeveden bakıldığında lider iç ve dış ortamı gözlemleyen, örgütün işleyişini değiştirecek kritik stratejik oluşumları saptar. Kısacası bu lider değişime uyum sağlamaya yönelik bir güç olarak görülür.

### ***Rekabet Pozisyonunu Belirleyen Stratejik Lider***

Bu lider stili çevresel determinizm okulundan uyarlanarak Michael Porter tarafından geliştirilmiştir. Burada lider rekabetin yüksek düzeyde var olduğu pazarda rakiplerin rekabet pozisyonlarını belirleyerek onların bulunduğu pozisyona göre kendi bulunduğu örgüte güç sağlayıcı stratejiler üretir.

### ***Vizyoner Dönüşümcü Olarak Stratejik Lider***

Bu liderlik tipi deneyime bağlı olarak işlerlik kazanır. Burada lider vizyon yaratır, yarattığı vizyonu diğer paydaşlara iletir ve faydacı bir yaklaşımla hareket eder. Vizyoner stratejik liderler olası fırsatlar için orijinal fikirler üretirler. Bu tarz liderler planlarını sistematik yapmaktan ziyade içsel kurgu yoluyla tasarlarlar. Yaratıcılık boyutları oldukça aktiftir. Takipçilerini ve diğer kişileri ikna etmede başarılıdırlar.

### ***Kendini Düzenleyen ve Kolaylaştırıcı Stratejik Lider***

Teorisyenler örgütün kompleks ve değişikliklerle sıklıkla yüz yüze gelen bir yapı olduğunu vurgulayarak öğrenen örgüt modeline gereksinim olacağı üzerinde durmaktadırlar. Bu tip örgütler stratejik liderler tarafından oluşturulan stratejiler sayesinde kendi kendini düzenleyen ve işleri büyük ölçüde kolaylaştıran bir şekilde dizayn edilir.

#### ***2.1.5.5. Vizyoner Liderlik Kuramı***

Vizyon kavramı yönetim literatürüne ilk kez 1900' lü yıllarda girmiştir. Conger vizyonu; "gelecekte başarılı olmayı sağlayan belirlenmiş amaçlar" olarak tanımlarken, Yukl da onu bu konuda desteklemiştir. Boal ve Bryson'a göre ise vizyon; "geleceğin resmidir ve değerli amaçları açık bir şekilde ortaya koyan bir olgudur." Strange ve Mumford vizyonu; "uyarıcı etkiler yapan, yoğun verilerin ve araçların sezgili öncüsüdür ve kurucusudur" diye tanımlamışlardır. Vizyon kavramını en genel anlamda "insan ve toplum yaşamını ilgilendiren alanlarda istenilir bir geleceği kurmaya yönelik, birbiriyle bağlantılı, tutarlı ve uygulanabilirliği savunabilen amaçların gerçekleşmesine yönelik düşünceler, projeler plan ve programlar bütünüünün uygulamada başarıyı sağlayacak stratejik bir yaklaşımla ortaya konulması" olarak tanımlamak mümkündür.<sup>141</sup> Vizyoner liderlerin taşıdığı özellikler olarak üç husus dikkat çekicidir. Bu özellikler şunlardır:<sup>142</sup>

- **Vizyonu Takipçilere İfade Edebilme Kabiliyeti:** Kurgulanan vizyonun lider tarafından takipçilere izah edilmesi gerçekleştirilecek faaliyetler açısından liderle takipçiler arasında bir köprü görevini görmektedir. Burada liderin yarattığı vizyonu açık bir dille, yazılı veya sözlü iletişim kanalları vasıtasıyla yapılacak faaliyetler ve amaçlar için anlaşılır bir şekilde getirilmesi gerekmektedir. Çünkü

---

<sup>141</sup> Yasemin Tekin, "Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya'da Faaliyette Bulunan 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi S.B.E., Antalya, 2007, s.31.

<sup>142</sup> Ömer Faruk İçsan, *age*, s.82.

liderin ne kadar iyi bir vizyonu olursa olsun bunu takipçilerinin anlamamış olması o vizyonu aktif hale getirmeye yetmeyecektir.

- **Vizyonun Davranışlar Vasıtası İle Aktarılması:** Vizyonun lider tarafından takipçilerle paylaşılması yalnızca yazılı veya sözlü iletişim kanalları yoluyla değil aynı zamanda bunu davranışlarıyla da ifade etmeyi kapsayan bir paylaşım sürecini hayata geçirmedi. Bu yolla lider sözlü ve yazılı biçimde aktardığı vizyonu davranışlarıyla da pekiştirme imkanı bulunur.
- **Vizyonun Durumsal ve Ortamsal Değişkenlere Uyarlanması:** Lider tarafından yaratılan vizyonun organizasyonda yer alan tüm üyeler açısından anlamlı olabilmesi için durumsal ve ortam koşullarına göre belirlenmiş ve genişletilmiş bir nitelik kazanması gerekmektedir.

#### **2.1.6.Günümüzde Gündeme Getirilen Liderlik Modelleri**

Geçmiş liderlik yaklaşımları ile liderlik kavramının tam manasıyla açıklığa kavuşmamış olması liderlik alanında yeni ve güncel yaklaşımları gündeme getirmiştir. Rasyonel bir bakış açısıyla dahi tam olarak anlaşılamamış olan liderlik hem soyut hem de somut değerlerle irdelenmeyi gerektirmiştir. Toplumun gittikçe artan demokratikleşme sürecinde insanların algıları, yönelimleri, tepkileri ve tutumları da değişmektedir. Ve artık lidere atf edilen özellikler daha fazla takipçilerin algılarıyla değerlendirilmekte ve bu konuda gerek rasyonel gerekse duygusal mantık harekete geçmektedir. Toplumun değişen reaksiyonlarına uyumlu olacağı düşünülen birçok model geliştirilmiştir. Biz bu modelleri üç başlık altında toplamayı uygun gördük. Bu açıdan liderlik alanında yeni yönelimleri; kültürel bağlamda geliştirilen liderlik modelleri, bilgi toplumu açısından öne çıkan liderlik modelleri ve karmaşık sistemler açısından gündeme getirilen liderlik modelleri olarak ele aldık. Bunlara kısaca değinecek olursak şöyledir:

### **2.1.6.1.Kültürel Açıdan İleri Sürülen Liderlik Modelleri**

Örgütsel bağlamda kültürün önemine değinen Smircich örgüt kültürünü; “örgütü bir arada tutan sosyal yapıştırıcı” olarak tanımlamaktadır. Örgüt üyelerinin inançları, sosyal idealleri gibi varlıkları kültür vasıtası ile takipçiler arasında etkileşim süreci içerisine girer ve mitler, ritüeller ve bir takım öyküler gibi özgün kanallar yoluyla ortaya çıkar.<sup>143</sup> Örgütte oluşan kültürel değerler, normlar, inanış ve yorumlamalar örgütte oluşacak bağlılığın kurulmasında bir köprü işlevi görmektedir. Her toplumun içerisinde var olan kültürel değerler, o toplum içerisinde var olan örgüt üyelerini ve örgüt liderlerini dolaylı ya da direkt şekilde yansıtmaktadır. Bu da örgütlerin yapı ve işleyişlerini büyük ölçüde etkisi altına almaktadır. Bu açıdan bakıldığında kültürel normların yönetim faaliyetlerini de şekillendirdiğini söylemek yerinde olacaktır.

Farklı kültürlerde sergilenen liderlik tarzlarını inceleyen araştırmalar, liderlik ile kültür arasında güçlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır. Yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu, ülkeler arası yapısal etkenlerden öteye özümlenen kültürel geleneklere, değerlere, doktrinlere ve normlara liderlik tarzının büyük ölçüde yön verdiği üzerinde durmaktadır.<sup>144</sup> Birçok örgütsel değışkende kültür faktörünün izlerine rastlandığı gibi liderlik konusunda da kültür unsurunun yansımalarını görmekteyiz. Liderlikle ilgili yapılan çalışmaların hemen hepsinin Kuzey Amerika kökenli olduğuna dikkat edilecek olunursa, değışik kültürlerdeki çalışmalar sonucu erişilen bulgular da ülkeden ülkeye farklılık göstereceğı bunun da nedeninin lider davranışlarının ve takipçilerin lider algılarının ülke kültürleri bakımından farklılık göstereceğı görülmektedir.<sup>145</sup> Günümüzde kültürel açıdan ileri sürülen liderlik yaklaşımları, farklı isimlerle fakat aynı mantaliteye dayalı olarak gelişmiş, bu yaklaşımların hemen hepsi örgüt üyeleri ve liderlerinin değer, inanış ve insani değer yargılarını içeren geniş boyutlarda yönetim faaliyet ve davranışlarına yön verici bir nitelik kazanmıştır. Biz burada farklı perspektiflerden ele alınmış olan liderlik tarzlarını aynı başlık altında toplayarak bu bağlamda geliştirilen yeni yönelimlere ışık tutmaya çalışacağız. Kültürel açıdan ileri sürülen liderlik yaklaşımları aşağıdaki başlıklar altında sıralanacaktır.

---

<sup>143</sup>İsmail Bakan, “ Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, **Tisk Akademi Dergisi**, 2009, s.143.

<sup>144</sup>İbid., s.145.

<sup>145</sup>Cem Harun Meydan, Mustafa Polat, “Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt:65, Sayı:4, 2011, s.131.

### 2.1.6.1.1.Kültürel Liderlik Modeli

Kültür kavramına 160'a yakın tanım getirilmiştir. Bu kavrama getirilen en klasik tanım ise Taylor'un önerdiği'dir. Taylor'a göre kültür; "Bir toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği (kazandığı) bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür." Kültür kavramına ülkemizde yapılan tanımlamalar arasında değinilecek olunursa sistematik olması yönüyle öne çıkmış olan Ziya Gökalp'in yapmış olduğu tanım, kültür kavramına ülkemizin perspektifinden bakması yönüyle tam manasıyla ortaya koymaktadır. Ona göre kültür; "Bir topluma ait sanat, din gelenekler ve adetler"dir. Bu tanımda kültür kavramının milli bir nitelik taşıdığı vurgulanmaktadır.<sup>146</sup> Yani kültür her milletin, her ülkenin, her kıtanın değişik yönleriyle şekillenen dinamik bir yaşayış kombinasyonudur.

Kültürel lider, mühim olan kültürel anlamları takipçilerine izah ederek, kültürel değer ve normların koruyuculuğunu üstlenir ve bu sayede bir takım kilit değerleri zinde tutar. Grup üyelerinin bir birleriyle olan ilişkilerine ve dış çevre unsurlarının örgütle olan bağlantısına yönelik oluşabilecek olumsuzluklara karşı uyumu sağlayabilecek yetenek ve beceriye sahiptirler. Bu tip liderlerin evrene, organizasyona insanlara ve insanların ilişkilerine dayanan gücün temeline karşı güçlü tahminleri mevcuttur. Kültürel liderlik konseptinin iki işlevi mevcuttur. Bunlardan ilki, var olan kültürü koruma ve devam ettirmeye yönelik girişimler ikincisi ise, gerekli gördüğü hallerde yeni bir kültür oluşturmaktır. Etkin bir kültürel lider örgütsel kültürü korumanın yanında bir takım kültürel değişikliklerin de oluşumuna destek sağlar.<sup>147</sup> Bu sayede örgüt üyelerinin kültürel değerlere olan bağlılıklarını ve bu bağlamda birbirleriyle olan ilişkilerinde örgütün kendilerine kattığı olumlu iklimi sinerjik bir tepkimeyle grupsal faaliyetlerde yön verici bir işlev görürler.

Yönetim uygulamaları bir toplumun hakim kültürel değerleri ile tutarlı olarak değerlendirilir. Liderin var olduğu ülke kültürüyle uyumlu olarak sürdürdüğü yönetim uygulamaları birçok yararı da beraberinde getirecektir. Örneğin; çalışanlar

---

<sup>146</sup>Orhan Erdem, Metin Dikici, "Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı:29, 2009, s.204.

<sup>147</sup>Yasemin Tekin, *age*, s.29.

benimsedikleri kültürel değerleri yer aldıkları organizasyon içerisinde de gördüklerinde memnuniyet düzeyleri büyük oranda artacaktır. Dolayısıyla bu uygulama çalışanların motivasyon ve performanslarını yüksek bir noktaya taşıyacaktır. Nihayetinde başarılı uygulamaların mimarı olan lider de bu sayede güçlü bir konuma ulaşacaktır.<sup>148</sup> Çalışanlar yer aldıkları örgüt bünyesinde kendi değerlerine ters düşen bir ortamda var olduklarını hissedersen bu örgütü benimsemeleri ve dolayısıyla orada başarılı uygulamalar gerçekleştirmeleri moral ve motivasyonlarının düşük olacağı varsayımı ile pek mümkün görülmemektedir.

Liderlik tarzlarını farklı ulusal kültürler açısından değerlendiren Hofstede, 1980 yılında 40 ayrı ülkeden 116.000 çalışan üzerinde işle ilgili değerlere dayalı olarak yapmış olduğu anket çalışması sonucu dört boyut elde etmiştir. Bu boyutlar; bireycilik karşısında kolektivizm, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma (kadın odaklı ya da erkek odaklı kültür dinamikleri)ve cinsiyettir. Hofstede bu değer boyutlarının örgütsel uygulamalarda tercihleri ve eğilimleri etkileyeceğini savunmaktadır. Bu bağlamda bireycilik derecesi yüksek olan ABD, Avusturalya ve Büyük Britanya gibi ülkelerde yer alan örgüt liderleri çalışan yönelimli bir yönetim stili benimserken, Norveç, İsveç ve Japonya gibi bireycilik derecesi düşük olan ülkelerin otokratik ve merkezi liderlik tarzı sergileme olasılıkları daha yüksek olacaktır.<sup>149</sup> Liderlerin görev aldığı organizasyonun kültürel değerleri o liderin takipçileriyle kurduğu ilişkilerde büyük önem taşımaktadır. Bu değerler yer aldıkları organizasyonun var olduğu ülkeye, hatta bazen meslek grupların çeşitliliğine kadar birçok yönde değişik kültürel yönetim stilleri gerektirmektedir.

Öte yandan Hofsted'in ortaya koyduğu diğer bir boyut olarak güç mesafesi ise, toplumun bir kurum ya da örgütte gücün ne denli eşit dağıtılıp dağıtılmadığına işaret etmektedir. Yani güç mesafesi dar olan kültürlerde, her bireyin eşit hakları olamayacağı görüşü hakimken, güç mesafesi yüksek olan kültürlerde herkesin eşit olduğu inancı söz

---

<sup>148</sup> George A. Marcoulides et al., "Reconciling Culturalist and Rationalist Approaches: Leadership in the United States and Turkey", **Thunderbird International Business Review**, Volume: 40, Issue:6, 1998, p.565, Jonathan Wee Pin Goh, "Parallel Leadership in an "unparallel" World"- Cultural Constraints on The Transferability of Western Educational Leadership Theories Across Cultures", **Int. J. Leadership In Education**, Volume:12, Issue:4, 2009, pp.326-327.

<sup>149</sup> Ibid.

konusudur.<sup>150</sup> Güç mesafesi yüksek olan örgütlerde, hiyerarşik kademeler çok nettir. Sınırlar iyi çizilmiştir. Her üye nerede yer aldığını bilir. Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde ise hiyerarşik kademeler yatay şekilde işler. İletişim daha rahat gerçekleşir ve böylece tüm fikirlere açık bir yapı söz konusudur.

<b>GÜÇ MESAFESİ DÜŞÜK ÜLKELER</b>	<b>GÜÇ MESAFESİ YÜKSEK ÜLKELER</b>
Çalışanlar Bağımsızlığa Önem Verir	Çalışanlar Güven Ortamı Arar
Otorite Kişilikten Kaynaklanır	Otorite Sosyal Normunların Getirisidir
Çalışanların Karar Sürecinde Fikirleri Alınır	Otokratik Liderlik Anlayışı Hakimdir
Denetimin Sıklığı Çalışanlara Rahatsızlık Verir	Sıkça Yapılan Denetimler Çalışanlarda Güven Yaratır
İnsanlar İş Sever inancı hakimdir, İş Ahlakı Kuralları Vardır	İnsanlar Çalışmayı Sevmez İnancı Hakimdir, İş Ahlakı Kuralları Yoktur
Çalışanlar Patronlarından Çekinmezler	Çalışanlar Patronlarına Karşı Temkinlidirler
Çalışanların Güven ve Özgüven Duyguları Yükseklerdir	Çalışanlar Güven ve Özgüven Konusunda Pasif Davranışlar Sergilerler

**Tablo 6 Güç Mesafesi Bakımından Düşük ve Yüksek Ülkelerin Karşılaştırılması**

**(Kaynak:** Adem Öğüt, Ayşe Kocabacak, “Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları”, 2007, s.152.(**Türkiyat Araştırmaları Dergisi**, V. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi’nde yer alan 11-13 Haziran 2007 “Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları” Adlı Bildiriden Alınmıştır.)

<sup>150</sup> Adem Öğüt, Ayşe Kocabacak, “Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları”, 2007, s.151.(**Türkiyat Araştırmaları Dergisi**, V. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi’nde yer alan 11-13 Haziran 2007 “Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları” adlı Bildiriden Alınmıştır.)

Hofsted'in bir diğ er boyut olarak ele ald ığı belirsizlikten kaçınma boyutunda, toplumun belirsizlik hallerinde göstereceğ i töl erans derecesini ifade etmektedir. Bazı toplumlarda belirsiz durumlarla karşılaş an insanların endiş e ve stres gibi davranış lar sergilediğ i göz lenmektedir. Bu tip toplumlarda belirsizlikten kaçma oranı düşük iken, risk üst lenme oranı düş üktür. Örneğ in; ABD, Danimarka, İsveç gibi ö lkelerin belirsizlikten kaçınma oranı yüksekken Türkiye, Japonya, Kore gibi ö lkelerin belirsizlikten kaçınma oranı yüksektir. Ö te yandan diğ er bir boyut olan toplumun odağ ında yer alan cinsiyet özelliğ ine baktığımız da ise, her toplumun kültürel algılarına bağı lı olarak ö ne çıkan kadınsı ya da erkeksi kültürel özellikler yer almaktadır. Bu manada kadınsı kültürel özellikler sergileyen bir toplumda insan ilişkilerine önem vermek, geri planda kalmak gibi tutumlar daha baskınken, erkeksi kültürel özelliklere sahip toplumlarda ise, para kazanmak, kendini ön plana çıkarmak gibi özellikler daha ön planda yer alır. Bu iki farklı özelliklere sahip kültürlerdeki kadın istihdamı oranı da bu duruma paralel bir eksen de yer almaktadır. Örneğ in; Avusturalya ve Kanada gibi yönetsel kademelerde yer alan bireylerin yüksek olduğ u (%40) ö lkelerde cinsiyet farkının gözetilmediğ i görülürken, Japonya ve Güney Kore gibi ö lkelerde bu oranın %8' ler düzeyine inmesine bakacak olursak, bu ö lkede erkeksi bir tutumun ö ne çıkt ığı görülecektir.<sup>151</sup> Türkiye'de yönetim kademelerinde yer alan bayan sayısı her geçen gün büyük bir artış kazanmaktadır. Bu da erkek odaklı bir kültürel anlayış ın yerini kadın odaklı anlayış a bıraktığımız ın göstergesidir.

#### **2.1.6.1.2. Paternalist Liderlik Modeli**

Paternalizmin temeli; devletin, tebaasını kollamak, onlara yardım sağlamak ve bu sayede refaha ulaşabilmek düşüncesine dayanır. Bu kavramın köklerine bakıldığında ise erkek egemenliğini ortaya koyan kelimelerle örtüş tğ ü görölmektedir. Yönetsel bir kavram olarak paternalizmin geç miş i ise yirmi yıllık bir süreci kapsamakta oluğ u ancak içerik karşılaştırılması yapıldığında bu kavramın Weber'in ilk çalışmalarına kadar gittiğ i görölmektedir. Weber 'in yasal otoriteye getirdiğ i üçlü ayırmda yer alan geleneksel otorite, bu yaklaşımdaki içerikle bire bir örtüş mektedir.<sup>152</sup> Frah ve Cheng,

---

<sup>151</sup> Ibid., ss.153-156.

<sup>152</sup> Onur Köksal, "Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:8, Sayı:15, 2011, ss.103-104.



paternalizmin Konfüçyen bir ideolojiden ileri geldiğini öne sürmüşlerdir. Batı kültüründe derinlemesine bir araştırma alanı bulamamış olan paternalizm kavramı ortaklaşa davranışçı özellik gösteren kültürlerde sıkça rastlanan ve ikili ilişkilerin boyutlarını ele alan bir özellik taşımaktadır.<sup>153</sup> Bu yönetim şeklini daha çok ataerkil toplum kültürüne sahip ülkelerin örgütsel yapılarında görmek mümkündür.

Paternalist liderlik, kuvvetli bir disiplin ve otorite anlayışını yardımsever babacan bir tavırla ve aynı zamanda dürüstlikle harmanlayan liderlik tarzını ifade eder. Paternalist bir liderin çalışanlarla olan ilişkileri çocuk ile ebeveyn ilişkisine benzetilebilir. Örgütte gelişen paternalist ilişkiler sonucu çalışanlar kendilerini bir adeta aile ortamında hissetmektedirler. Bu sayede çalışanlar liderlerine riayet etmekte ve işlerle ilgili olmayan özel durumlarını dahi liderleriyle paylaşma imkanını bulmaktadırlar. Paternalist liderlerin sergiledikleri babacan tavır nedeniyle iş ortamında olumlu ilişkilerin gelişeceği görüşü olsa da buna karşılık tıpkı bir baba evlat ilişkisinde olabileceği gibi, örgüt üyelerinin arasında da kendine daha yakın gördüğü üyeleri kayıracığı konusunda bir endişe de uyanmaktadır. Ayrıca liderin bir üyeyi kayırması diğer üyeler arasında da tıpkı bir babanın çocukları arasında yaptığı ayrıcalıkları uyandırıp, aynı olumsuz duyguların çalışanlar arasındaki ilişkilerde de gelişeceği düşünülmektedir. Paternalist liderlerin otokratik lider özelliklerine sahip olmasıyla birlikte izleyicileriyle gerçek bir aile atmosferi yaratmaya çalışma arzuları sonucu, izleyicilerinin kariyerlerini ve kişisel refah düzeylerini arttırıcı yönde yönelimler sergilemeleri de söz konusudur. Öte yandan bu tip liderlerin daha iyi şartlar altında dahi yer aldıkları örgütlerden başka örgütlere gitmeyecekleri düşünülmektedir.<sup>154</sup> Bu açıdan bakıldığında da paternalist lider yer aldığı örgüt ve takipçilerine karşı büyük bir sorumluluk ve bağlılık duygusu içinde hareket ederek örgütün yararlarını kişisel yararlarına tercih eden bir profil çizmektedir.

---

<sup>153</sup> İlknur Öztop, "Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü S.B.E., Gebze, 2008, s.18.

<sup>154</sup> Onur Köksal, *age*, ss.105-106.

### 2.1.6.1.3.Ruhsal Liderlik Modeli

Ruhsal liderlik insanlara yaradılış felsefelerini aşılıyarak onlara vazife ve mensubiyet gibi değerleri kazandıran, kendini ve diğerlerini güdülemesi için gerekli olan davranış değer ve tutumları bir araya getirmek sureti ile insanların ruhsal açıdan kurtuluşlarını sağlamaya yönelik olarak ortaya çıkan liderlik biçimidir. Ruhsal liderlerin vazifesi değişikliklere açık bir organizasyon veya toplum ortaya çıkarmak, insanlara çağrıda bulunmak, onlara aidiyet duygusunu vermek ve başarıları takdir etmek yoluyla takipçilerinin verimliliğinin artırılmasıdır.<sup>155</sup> Ruhsal liderlikte amaç liderin etkileme gücünü kullanması sonucu takipçilerini ruhsal yönden doyuma ulaştırmasıdır.

Fry 'nın ortaya koyduğu ruhsal liderlik teorisinde liderin takipçilerin içsel motivasyonunu sağlamış ve öğrenen örgüt formuna büründürülmüş bir çalışma ortamı yaratması fikri hakimdir. Bu teori vizyon, adanmışlık, ümit, inanış ve ruhsal kurtuluşu içeren soyut düşüncelerin kombinasyonu şeklinde tasarlanmıştır. Bu teori hem liderin hem de takipçilerin arzu ve aidiyet hislerinin gereksinimlerinin giderilmesi yoluyla ruhsal kurtuluşa erileceği kanaati ile oluşmuştur. Bunun sonucu olarak da örgütsel bağlılık ve verim artmış olacaktır. Bunların gerekli olmasındaki sebeplerini fry şu iki durumla ilişkilendirir.<sup>156</sup>

- Lider ve grup üyelerinin istekli olarak paylaşılabilen bir vizyon yaratılması, bu sayede hayatın amacını anlamak ve anlatmak,
- Lider ve grup üyelerinin anlaşıldığı, kabul edildiğini bildiği, mensup olma hissini yaşadığı, içsel doyuma ulaştığı, organizasyondaki diğer üyeler ve bireyin kendisi tarafından beğenildiği bir kurum kültürünün yaratılması gerektiğini öne sürmüştür.

### 2.1.6.1.4.Hizmetkar Liderlik Modeli

Hizmetkar liderlik ilk kez 1970'li yıllarda Robert Greenleaf tarafından ortaya atılmıştır. Bu yaklaşım hizmete vurgu yaparak, örgüt vizyonu, örgüt değeri, takım

<sup>155</sup> Nuri Baloğlu, Engin Karadağ, *age*, ss.170-173.

<sup>156</sup> *Ibid.*, s.177.

çalışması gibi olguları ön plana çıkararak örgütün gelişimini sağlar.<sup>157</sup> Hizmetkar liderlik takipçilerin amaç ve gereksinimlerini örgütün misyonu ile bütünleştirmeyi içeren bir anlayıştır. Hizmetkar liderler bireylere önem veren, katılımları destekleyen, gücü paylaşan ve takipçilerin yaratıcı yönünü destekleyici bir yönetim stilini benimseyerek, örgütsel bağlılığı artırıcı bir işlev görürler. Ayrıca hizmetkar liderler takipçilerinin moral ve motivasyon seviyelerini yüksek tutarak onların bu motivasyonlarını çalışmalarına aktarmalarını sağlayarak bu doğrultuda örgütün misyon ve vizyonunu gerçekleştirmeyi hedeflerler.<sup>158</sup> Bu liderlik modelinde lider, takipçilerinden hizmet beklemek yerine onlara ihtiyaçlara doğrultusunda hizmet sunmayı ve bunu yaparken de sonsuz bir çalışma tutkusunu ön planda tutmayı kendine misyon edinir.

Hizmetkar liderlik modelinde lider takipçilerini denetleyen, onları komuta eden bir anlayıştan öte, onların arzu ve beklentilerini karşılamayı kendine misyon edinen onların menfaatlerini her şeyin ötesinde gören bir yönelimle onlara kalender bir anlayışla hizmet etmeye yönelik girişimlerde bulunan bir lider tipini tarif etmektedir.

Greenleafs'ın geliştirdiği hizmetkar liderlik modeline göre hizmetkar liderlik modelini ortaya koyan üç gösterge vardır.<sup>159</sup> Bu göstergeler şöyle sıralanmaktadır:<sup>160</sup>

### ***-Hizmet Anlayışı***

Hizmetkar lider, Takipçilerin bireysel gelişimi üzerinde odaklanan, yer aldığı örgüte korumacı bir yaklaşımla bağlı olan, alt düzeylerde yer alan çalışanların buldukları konumları sağlamlaştırmaya yönelik tutumlar sergileyen, etik kurallara değer veren ve çalışanları önemseyen tavrıyla öne çıkar.

### ***-Tevazu Anlayışı***

Hizmetkar lider, takipçilerinin başarılarını kendi başarı ve çıkarlarının üzerinde görür. Bu bağlamda liderin davranış kalıpları olarak şunlar sayılabilir; ilişkisel otorite,

---

<sup>157</sup> Sunita Mehta and Rajkumar Pillay, "Revisiting Servant Leadership: An Empirical Study in Indian Context", **The Journal Contemporary Management Research**, Volume:5, Issue:2, 2011, pp.24-26.

<sup>158</sup> Yasemin Tekin, **age**, s.29.

<sup>159</sup> Tuomo Takala, "Karizmanın Karanlık Yüzü: Sorumsuz Liderliğin Unsurları", **İş Ahlakı Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2009, s.67.

<sup>160</sup> İbid.

etik sevgi, içten itaat etme duygusu, fedakarlık ve görev tutkusu gibi ahlaki davranışlardır.

### ***-Vizyon Anlayışı***

Hizmetkar lider, yarattığı vizyonu takipçileriyle paylaşmak konusunda oldukça etkilidir. Hizmetkar lider, takipçilerini etkilemek ve vizyonu paylaşmak adına ileri düzeyde çaba sarf etmektedir. Bu konuda sergilediği davranış kalıpları olarak da; hikmet, dönüştürücü etkileme, itibar adına değer üretme gibi yaklaşımları sergilemektedir.

Hizmetkar liderliğin diğer liderlik formlarından farkı örgütte yer alan tüm öğelerin özellik ve davranışlarını ayrı ayrı dikkate almasıdır. Hizmetkar liderlik özellikleri taşıyan liderlere örnek olarak; Rahibe Terasa, Vince Lombardi ve Mahatma Gandhi verilebilir. Bir hizmetkar liderin bir çok özelliği vardır. Bu özellikler; empati, iyileştiricilik, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, öngörü, idare, gibi özelliklerdir. Ayrıca; Russell hizmetkar liderlik adına hizmet, takdir, güçlendirme gibi özelliklerdir.<sup>161</sup> Hizmetkar lider, bireysel menfaatlerinin ötesinde, takipçilerine büyük bir özveriyle yaklaşabilen, hizmet düşüncesiyle hareket edebilmeyi amaçlayan bir lider modelidir.

Hizmetkar liderlikle ilgili Russell ve Stone literatürde belirlenmiş olan özellikleri iki kategori haline getirmiş ve hizmetkar liderlerin özelliklerini işlevsel özellikler ve ilişik özellikler olarak sınıflandırmıştır. İşlevsel özellikler olarak ele alınan hizmetkar lider özellikleri, liderin sahip olduğu ve iş ortamında liderin sergilediği davranışsal özellikleri ortaya çıkan karakteristik özellikleridir. İşlevsel özellikler, hizmetkar liderliğin etkin ayırt edici özellikleri ve sorumluluklarını ortaya çıkaran ve tanımlanabilir bir takım karakteristiklerdir. İlişik özellikler olarak tanımlanan hizmetkar liderlik özellikleri ise, işlevsel özellikleri tamamlayıcı nitelik taşıyan ve çoğu zaman hizmetkar liderliğin önkoşulunu oluşturan özellikleri ifade etmektedir.<sup>162</sup> İşlevsel özellikler takipçilerini etkileme sürecinde hizmetkar liderde bulunması gerekli olan birincil derece öneme

---

<sup>161</sup> Sunita Mehta, Rajkumar Pillay, *age*, p.29.

<sup>162</sup> Robert F. Russell and A. Gregory Stone, "A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a practical Model", *Leadership & Organization Development Journal*, Volume:23, Issue:3, 2002, pp.145-157.

sahip özellikleri ifade ederken, ilişik özellikler daha çok bütünleştirici bir nitelik taşımaktadır.

<b>İŞLEVSEL ÖZELLİKLER</b>	<b>İLİŞİK ÖZELLİKLER</b>
VİZYON	İLETİŞİM
DÜRÜSTLÜK	GÜVENİLİRLİK
BÜTÜNCÜLLÜK	YETKİNLİK
GÜVEN	İDARİ GÜÇ
HİZMET	GÖRÜŞ BİLDİRME
MODELLEME	ETKİLEME
ÖNCÜLÜK	DİNLEME
TAKİPÇİLERİNİ TAKDİR ETME	TEŞVİK
TAKİPÇİLERİNİ GÜÇLENDİRME	ÖĞRETİM
	DELEGASYON

**Tablo 7 Hizmetkar Liderin İşlevsel ve İlişik Özellikleri**

(Kaynak: Maureen Hannay, “ The Cross- Cultural Leader: The Application of Servant Leadership Theory in The International Context”, **Journal of International Business and Cultural Studies**, 2008, p.3.)

#### **2.1.6.1.5.Ahlaki Liderlik Modeli**

Ahlaki liderlik modeli özellikler kuramı ve durumsallık kuramıyla benzer nitelikler taşımakla beraber ahlaki liderin taşıdığı bazı etik değerler ve ilkeler olması yönünden bakıldığında bu model özellikler kuramıyla daha yakın ilişkili olarak değerlendirilebilir. Ahlaki liderliğin kurucusu Bili Grace 4V adıyla bilinen bir model öne sürmektedir. (Volues-vision-voice-virtue) olarak kombine edilmiş modele göre etik liderlik; değerler-vizyon-ses ve erdem boyutlarının birleşimi olarak ifade edilmektedir.<sup>163</sup> Bu boyutlar örgüt yöneticisinin etik liderlik niteliklerini ortaya koymada kullanılan bileşenlerdir.

Dönüşümsel liderlik ile ilgili bir dizi çalışma yapan Bass ve Avillo Döşüştürücü liderler için dört boyut önermektedir. Bunlar; ilham verici motivasyon, idealleştirilmiş etki, bireysel ilgi, zihinsel teşviktir. Bunlardan idealleştirilmiş etki boyutu direkt olarak

<sup>163</sup> M. Akif Helvacı, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri”, **Zfwt/ Journal of World Turks**, Cilt:2, Sayı:1, 2010, s.395.

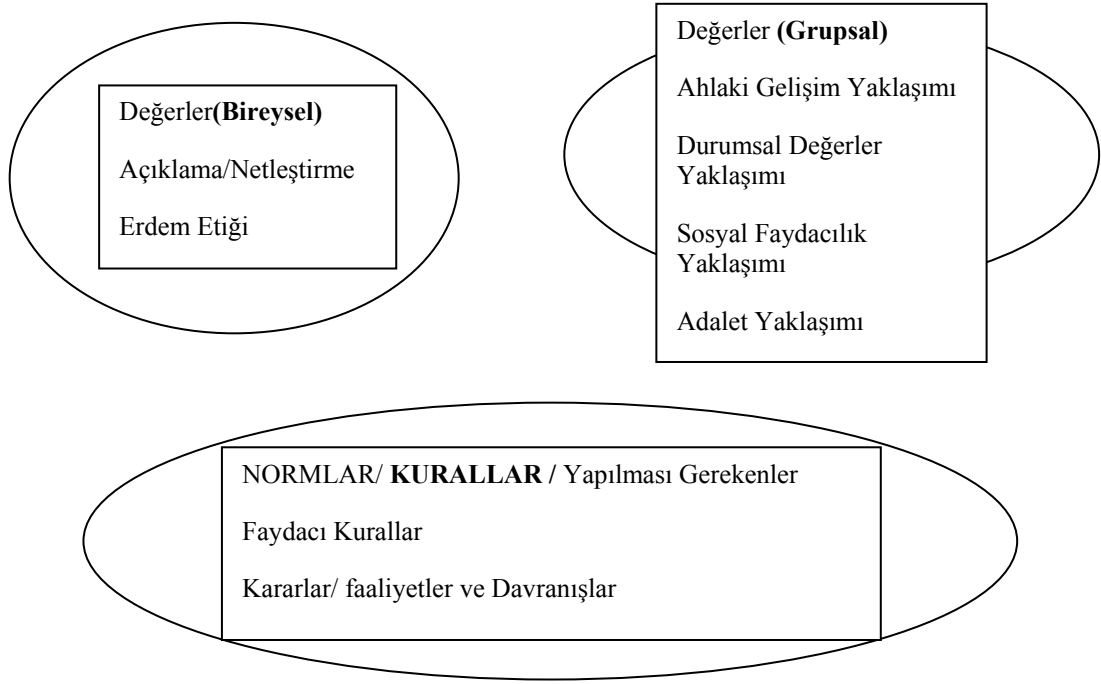
ahlaki liderlik modelinin öne sürdüğü mantığa dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu boyuta göre liderler takipçilerine rol model olur ve onları adalet yargıları, kararları, ceza ve benzer davranışlarıyla etkileyerek örnek davranışlar sergilerler. Öte yandan liderin hakkaniyet ilkesine bağlı olarak faaliyet gösteren bir çalışma ortamı yaratması, dürüst ve güvenilir olması takipçiler tarafından örnek bir davranış modeli yaratmaktadır. Resick ahlaki liderler ile ilgili otantiklik, fedakârlık, kolektif motivasyon ve teşvik olmak üzere öne sürdüğü dört boyutta ahlaki liderlerin davranış tarzlarını ortaya koymaktadır.<sup>164</sup> Etik lider takipçilerine karşı dürüst, cesur, müsamaha gösterici tavırlarıyla onlara kılavuzluk eder. Takipçiler de liderin sergilediği bu davranış özellikleriyle motive olarak onu kendilerine örnek alırlar. Bu sayede etik bir düzen içerisinde örgütsel faaliyetlere yön verilir.

Ahlaki liderlikte en dikkat çekici nokta etik kavramıdır. Etik, insan davranışlarının doğru ya da yanlış olup olmadığı hakkındaki değerlendirmelerde kullanılan ahlaki davranış standartlarıdır. Liderler için etik; her birinin liderliğe kendine mahsus bir sorun yarattığı “aldatma, sorumluluk, güç, ayrıcalık, sadakat ve sorumluluk gibi ikilemleri içerir. Ancak birinin bu etik ikilemlere olan yönelimi, etik düşüncenin iki kutbu olan ahlaki görecelilikten, ahlaki mutlakiyet sürekliliğinde bulunan kararlara bağlı olarak değişir.<sup>165</sup> Etik liderliğin üç bileşeni olarak bireysel anlamda liderin sergilediği tutumlar ve onun erdem olarak tanımlanan davranış kalıpları, takipçilerinin gelişimi için yarattığı gelişim modelleri ve bunları birleştirici normlar bütünü etik liderlik algısının oluşmasında temel teşkil eden unsurlardır. Bu durumu aşağıdaki **Şekil.10.** yordamıyla göstermek yerinde olacaktır.

---

<sup>164</sup> Cüneyt Arslantaş, Meral Dursun, “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, 2008, ss.112-113.

<sup>165</sup> Andrea Horne and Susan Fredricks, “An Empirical and Theoretical Exploration of Disconnections Between Leadership and Ethics”, **Journal of Business Ethics**, Volume:59, Issue:3, 2005, p.239.



**Şekil 10 Liderlerin Ahlaki Etik Odağında Yer Alan Etik Teoriler**

(**Kaynak:** Andrea Hornett and Susan Fredricks, “An Empirical and Theoretical Exploration of Disconnections Between Leadership and Ethics”, **Journal of Business Ethics**, Volume:59, Issue:3, 2005, p.240).

Etik, insanların yapmış oldukları seçimleri ve ne tür davranışlar sergileyecekleri hususunu etkileyen, doğru ve yanlışla dair ilkelerdir. Ayrıca “doğru ya da iyinin ne olduğunu belirleme sanatı, aynı zamanda genel bir yol, hayat tarzı, bir dizi eylem kuralı ya da ahlak ilkesi” olarak da tanımlandığı görülmektedir.<sup>166</sup> Etik ile ilgili yapılmış olan tanımlamaların çoğunda vurgu yapılan nokta etiğin bir ahlak normu olduğudur. Yani bu iki kavramın birbiriyle ilintili fakat aynı manayı taşımayan ayrı kavramlar olduğu göze çarpmaktadır.

Hitt’e göre, etik ve liderlik birbirlerini kapsayan kavramlardır. Etik bir ortam etkili liderliği güçlendirir ve etkili liderlik ise etik davranışı destekler.<sup>167</sup> Yani etik davranış ile etkili liderlik birbirinin sonucudur. Bu sebeple lider örgütte yer alan takipçilerinin davranışlarına yön veren etik ilke veya normları hazırlamakla yükümlüdür. Bu yükümlülük organizasyon idarecisinin ahlaki liderlik kimliğini ortaya çıkarmaktadır.

<sup>166</sup> Namuk Kemal Aydemir, “İşletmelerdeki Liderlik Yaklaşımları ile Türk Silahlı Kuvvetleri’ndeki Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocetepe Üniversitesi S.B.E., Afyon, 2010, ss.30-31.

<sup>167</sup> Fatma Özmen, Ali Güngör, “Eğitim Denetiminde Etik”, **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:15, 2008, s.143.

Ayrıca meslek etiği olarak adlandırılan, bir meslek grubu tarafından benimsenen etik kurallar, grup üyelerinin anlayışını ve örgütün işleyişini şekillendiren yapıyı harekete geçirici unsurlar olarak görülebilir. Tüm meslekler, sahip oldukları meslek ahlâkını veya dahili olduğu grubun ahlâkını üretir ve üretilen bu normlar da bu mesleği tercih eden ve meslek olarak yapanları ilgilendirir. Bu duruma örnek olarak, “Hipokrat yemini” tıp doktorlarını, tümel ahlaki beklentiler sınırları içerisinde insanlara gerekli durumlarda yardımcı olmakla, nitelikli bilgi ve sorumluluk ile hastaların kendilerini iyi hissetmelerini sağlamakla mükellef kılar.<sup>168</sup> Yönetim alanında da yöneticilere düşen görev, mesleki etik ilkelerine bağlı kalınarak yapılacak yönlendirici eylemler sonucunda oluşturulmuş bir kültürel örgüt iklimi yaratmaktır.

Çalışma yaşamında sıkça karşılaşılan iş ahlakı ya da çalışma ahlakı (business ethics, work ethics) gibi tabirler çalışma yaşamında doğruluğu, dürüstlüğü, hakkaniyeti, insanlara karşı sorumluluğu vb. ahlaki değerleri gündeme getirmiş ve ahlaki liderliğin de bu manada liderlik araştırmalarında yer almasına neden olmuştur. Günümüz örgütlerinde çok çeşitli ahlaki sorunlar cereyan etmekte ve bu sorunların giderilmesi konusunda liderlere büyük bir görevler düşmektedir. Özellikle; cinsel taciz, çalışanlara yapılan bir takım ayrımlar, doğal kaynakların tahribatı, sağlığa zararlı üretimlerin gerçekleşmesi, verilen görevler dahilinde haksız kazanç elde etme vb. gibi ahlaki değerlere ters düşecek nitelikteki fiillerin süregelmesi ahlaki liderlerin önemini gündeme getirmektedir.<sup>169</sup> Etik anlayışın tüm meslek grupları için geçerli olmasının yanı sıra, özellikle yönetim kademelerinde yer alan bireylerin bu konuya daha fazla eğilmeleri gerekmektedir. Çünkü örgüt üyelerinin yöneliminin onlara yön veren yöneticileri tarafından şekillendiği düşünülecek olunursa, etik çerçevede rol modellik görevini üstlenecek olan yöneticiler büyük bir hassasiyetle bu konuya değinmeleri örgütün amaçlarına ulaşmasında etkin olacak husustur.

Çalışanları psikolojik yönden güçlendirme eğilimleriyle öne çıkan etik liderler onları çalışmalarında özgür bırakarak bilhassa seçim yapma ve örgütsel kararlara katılım konusunda astlarına fırsatlar tanırırlar. Onlara müdahalesiz bir çalışma olanağı sağlayarak bireysel motivasyonları arttırırlar. Ayrıca etik liderler çalışanlarına

---

<sup>168</sup> Ibid., s.142.

<sup>169</sup> Salih Güney, **Liderlik**, age, ss.343-349.



karşı adil ve dürüst davranırlar ve bu tutumları onların üzerinde güven duygusu yaratır. Yaratılan güven sayesinde çalışanların, organizasyonun kural ve prosedürlere uymalarını, örgütsel değişimi gerçekleştirmeye destek olmalarını ve dolayısıyla da performansına olumlu yönde etki sağlarlar.<sup>170</sup> Etik ya da ahlaki liderlik olarak tanımlanan liderlik modelinde de temel fikir diğer liderlik modellerinde olduğu gibi güven duygusu üzerine inşa edilmiş, etik anlayışın hakim olduğu bir lider-üye etkileşiminin söz konusu olması gerektiğidir.

#### **2.1.6.1.6.Sorumlu Liderlik Modeli**

Maak ve Pless sorumlu liderliği, etkileşimin sosyal süreçlerinde meydana gelen ilişkisel ve etiksel bir olgu olarak tanımlamaktadırlar. Bu süreçlerde lider ve takipçiler arasında gerçekleşen etkileşimde vizyon ve amaçlar ön plana çıkmaktadır. Bu liderler sorumlu oldukları ilişkilerinin odağına çeşitli paydaş gruplarını yerleştirirler. Böylece geleneksel bir lider ast manzarasının genişletilmesi ile lider-üye arasındaki etkileşimin düzeyi artmaktadır. Öte yandan bu liderler için sorumluluk bilinci farklı paydaşlara karşı etik açıdan sağlam ilişkiler geliştirmesi liderin toplumsal açıdan da önemli bir sorumluluk üstlendiğini ortaya koymaktadır.<sup>171</sup> Sorumlu liderlerin gerek takipçilerini ele alış biçimleri, gerekse amaçlara ulaşma konusunda izlediği stratejiler açısından geniş bakış açılarına sahip liderlik tarzını ortaya koydukları görülmektedir.

Yapılan araştırmalar arasındaki ortak bir anlayış sorumlu liderliğin liderlik teorisindeki her iki mevcut boşluğa ve liderliğe ilişkin pratik zorluklara yanıt olduğunu göstermektedir. İlk olarak, hesap verilebilirlik, uygun ahlaki karar verme ve güveni de dahil ederek, dikkati kesinkes sorumluluk meseleleri üzerine odaklamaktadır. Diğer bir ifadeyle, sorumlu liderlik, liderlik bağlamında “sorumlu”nun ne anlama geldiğini tanımlamaya çalışmaktadır. İkinci olarak, eylemlerden hesap verilebilir olma, kararlar için cevap verebilir olma ve güvenli olmak sadece “sorumluluk” ifadesinde yer alan semantik (anlamsal) varyanslar olmayıp daha ziyade içten gelen alakalı kavramları teşkil etmektedir. O halde tanımlama vasıtası ile sorumlu liderlik, diğerlerinin endişelerine yönelik olarak işlemekte ve liderin ne için ve kime karşı sorumlu

<sup>170</sup> Cüneyt Arslantaş, Meral Dursun, *age*, ss.114-115.

<sup>171</sup> Nicola M. Pless and Thomas Maak, “Responsible Leadership: Pathways to the Future”, *Journal of Business Ethics/ Springer*, Volume:98, Issue:1, 2011, p.4.

olduklarını sorgulamaktadır. Bu yorum aşıkâr olanı belirtiyor gibi görülebilir ancak bu alanda en alakalı olanı da olduğu gibi, en çok araştırma alanı bulan tartışmalı kavramlardan da birisidir. Özündeki gibi bu tartışma “diğerlerinin” kim olduklarını ve onların endişelerine yanıt vermenin neyi gerektirdiğini açıklamaya çalışmaktadır.<sup>172</sup> Sorumlu liderler sorumluluk bilinci bakımından oldukça hassa ve aynı zamanda insanların tereddütlerine mahal vermeyecek bir etik anlayış çerçevesinde eylemlerine yön vermektedirler.

Sorumlu liderlik yaklaşımının birçok liderlik yaklaşımıyla benzer özellikler taşımasının yanı sıra özellikle dönüştürücü liderlikle benzeştiği ve ayrıştığı noktalar dikkat çekicidir. Sorumlu liderlik konseptinin düşüncesinde yer alan fikirler, dönüştürücü liderlik kuramının öne çıkan dört boyutu ile (vizyon, ilham, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi) benzerlik göstermektedir. Aynı zamanda sorumlu liderlik çeşitli yönleriyle dönüştürücü liderlikten ayrılır. Bu hususta ilgi çeken üç hususu aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.<sup>173</sup>

- Takipçilerin tanımı açısından sorumlu liderlik daha geniş bakış açısına sahiptir. Dönüştürücü liderlik düşüncesinde yer alan takipçiler, organizasyonun içerisinde yer alan grup üyelerini tanımlarken, sorumlu liderlik düşüncesinin etkileyeni ve etkileneni konumunda yer alan takipçiler, yalnızca organizasyon içerisinde yer alan grup üyelerini değil aynı zamanda organizasyonun dışında kalan diğer çıkar gruplarını da bünyesine katmaktadır. Bu konsept içerisine takipçiler tanımı yerine paydaşlar tanımı getirilerek geniş bir kitle organizasyon faaliyetlerinde görece geniş bir çerçeve hedef alınır.
- Dönüştürücü liderler performansın artırılması ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde takipçilerini bir enstrüman olarak görürlerken, sorumlu liderlikte gerek örgütsel gerekse toplumsal amaçlara odaklanılarak bu iki perspektiften daha yüksek bir sosyal amaca hizmet etmek için

---

<sup>172</sup> İbid.

<sup>173</sup> İbid., ss.5-9.

takipçilerini harekete geçirirler. Yani sorumlu liderlik dönüştürücü liderliğe nazaran daha geniş bir amaca hizmet etmektedir.

- Dönüştürücü liderler “Büyük Adam” ya da “Karizmatik” yaklaşımlar bağlamında bireysel özelliklere odaklanırken, sorumlu liderler çeşitli paydaş gruplarının işbirliğine dayalı ilişkisel bir koordinasyona odaklanırlar.

#### **2.1.6.1.7.Otantik Liderlik Modeli**

Alandaki taraftarları/ önerenleri tarafından “geleneksel liderlik alanında belki de en yıllanmış şarap” olarak tarif edilen otantik liderlik, araştırma alanı bulmaya devam etmektedir. İlk araştırmalar daha çok otantik olmayan yani, otantik yönden eksikliği bulunan liderlik üzerine idi. Fakat mevcut araştırmalar pozitif örgütsel bilim ruhu içinde pozitif çıktılar ve otantiklik birinin hakiki özü veya kim olduğunuzun hakikati olarak en kapsamlı ifadeler arasında yer alan) rolü ile daha fazla alakalıdır. Luthans ve Avolio otantik liderliği tanımlamada bireyin olumlu psikolojik kapasitesinden ve engin deneyimlerinden faydalanılan bir kurumsal ortamdan ileri geldiğini öz bilinç ve kendi kendini kontrol süreçlerini içeren olumlu davranışlar ile neticelenen ve dolayısıyla olumlu gelişimi tetikleyen bir süreç olduğu hususunu ön plana çıkarmaktadır.<sup>174</sup> Bu bağlamda otantik lider, kendi fikir ve davranışlarının takipçileri tarafından ne türlü yorumlandığının bilincinde olması, takipçilerinin ve kendisinin değer ve tutumlarını, etik ve ahlaki yönlerini iyi bilen aynı zamanda beklentileri ve inancı olan, tüm problemleri çözebilecek olumlu bir tutum sergileyen lider tarzıdır.

Otantik liderlik kavramı ilk kez 2008 yılında Walumbwa vd. tarafından ortaya atılmıştır. Onlara göre bir liderin otantik olabilmesi için, yüksek derecede etik değerlere sahip olması ve her durumda bu değerlere sadık kalması gerekmektedir. Otantiklik kavramı, pozitif psikoloji bağlamında ele alındığında, “kişinin deneyimleri, düşünce, duygu, ihtiyaç veya inançları ile bağlantılı bir biçimde kendini bilmesi” biçiminde açıklanmaktadır. Kısacası otantiklik insanın düşünce ve eylemleri arasındaki uyuma odaklanır. Otantikliğı çevreleyen düşüncelere bakıldığında tarih boyunca hep aynı anlamda günümüze yansıtıldığı görülmektedir. Örneğin; Sokrates’in “Görünmek

---

<sup>174</sup> İbid., p.7.

istediğın gibi ol”, ya da Mevlana Celaleddin Rumi’nin “Ya olduğın gibi ol ya da göründüğün gibi ol” şeklindeki sözleri bu görüşü kanıtlamaktadır. Otantiklik kavramına getirilen tanımlardan en kabul görmüş olanı Kernis tarafından yapılmış olanıdır. Ona göre otantiklik, “kişinin günlük girişimlerinde engellenmemiş gerçek, öz benlik”tir. Ayrıca otantikliğe ilişkin dört bileşen ortaya koymuştur. Bunlar; “farkındalık, önyargısız değerlendirme, davranış ve ilişkiselliktir.”<sup>175</sup> Ayrıca otantik liderlik özelliğı lidere takipçileri tarafından isnat edilen bir nitelik olması yönüyle lider-izleyici ilişkilerini karşılıklı bir etkileşim sürecinde irdelemektedir.

Otantik liderlik kavramı etik liderlik, dönüşümcü liderlik karizmatik liderlik ve sorumlu liderlik gibi diğerk liderlik yaklaşımlarıyla örtüşüyor gibi görünmektedir. Fakat otantik liderlik “kök kavram” olarak liderliğın yapısını oluşturduğı ve ayrıca diğerk yaklaşımlardan farklı olarak çalışanların işyerindeki davranışlarına yönelik olduğıu saptanmıştır.<sup>176</sup> Otantik liderlin literatürde tanımlanmış bir takım özelliklerini aşğıdaki gibi sıralamak mümkündür:<sup>177</sup>

- Otantik liderler topluma hizmet verme isteğı taşırlar ve astlarına yetki verirler.
- Zihinsel güçlerinin beraberinde insaf, tutku gibi hisleri ile de hareket ederler.
- Otantik liderler sahip oldukları özellikleri kalıtımsal olarak elde etmezler. Sürekli olarak otantiklik özelliklerini geliştirme yönünde çalışmalar yaparak eksik olan yönlerini telafi etmeye çalışırlar.
- Kuvvetli bir örgüt kültürü oluşturmak amacıyla değışik kültürel değerlerden faydalanma yoluna giderler.
- Karşısındakilerden ziyade kendilerine karşı dürüsttüler ve bundan hiçbir sebeple ödün vermezler.
- Kişisel çıkarlardan değıl sosyal çıkarlar onlara motivasyon sağlar.

<sup>175</sup> Çiğdem Asarkaya Memiş vd., “Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. (21-23 Mayıs) 2009, ss.294-297.

<sup>176</sup> Nicola M. Pless, Thomas Maak, **age**, pp.7-8, Çiğdem Asarkaya Memiş vd., **age**, s.296.

<sup>177</sup> Nazlı Ayşe Ayyıldız Ünlü, “Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük ve Otantik Liderliğın Önemi” **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:9, Sayı:4, 2009, ss.1263-1264.

- Otantik liderlerin değer ve kanaatleri davranışlarını şekillendirir.

#### 2.1.6.1.8. Örtük Liderlik Modeli

Örtük liderlik kavramı ilk kez 1975 yılında Eden ve Leviatan tarafından tanıtılmıştır. Eden ve Levitan'ın bu teorisi, Schneider'in 1971 yılında gündeme getirdiği dolaylı liderlik teorisinin fikrine dayalıdır. Eden ve Levita'nın Örtülü liderlik teorisi, genel olarak bireyin liderde görmek istediği özellik ve davranışları o bireyin örtülü liderlik formunu ortaya koymaktadır. Bireyler liderin çizdiği profili süreç içerisinde gözlem vasıtasıyla yorumlarlar ve zihinlerinde oluşturdukları modele ne derece uyup uymadığını kendi algılarıyla sentezleyip o kişinin lider olup olmadığı kanısına varırlar.<sup>178</sup> Takipçilerin lideri, hafızalarında belirledikleri özelliklere uygun olarak görmeleri hali lider üzerindeki etkililik derecesini artırıcı bir unsurdur. Çünkü takipçileri tarafından kabul görüp benimsenmiş bir lider, grup performans ve etkinlik seviyesi gibi konularda avantajlı bir konuma geçecektir.

Örtük liderlik yaklaşımının çıkış noktası “takipçiler olmadan lider olunamayacağı” fikridir. Yani takipçilerin bir kişiyi lider olarak seçmesinde onu lider olarak algılaması ve bu algıyı da benimsemesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında lidere takipçilerin gözünden liderlik atf olacağı düşüncesi ön plana çıkmaktadır. Bu süreç de büyük oranda takipçilerin çocuk yaşlardan itibaren belleklerinde oluşturduğu lider profiline dayandırılmaktadır. Takipçiler belleklerinde ideal bir lider olarak birçok model geliştirebilir. Bunlar kimi zaman takipçilerin anne babaları, kimi zaman onları etkileyen bir arkadaşları, koçları vs. olabilir.<sup>179</sup> Liderlik yaklaşımları ile ilgili klasik teorilerde liderin tutum ve davranışları ön planda tutulduğu bir eğilim yansıtılmakta iken daha sonraki yaklaşımlarda takipçiler ön planda tutulmuştur. Örtük liderlik modeli de lideri takipçilerin algısı ile değerlendiren bir yaklaşımı içermektedir. Bu hususta Lord, Foti ve De Vader Liderlik konusunu açıklamada Kategorizasyon Teorisi'ni geliştirerek liderliği açıklamada sosyal-bilişsel bir takım unsurlara dikkat çekmektedirler. Lord ve arkadaşları Rosh'un çevreyi sınıflandırmak için geliştirmiş olduğu Kategorizasyon

---

<sup>178</sup> Birgit Schyns et all., “Teaching Implicit Leadership Theories to Develop Leaders and Leadership: How and Why It Can Make a Difference”, *Academy of Management Learning & Education*, Volume:10, Issue:3, 2011, p.399.

<sup>179</sup> Akif Tabak vd., “Türkiye’de Örtük Liderlik Kuramı: İçeriği ve Yapısı”, *Cag University Journal of Social Sciences*, Cilt:7, Sayı:2, 2010, ss.73-75.

Teorisini liderlik alanına uyarlayarak, takipçilerin belleklerinde oluşan bir takım bilişsel algıları sınıflandırarak liderlik yaklaşımlarına yeni bir yön verilmeye çalışılmıştır.<sup>180</sup> Bu teori, takipçilerin lider olarak öne çıkan kişinin davranışlarını gözlemleyerek edindiği kanaatin onların algısıyla uyumluluğu yönündeki oransal değerinin liderin etki düzeyini açıklaması konusunda fikir verici bir tablo niteliğini taşımaktadır.

İnsanların öz kimliklerinin yansıması sonucu olarak liderlik algılarında oluşan hiyerarşik kategorileri Lord ve arkadaşları üç seviyede incelemiştir. Bu üç seviyenin en üst kısmında yer alan lider prototipini takipçileri tüm liderlerde genel olarak var olması gereken özelliklere odaklanarak hali hazırda liderin bu özellikleri taşıyıp taşımadığına göre onlar hakkında” liderdir” veya “değildir” şeklinde bir yargıya varırlar. İkinci seviyede yer alan lider prototipinde takipçiler liderin yöneldiği alan itibariyle onları değerlendirirler. Örneğin politik lider, dini lider askeri lider gibi çeşitli sınıfsal özellikler bağlamında liderlerin taşıması gereken özellikler belirlenerek bir kanaate ulaşılır. Üçüncü seviyede yer alan katagorizasyonda ise, liderler daha spesifik yönlerden incelenir. Örneğin otokratik lider prototipi, demokratik lider vs. gibi.<sup>181</sup> Üst kısımda yer alan liderler niteliklerinin içerdiği özellikler itibariyle daha geniş bir çerçeveye sahipken alt seviyede yer alan liderler daha dar bir çerçeveye sahiptirler.

Örtük liderlik modelini önerenlerden bazıları bu liderlik prototiplerinin algılayıcıları tarafından zaman içinde değişebileceğini söylemişlerdir. Yani takipçilerin belleklerinde kalıplaşmış genel bir lider prototipinin mekanik bir yapıya sahip olamayacağı, lider prototipine ait birçok algının zaman içinde takipçilerin algılama düzeylerinde oluşan değişikliklere göre bir dinamizm kazanacağını söylemişlerdir.<sup>182</sup> Bu algı takipçilerin gelişmişlik düzeyleriyle orantılı olarak daha yüksek beklentilere de neden olabilmektedir.

---

<sup>180</sup>İlknur Özalp Türetgen, Sevim Cesur, ”İş Yaşamındaki Yönetici Liderliğe ve Siyasi Liderliğe Yönelik Örtük Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması”, **Yönetim Dergisi**, Cilt:21, Sayı:67, 2010, s.54.

<sup>181</sup> Heather A. MacDonald, Lorne M. Sulsky, Douglas J. Brown, “Leadership and Perceiver Cognition: Examining the Role of Self- Identity in Implicit Leadership Theories”, **Human Performance**, Volume:21, Issue:4, 2008, p.335, Akif Tabak vd., **age**, s. 74.

<sup>182</sup> Heather A. MacDonald, Lorne M. Sulsky, Douglas J. Brown, **age**, p.335.

### **2.1.6.2.Bilgi Toplumu Açısından İleri Sürülen Liderlik Modelleri**

Günümüzde bilgi toplumu olarak adlandırdığımız sürecin etkisiyle bilgiye ve bilgiye dayalı teknolojiye verilen önem hızla artmaktadır. Bu toplumun gereği olarak kitlesel bilgi üretimi ve beraberinde getirdiği değişime uyum zorunluluğu gerek toplum gerekse örgütlerin işleyişinde bu değişimlere ayak uydurabilecek nitelikte lider ihtiyacını da beraberinde getirmektedir. Değişen toplum ihtiyacına adapte olan lider yapısı ile geleneksel usulleri benimseyen lider yapısı arasında farklı boyutların öne çıkışı bilgi toplumunun gereklerine uygun lider modellerini yaratmaktadır.<sup>183</sup> Bu bağlamda günümüzde bilgi toplumunun gereklerini açısından öne sürülen liderlik tarzlarına kısaca değinecek olursak şöyle sıralamamız mümkündür.

#### **2.1.6.2.1.Entelektüel Liderlik Modeli**

Liderler bilgi toplumuna geçişle birlikte, yalnızca ihtisas alanlarıyla, karizma veya otoriteleriyle değil, entelektüel özellikleriyle ön plana çıkmaktadırlar. Entelektüel liderlik, geçmişin klasikleşmiş uygulamalarıyla yetinmeyip, yepyeni süreçler uygulamaya sokan, potansiyel gücünü yaratıcı eylemlere yönlendirebilen, başarı konusunda sınır tanımayan bir anlayışla hareket eden bir konsepti ifade etmektedir. Bu da büyük oranda onların sahip oldukları düşünsel güçleri, eğitim, bilgi beceri ve gelişmişlikleriyle ifade edilebilen entelektüel potansiyellerine bağlıdır. Entelektüel liderler teknik bilgi bakımından sahip oldukları üstünlüklerinin yanı sıra, yönetsel becerileri de sahip liderlerdir. Ayrıca kültürel duyarlılık, geniş bir vizyon, bireysel olgunluk, uyum kabiliyeti, yüksek bir iletişim becerisi, esneklik ve yaratıcı düşünce geliştirebilme gibi konularda da yüksek potansiyele sahip liderlerdir.<sup>184</sup> Entelektüel kişiliğin fonksiyon ve özelliklerini şöyle sıralamak mümkündür.<sup>185</sup>

-Tatbiki beklentilerden arınmış eylemler gerçekleştiren bir, bilim, sanat veya fizik ötesi spekülasyonlarla meşgul olmaktan zevk duymak,

<sup>183</sup> Hasan Gül, Kübra Şahin, "Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:25, 2011, s.239.

<sup>184</sup> Yeter Demir Uslu, "Örgütlerde Yönetmel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik" **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:16, Sayı:22, 2011, s.431.

<sup>185</sup> Benan Yücebalkan, "Postmodern Yönelimli Sanal Organizasyon Konsepti", (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Kocaeli Üniversitesi S.B.E., Kocaeli, 2003, ss.79-80.

-İletişimi ve düşünceyi odağına alan insanları ve kalıplaşmış çeşitlilikleri değiştirme eğilimi taşımak,

-Muhafif bir ruha sahip olarak değişime direnen güçlere karşı koymak,

-Çoğunluğun getireceği olumsuzlukları kabullenip onlarla birlikte olmaktansa yalnız kalmayı seçebilmek,

-Kitlesele iletişim faaliyetlerini başarıyla gerçekleştirebilecek özgüvene sahip olabilmek,

-Hitab ettiğı kitleye şirin gözükme eğiliminden vazgeçmek,

-Orijinal bir duruş yaratarak, uzun süreli vizyona adanmak ve bu yolda risk alarak diğere insanları heyecanlandırabilmek,

-Kabullenilmiş göreneklere yakın durmamak, rasyonel değerleri savunabilmek,

-Kendi değerlerine ters düşen hiçbir konuya hizmet etmemek,

-Marjinal bir yapıya sahip olmak, mevcut duruma değil yeniliğe yönelebilmek.

#### **2.1.6.2.2.Süper Liderlik (Kendi Kendine Liderlik) Modeli**

Kendi kendine liderlik kavramını ilk kez Manz tarafından, Ker ve Jermier'in liderlik ikameleri fikrinden türeyen kendi kendini yönetim konseptinin genişletilmesi sonucu 1980'li yılların ortalarında geliştirilmiştir. Bu liderlik modelinin ana fikri, bireyin içinde var olan liderlik potansiyelini açığa çıkarabilmektir. Bu modelin odağında yer alan takipçiler kendi kendilerinin lideri olarak görülür ve güç lider ve takipçiler arasında paylaşılan bir değer olarak görülür. Burada lidere düşen görev örgütte takipçiler tarafından yapılacak faaliyetler için onların kendi kendilerinin lideri olması



yolunda gerekli bilgi ve becerileri aktarmaktır.<sup>186</sup> Böylece takipçilerin kendilerinde var olan gücü liderlerinden sağladıkları bilgi ve beceriler ile bütünleşerek lider izleyici etkileşimi sağlanmış olacaktır.

Kendi kendine liderlik, bireyin hem kendi başarısı hem de organizasyon başarısını sağlaması için bir takım zihinsel ve davranışsal stratejiler geliştirerek bunları uygulamaya geçirmesi, kendini gerçekleştirme, sergilediği davranışları denetlemesi, kendini telkin ederek gerçekleştirdiği bir öz yönelim ya da etkileme sürecini ifade etmektedir.<sup>187</sup> Kendi kendine liderlik için gerekli üç farklı strateji olduğu önerilmiştir. Bunları şöyle sıralayabiliriz:<sup>188</sup>

### ***-Davranışa Odaklanmış Stratejiler***

Bireyin kendine yönelik gözlemlenebilir davranışlar, hedef belirleme, ödül ve ceza uygulaması, ipucu stratejileri geliştirme gibi özbilinci ortaya çıkarmaya yönelik davranışsal stratejileri içeren denetsel faaliyetler geliştirilmesini amaçlayan davranışa odaklanmış bir dizi eylemler bütünüdür. Bu strateji sayesinde birey kendi davranışlarının sebep ve sonuçlarını ortaya koyarak bireysel farkındalık seviyesi hakkında bir kanaate varabilir. Bu da onun doğru ya da doğru olmayan uygulamalarının açığa çıkmasını sağlayarak örgütü ve kendisini olumsuzluğa sürükleyecek davranışlardan kaçınmasını ya da başarıya götüreceği davranışlarını sürdürmesini sağlayarak performans seviyesini arttırmasına yardımcı olur. Öte yandan, bu sayede kişisel hedefler belirlemede etkinlik kazanır. Ayrıca birey kendi kendini ödüllendirme stratejisini kullanarak bireysel performansının da artmasını sağlayabilmektedir. Örneğin bireyin zorlu bir projenin üstesinden gelmesinin akabinde zihinsel olarak kendini teşvik ederek tatile çıkması gibi bir ödül sistemi geliştirilmesi sonucunda, başarı konusunda motivasyon sağlayıp bu başarının sürdürülmesi açısından istekli davranışlar sergilemesi

---

<sup>186</sup> Özgür Uğurluoğlu, “Kendi Kendine Liderlik Stratejileri Üzerine Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:24, Sayı:1, 2010, ss.176-177.

<sup>187</sup> Charles C. Manz, “Self- Leadership: Toward An Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations”, **Academy of Management Review**, Volume:11, Issue:3, 1986, p.589.

<sup>188</sup> Akif Tabak, Tolga Türköz, H. Nejat Basım. “ Çalışanların Öz Liderlik Algılamalarının İzlenim Yönelimi Taktikleri Kullanımına Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Araştırma”, **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Cilt:38, Sayı:4, 2011, ss.23-24, Özgür Uğurluoğlu, **age**, ss.177-179, Christopher P. Neck, Jeffery D. Houghton, “Two Decades of Self-Leadership Theory and Research: Past Development, Present Trends, and Future Possibilities”, **Journal of Managerial Psychology**, Volume:21, Issue:4, 2006, pp.270-295.

eğilimi artış gösterebilir. Ya da daha soyut biçimde doğru yapmadığını düşündüğü bir işin sonucunda öz eleştiri yöntemini kullanarak daha sonraki uygulamalarında hatalardan kaçınma eğilimine girebilir. Fakat bu yöntemin dozajı doğru ayarlanmalıdır. Aksi halde gelecek performanslar oluşması olası stres duygularına ve dolayısıyla da performans kayıplarına yol açabilmektedir. Diğer bir uygulama olarak ipuçlarını değerlendirme stratejileri olarak da motivasyon sağlayıcı posterler, rol model olarak algılanan birinin davranışlarından feyiz alarak onların davranışlarını hatırlatıcı bir takım hatırlatıcı notlar asılması, bilgisayar ekran koruyucularına yerleştirilen bir takım hatırlatıcı imgeler, listeler ya da gibi somut çevresel ipuçlarının kullanılması sayesinde olumlu davranışların pekiştirilmesi ya da olumsuz davranışların indirgenmesi sağlanabilmektedir.

### ***-Tabii Ödül Stratejileri***

Yapılacak işlerin pozitif taraflarını açığa çıkartarak, o işle ilgili olumlu deneyimleri kapsayan tabii ödül stratejileri geliştirerek bireyi beğendiği davranışlarının perçinlenmesi konusunda motivasyon düzeyini arttırıcı rol oynayan yapıcı unsurları kapsamaktadır. Yani birey kendisine haz veren unsurlara yönelerek yaptığı işlere olan bağlılık derecesini bu unsurların sağlamış olduğu motivasyon sayesinde arttırır. Bu stratejinin özünde iki tür yönelim söz konusudur. Bunlardan ilki, bireyin yaptığı işin ödül gibi görünmesini sağlayacak bir takım aktiviteleri işlerinin arasına alarak işin daha keyif verici bir yapıya ulaşmasını sağlayabilir. Örneğin; birey çalışma esnasında sevdiği bir içeceği masasına getirerek işi daha keyifli bir hale sokabilir. Ya da bir doktorun ameliyat esnasında düşük seviyede bir fonla klasik müzik dinleme uygulaması buna örnek verilebilir. Diğer yönelim ise, işin hoşlanılmayan yanlarını bertaraf ederek yalnızca keyif veren kısmı üzerinde yoğunlaşma eğilimidir. Örneğin; bir muhasebecinin evrakların içinde kaybolduğu bir anı değil de mükellefi bulunan bir kişinin çalışma ortamına gittiği bir yolculuğunda geçirdiği keyifli anları düşünerek kendini motive etmesi kişiye işi doğal bir ödül gibi gösterebilir.

### ***-Yapıcı Düşünüş Modeli***

Bu stratejiler ise, yararlı olmayan fikirlerin değiştirilmesini, olumlu olarak kendini teskin edici monologların geliştirilmesini, bilişsel simgeleri soyutlaştırmayı içeren modellemeler geliştirmeye odaklanır. Bu strateji yapıcı hayaller kurma ve daha çok bireyi psikolojik yönden motive etmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu da daha çok bireyin kendi kendine geliştirdiği iç sesini dinleme ve onu şekillendirme olarak dışa vuran pozitif bir bakış açısını içermektedir. Örneğin; çok zor gibi görünen bir iş esnasında birey kendi kendine telkinde bulunarak bu işin esasen zor fakat kendisinin bu işi yapma konusunda oldukça yüksek bir potansiyelinin olduğunu düşünerek motivasyon sağlayabilir.

### **2.1.6.2.3. Toplam Kalite Liderliği Modeli**

Toplam kalite liderliği, güven ve işbirliği anlayışına dayalı olarak oluşturulan, eğitim anlayışını sürekli hale getirmeyi ve gelişimin sürdürülebilirliği üzerine yoğunlaşılın iç ve dış müşteri tatminini en üst seviyede tutan, üretimde sıfır hata anlayışı ile hareket eden, iletişim ve katılımı teşvik eden bir liderlik tarzını ifade etmektedir. Tüm bu çabalar geleneksel yöneticilerin iş yapma usulleri ile mümkün olmayacağı için toplam kalite liderliği konsepti günümüz tepe yöneticilerinin uygulamada en yaygın olarak kullanılan yöneticilik stillerinden biri halini almaktadır. Bu manada etkin liderler, liderlik misyonunu organizasyon içerisinde dağıtarak tüm hiyerarşik kademeleri bertaraf ederler. Nihayetinde de dönüşüm ve gelişim ivmesi tüm organizasyondan kaynaklanır. Bunun nedeni liderlik etkinliğinin tepeden kontrol mekanizması geliştirmekten ibaret olmaması, örgüt bünyesinde yer alan tüm grup üyelerinin örtük potansiyellerini ortaya çıkartmak olduğudur.<sup>189</sup> Örgüt üyelerinin takım ruhu ile harekete geçmesi ve sonrasında gerçekleşecek tüm eylemlerde kişisel ve örgütsel manada gelişimi gerçekleştirilmesinde kalite liderinin rolü ve etkisi belirleyicidir. Gerçek anlamda kaliteli üretim süreçlerinin ortaya çıkması ve takipçilerin takım bazlı bir ortama uyumu ve gelişimin sürdürülebilirliği liderin tüm hiyerarşik kademelerdeki güç mesafelerini yıkmasıyla sağlanabilmektedir.

---

<sup>189</sup> Atılhan Naktiyok, "Bilgi Temelli Örgüt Oluşturmada Yöneticilerin Kalite Liderliğine Uygun Davranışlarının Rolü", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:13, Sayı:1, 2009, ss.254-257.

Kalite liderliğinin lider etkinliğindeki rolü, grup üyelerinin belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmaları konusundaki çabalarından memnun olmaları ve bu memnuniyeti sürekli olarak dillendirerek onlara teşvik ve motivasyon sağlamada bir katalizör görevi üstlenmektir. Ayrıca kalite liderleri karşılıklı güven anlayışına dayalı olarak var ettikleri bir ortamda geri bildirimini sağlayarak astlarına koçluk veya danışmanlık yaparlar. Toplam kalite liderleri aynı zamanda stratejik planları mükemmeliyetçi bir anlayışla yaparak, örgüt faaliyetlerini müşteri beklentileri doğrultusunda yürüterek dış müşterilerinin de memnuniyet seviyelerini en üst noktada tutmaya gayret ederler. Kısacası toplam kalite liderliği iç müşteri olarak tanımlanan çalışanların gelişim düzeylerini artırılması ile yönetimden gelen kararların sağlıklı bilgi toplanması ve analiz edilmesini ilişkisel bir mantığa bağlayan, organizasyonun insan kaynakları da dahil olmak üzere tüm kaynaklarını bir bütünlük içerisinde ele alan bir liderlik tarzıdır.<sup>190</sup> Kaliteye ulaşma konusunda tüm departmanların eksiksiz olarak donanımını sağlama ve bu konuda gerekli bilgi ve araçları sağlamak kalite liderinin görevidir.

#### **2.1.6.2.4.Öğrenen Liderlik Modeli**

Örgütsel öğrenme, bireyler ve karar alıcılar arasındaki etkileşimi içeren bir süreçtir. Gelecekte başarı sağlayacak olan organizasyonlar, hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde öğrenme istek ve kapasitelerine sahip olmalarının yanı sıra geçerli ve güvenilir bilgiyi üretip, farklı sahalara uyarlayabileceklerdir.<sup>191</sup> Örgütsel öğrenme, örgütün çevresinde oluşan belirsizlik ve karmaşıklık gibi durumlara karşı geliştirilen bir direnç mekanizması oluşturmaktır. Öğrenme olmadan organizasyonlar ve bireyler yalnızca geçmiş tecrübe ve uygulamaları tekrar etmekten öteye gidemezler. Değişim adeta bir maske gibi yatay kalır. Oluşan olumlu gelişmeler veya iyileşmeler, ya rastlantılar sonucu ortaya çıkar ya da kısa ömürlü bir nitelik taşırlar. Örgütsel öğrenme ile örgütün bilgi ve becerilerin oluşum şekli ve kullanım alanlarına

---

<sup>190</sup> Ibid., ss.257-258.

<sup>191</sup> Fawzy Soliman, "Could One Transformational Leader Convert the Organization From Knowledge Based into Learning Organization, Then Into Innovation?", **Journal of Modern Accounting and Auditing**, Volume: 7, Issue:12, 2011, p.1354.

odaklanılır.<sup>192</sup>Böylece geleceğe yönelik uzun vadeli eylemler gerçekleştirme süreçlerinde örgüt üyelerine vizyon kazandırır.

Öğrenen organizasyon ise örgütsel öğrenmeden farklı olarak örgütün sistem ve süreçlerine odaklanan bir yapıyı tasvir etmektedir.<sup>193</sup> Garvin'e göre öğrenen organizasyonlar, bilginin yaratılması, edinilmesi, transferinin sağlanması ile yeni bilgi ve anlayışlarının geliştirilmesi için davranış değişikliklerine uyumlu örgütleri yansıtmaktadır.<sup>194</sup>Örgütün işleyiş düzeninin entegre usullere dayalı olarak faaliyet gösterebilir şekilde getirilmesi, şiddetli rekabet koşullarına uyumlu bir etkinlik sürecini de beraberinde getirir.

Öğrenen organizasyonlarda liderlik yapmak öğrenen lider olmayı gerektirmektedir. Öğrenen örgüt yapının işleyişine uygun olarak davranış sergileyen liderler öğrenen lider olarak tanımlanabilir. Bu liderlik modelini diğer liderlik tarzlarından ayıran özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>195</sup>

- Öğrenmeden mesul olma,
- Organizasyonun esas değer, vizyon, misyon ve felsefesinin entegrasyonunu sağlama,
- Var olan tüm gayret ve eforunu öğrenme faaliyetlerine yöneltmek,
- Örgütün insan kaynakları da dahil olmak üzere tüm kaynaklarını birbiriyle uyumlu hale getirmek,
- Örgüte bir vizyon belirleyerek tüm grup üyelerini bu vizyona yöneltmek,
- Örgütte bir okul havası yaratarak çalışanları bu doğrultuda birer öğrenci/öğrenci olarak sürekli gelişime sevk etmek,
- Esnek bir düşünce yapısına sahip olarak, grup üyelerinden gelen her türlü fikre açık olmak,
- Çevresindekileri etki alanına çekerek ikna yeteneğini kullanabilmek,
- Köklü bir inanç yapısına sahip olmak,

<sup>192</sup> Metin Atak, "Örgütsel Bilginin Yönetimi ve Öğrenen Organizasyon Yazınındaki Yeri", **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, 2011, ss.158-159.

<sup>193</sup> İbid.

<sup>194</sup> Fawzy Soliman, **age**, p.1354.

<sup>195</sup> Abidin Dağlı, "Genel Lise Okul Müdürlerinin Öğrenen Liderlik Davranışları", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:9, Sayı:31, 2010, ss. 76-77.

- Öğrenmeye açık olmak,
- İstenen sonuçlara ulaşmak adına, öğrenilmesi gereken tüm bilgileri takipçileriyle birlikte öğrenme davranışları sergilemek,
- Öğrenme işini geçici olarak görmekten ziyade hayat boyu öğrenme fikrini takipçilerine empoze ederek bu konuda onlara öncülük etmek,
- Öğrenme konusunda takipçilerine rol model olma,
- Orta vadeli planları takipçilerine izah ederek onları bu konuda bilgilendirmek ve teşvik etmek,
- Takipçilerine bir öğretici / öğretmen gibi öğrendiği bilgi ve tecrübelerini aktarmak.

#### 2.1.6.2.5.Yaratıcı Liderlik Modeli

Yaratıcı liderlik konseptinin temelinde bireyin kendi iç sesini dinlemesinden çok diğer insanlara ulaşması fikri yatmaktadır. Yaratıcı liderler, vizyon çizgisinde tecrübelerine dayanan sezgi ve mukavemetlerini deneme olanakları geliştirerek yaratıcı alternatifler ortaya koymayı sağlarlar.<sup>196</sup> Peter Chernin'e göre yaratıcı lider olabilmek için gerekli üç ilke mevcuttur. Bunları şöyle sıralayabiliriz.<sup>197</sup>

#### *-İnsanlarda İlgi Yaratma İlkesi*

Yaratıcı lider olmak isteyen bir yönetici öncelikle diğer insanların iç dünyasını keşfetmeli ve bu doğrultuda onların istek ve beklentilerini tatmin edecek fikirler üretmelidir. Her insanın doğasının farklı olduğu varsayımıyla hareket etmeli ve bu yönde diğer insanların kendinden farklı yönlerine odaklanarak eğilimlerini yakalayıp onların ilgisini uyandırmalıdır.

<sup>196</sup> Yeter Demir Uslu, *age*, s.432.

<sup>197</sup> Peter Chernin, "Yaratıcı Liderlik", *Excellence Dergisi*, Sayı:70, 2003, s.5, Nermin Zarifoğlu, "Yönetimde Yaratıcılığın Koşulları ve Beyçelik A.Ş.de Bir Uygulama", (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Anadolu Üniversitesi S.B.E., Eskişehir, 2006, ss.28-33.

### ***-Yüksek Bir Kalite Seviyesi Hedeflemek ve Bu Hedefe Bağlı Kalmak***

Liderin belirlediği hedefler en iyiyi yansıtmalıdır. Yaratıcı liderlerin mükemmelliğe dayalı iş kalitesi hedefleri olması şarttır. Çünkü aza kanaat etmek yaratıcılığın en büyük düşmanıdır.

### ***-Yapılan İşle Özel Bir Bağ Kurmak ve Kendini ona Adanmak***

Yaratıcı liderlik için işe şevkle adanmış olmak gerekir. Bu adanmışlığın dayatma ve ya dış etkenlerden gelecek uyarıcılar yoluyla olması mümkün değildir. Bunu başarabilmek için en önemli zemin kararlılıktır. İşine büyük bir şevkle bağlı olan lider astlarına da feyiz verir, müşteri kazandırır ve yaratıcılığı tetikler.

#### ***2.1.6.3.Karmaşık Sistemler Açısından İleri Sürülen Modeller***

Günümüzde farklı disiplinlerce elde edilmiş veriler, bilimin tüm sahalarına aktarılmaktadır. Son zamanlarda özellikle doğa bilimlerinin bulguları yönetim alanına uyarlanarak, sosyal mantıkla açıklanması güç olguları somut gerçeklere dayandırması açısından sıkça başvurulan bir araştırma yöntemi haline gelmektedir. Bu bağlamda sosyal bilimler alanında en fazla araştırma yapılan konulardan biri haline gelmiş olan liderlik kavramına biyoloji, fizik, kimya gibi farklı bilimler vasıtasıyla açıklık getirilme çabaları liderlik yazınında yeni paradigmaları gündeme getirmiştir. Liderlik konusunda geliştirilen yeni modeller her geçen gün bilimin kat ettiği yol doğrultusunda çeşitlenmektedir. Yakın gelecekte bu modeller daha kapsamlı çalışma alanı bulacak ve belki de liderlik denilen gizemin şifresi doğal bilimler sayesinde çözümlenecektir. Günümüz iş yaşamı bilim ve teknolojinin gelişimi sonucunda karmaşık bir yapıya bürünmekte ve bu karmaşık yapının işleyişinde liderlere büyük ve zorlu görevler düşmektedir. Liderlerin yönetsel faaliyetleri koordine etmesi sürecinde izleyeceği yol ve yöntemleri karmaşık sistemler bağlamında irdeleyen yeni yaklaşımlar, yönetim kitaplarına henüz girmemiş olmakla birlikte üzerinde ciddi çalışmalar yapılmaktadır. Bu konuda geliştirilen liderlik modeline kısaca değinecek olursak aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

### 2.1.6.3.1.Dna Liderlik Modeli

Biyoloji alanında DNA ile ilgili olarak anlama izahat ve kontrol seviyesinde bilimsel çalışmalar oldukça gelişmiş düzeydedir. Biyoloji bilimi kapsamında bu bilgi birikimi yönetim biliminin gelişmesine fayda sağlayacak önemli bir zemin oluşturmaktadır. Bu anlamda disiplinler arası bilgi alışverişleri sayesinde ortaya konulacak araştırmalara gereksinim duyulmaktadır. Fen bilimlerinden faydalanarak kurulanmuhtelif metaforlarla yönetim alanındaki olay ve olguları açıklamaya yönelik disiplinler arası mütenevvi araştırmalar yapılmıştır. Anderson ve McMillan'ın "Of ants and men: Self-organized teams in human and insect organizations" isimli çalışmalarındaki arıncılar metaforu olarak ele alınarak insan ve böcek örgütlerinde, kendi kendini örgütleyen ekiplere açıklık getirmeye çalışarak onların davranış boyutlarını ortaya koymuştur.<sup>198</sup> Bu deneysel bulguların ışığında tüme varım mantığına dayalı olarak edinilen belirli kanaatler aracılığıyla yönetsel olayların izahatı yapılmaya başlanmıştır.

Sosyal bir sistem içinde yer alan örgütleri, bu sistemin hücreleri olarak düşünmek mümkündür. Bu fikre göre, bir organizmayı oluşturan her hücre aynı DNA yapısına sahip olacağı gibi sosyal sistemi oluşturan örgütlerin de aynı özelliklere sahip olacağı kabul edilebilir. Bu metafora dayalı olarak, örgütün çekirdek DNA'sı; paylaşılan vizyon, misyon, kültür ve idari yapısından söz edilebilir. Örgütler bünyesinde mevcut çalışanları vasıtasıyla fonksiyonlarını yerine getirebilirler. Bir çalışanın örgütün çekirdek DNA'sına haiz olması çalışanın örgüt ile bütünleşmesi sonucu meydana gelir. Her çalışan örgüte ayrı bilgi, yetenek, değerler, inançlar yeterlikler kazandırmaktadır. Her örgütün de kendine has bir örgütsel kültürü ve buna bağlı olarak oluşmuş bir idari yapısı mevcuttur. Çalışan örgütün çekirdek DNA'sında mevcut olan felsefe, vizyon, misyon ve kültürü kendisi ile uyumlaştırdığı derecede örgütle entegre olur. Örgüte katılan üyelerin örgüte uyumu lider tarafından sağlanır. Örgütsel vizyon, misyon ve kültürü şekillendiren kişi olarak lider, bunu iştiraki bir duruma getirebilmelidir. "Bir organizma büyürken veya hücreler yenilenirken var olan hücrenin

---

<sup>198</sup> Hasan Basri Gündüz, Şenol Beşoluk, İsmail Önder, "Karmaşık Sistemlerde Liderlik Bakışıyla: Dna Liderlik", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, 2011, s.524.



DNA'sı kopyalanarak yeni hücreye geçişi gerçekleşir.” Buna benzer şekilde örgütün gelişme evresinde veya çalışanların yenilenmesi safhasında örgütün çekirdek DNA'sı örgüte yeni katılan bireylerin örgüt içinde sosyalleşmesi ile onlara aktarım sağlanır.<sup>199</sup> Böylece her yeni gelen üye ile örgüte yeni bir kan katılmaktadır.

DNA liderlik modelinde tıpkı insanlar gibi karmaşıklık düzeyi yüksek olan örgütler için DNA bir liderlik metaforu olarak öngörülmüştür. Yani bu yaklaşımla örgütler, birer DNA molekülüne benzetilmiş, örgüt içindeki üyeler ise DNA'nın yapısını oluşturan değişik türde genlerden meydana gelen bir sistem olarak tasarlanmıştır. DNA modeli liderliği, farklı türlerdeki bu genleri (organizasyonlarda yer alan çalışanları) bir araya getirerek onları yönlendirmekten çok kendi kendini örgütleyen, bilgi paylaşımında bulunan ve dolayısıyla yaratıcılık özelliklerini ön plana çıkaran bağımlı ve etkileşimli bir takım çalışmasını amaçlamaktadır ve bu sayede hem bireysel, hem de kitlesel değişimi gerçekleştirerek, değişik vizyonlara sahip genlerin (çalışanların) ortak bir ritüel oluşturmaları sağlanarak daha rasyonel çalışmaları ve bu sayede de organizasyonu değişen koşullara adapte etmeyi öngören değişik bir liderlik modeli ortaya koymaktadır.

#### **2.1.6.3.2.Kuantum Liderliği Modeli**

Bilimsel çalışmalar sonucu ortaya konulan “mutlak doğrular” zamanla sorgulamaya başlanmıştır. Önceleri Einstein'in geliştirdiği “izafiyet teorisi” ardından Fizik alanında Aristo mantığına dayalı olarak geliştirilen Kuantum Teorisi doğru olarak kabul gören tüm yargıları sorgulamaya yöneltmiştir. Yani algularımızla “objektif doğrular” yorumlamamız her durumda mümkün olamamaktadır. Bu anlayış liderlik alanına da hakim olmaktadır. Farklı bilim alanlarında da geniş bir yer tutmaktadır. Kuantum teorisi ile evreni açıklamaya yönelik olarak ortaya çıkan süreçte, son zamanlarda liderlik de açıklanmaya çalışılmıştır. Yani kuantum teorisi ile liderlik alanında uygulama ile teori arasında oluşan boşluk doldurulmaya çalışılmaktadır.<sup>200</sup> Bu

---

<sup>199</sup> Ibid., ss.523-524.

<sup>200</sup> Nuri Baloğlu, “Dağıtımçı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı”, **Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:12, Sayı:3, 2011, ss.132-133.

sayede normal olarak algılanamayan liderlik etkinliği, soyut ve rasyonel bir bilim olarak ele alınmaya çalışılmaktadır.

Geleceğin liderlerinin değişimi yönetebilmeleri için öne sürölmüş olan kuantum liderlik paradigmasına göre liderlik, lider ile takipçilerinin etkileşimi sonucu oluşan, neden sonuç ilişkisi ile kestirilemeyen, tesiri bireyler arasındaki etkileşimlere endeksli, kesikli bir nitelik taşımaktadır.<sup>201</sup> Kuantum fiziğinde bütünü oluşturan parçalar (atom altı düzeyden oluşan parçalar) toplamı bütünden hem büyüktür hem de küçüktür. Bu durum ancak olasılıklar vasıtasıyla tahmin edilebilir. Yani bulunulan konum tüm ihtimallere dayanan sonuçların bir kombinasyonu olarak düşünölmelidir. Yani maddenin atom alt yapısı “iki karakterli” özellik taşımaktadır. Liderlik alanında da bu mantığa dayalı olarak, bulunulan konum ya da eylem veya etki örgütün liderlik mekanizmasını ortaya koymaktadır.<sup>202</sup> Bu modelde lider, örgütün mevcut durumu, gerçekleştirilecek faaliyetler ve etkileşim sürecinin birleşimi olarak görölmektedir.

#### **2.1.6.3.3.Simbiyotik Liderlik Modeli**

Simbiyotik kelimesi Yunanca ”simbiyosis” kökünden gelmektedir. Bu kelimenin manası birlikte yaşamaktır. Esasen bilimsel kullanım alanı biyoloji bilimi olan simbiyotik ilişki kavramı, iki farklı organizmanın birbirlerine bağımlı olarak yaşamlarını sürdürmeleri ya da bir organizmanın diğer organizmanın içinde yaşamını sürdürmesini ve bu sayede birbirlerine yaşamsal yararlar sağlamalarını tasvir etmektedir. Bu kavramın liderlik ile ilişkilendirilmesi ise, günümüz organizasyonlarının rekabet üstünlüğü sağlamaları, aralarında simbiyotik ilişkiler gerçekleştirmelerine bağı olduğu düşüncesidir. Bu organizasyonları içerisinde yer alan örgüt üyelerinin de bu anlamda birbirleriyle etkileşimsel bir ilişki sürecine girmeleri gerektiği görüşü var olmaktadır. Bunu sağlamanın en etkin rolünü üstlenecek kişiler ise şüphesiz örgüt liderleridir.<sup>203</sup> Bu bağlamda simbiyotik liderlik tarzını benimseyen liderler örgütte yer alan takipçilerin birbirleriyle olan simbiyotik ilişkinin öncülüğünü ifa etmektedir ve bu

---

<sup>201</sup> Ş.Şule Erçetin and Mehmet C. Kamacı, “Quantum Leadership Paradigm”, **World Applied Sciences Journal**, Volume:3, Issue:6, 2008, pp.865-868.

<sup>202</sup> Nuri Baloğlu, “Dağıtımçı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı”, **age**, ss.132-133.

<sup>203</sup> Onur Köksal, “Organizasyonel Etkinliği Sağlamanın Yeni Yolu: Simbiyotik Liderlik”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:12, Sayı:1, 2011, ss.55-70.

ilişkinin temelinde yer alan birleştirici unsur liderin takipçileri üzerinde oluşturduğu güven verici tutum ve davranışlardır.

## BÖLÜM III

### 3.DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK KURAMI

#### 3.1.Dönüştürücü Liderlik Kuramı ve Genel Değerlendirme

1980'li yıllarda başlayan teknolojik gelişmeler, örgütler arasında yeni teknolojileri sağlayabilme ve bu teknolojilere adapte olma gibi süreçleri beraberinde getirmiş ve bu baskı zamanla daha güçlü bir ivme kazanarak örgütleri birbiriyle güçlü bir rekabet yarışına sürüklemiştir. Böyle bir ortamda örgütlerin ayakta kalmaları, çalışanların bu değişime uyum sağlayabilmeleri ile mümkün olabilmektedir.<sup>204</sup> Rekabetin giderek arttığı günümüz örgütlerinde yönetim işlevi de klasik anlayışın benimsediği lider-üye ilişkisi anlayışının dışına çıkmaktadır.

Teknoloji alanındaki gelişmeler, sürekli olarak değişim gösteren çevresel koşullar, buna paralel olarak artan bilgi düzeyi ile sosyo-kültürel ve ekonomik dönüşümler liderlik alanına da yansıyor, 21. yüzyıl özelliklerine uygun düşecek nitelikte olan yeni bir paradigmayı, yani dönüştürücü liderlik kuramını gündeme getirmektedir.<sup>205</sup> Çünkü günümüzün koşullarında örgütlerin yaşamlarını devam ettirmesi çalışanlara para, statü vb. gibi ödüllendirme araçlarıyla performanslarının arttırılmasına yetmemektedir. Dönüştürücü liderlik ile takipçilerin tüm yetenek ve becerileri açığa çıkartılarak, onları kendilerine güvenli hale getirip yüksek motivasyon sağlanarak onları daha üretken bir hale getirmek amaçlanır.<sup>206</sup> Ayrıca dönüştürücü liderler, izleyenlerinin gereksinimlerini karşılamının yanı sıra bu gereksinimleri yeni bir düzene sokmaya da çabalarlar. Gereksinimlerin yeniden düzenlenmesi safhası daha üst düzeydeki gereksinimlere

---

<sup>204</sup>Bruce J. Avolio, David A. Waldman, Francis J. Yammarino, "Leading in the 1990's: The Four I's of Transformational Leadership", *Journal European Industrial Training*, Vol:15, Issue:4, 1991, pp. 9-16.

<sup>205</sup> Levent Eraslan, *age*, s.2.

<sup>206</sup> Göksel Ataman, *age*, s.471.

dayalıdır.<sup>207</sup>Dönüştürücü liderler kendilerinden beklenen görevlerin ötesine geçerek, takipçilerinin potansiyellerinin en üst seviyeye ulaşmasını sağlarlar.

Landrum ve diğerleri, dönüştürücü liderlerin tutum ve spesiyalitelerinin, duygudaşlık, güç, iyi bir sözlü iletişim yeteneği, zeka ve başkalarını düşünme gibi özelliklerini tazammum ettiğini vurgulayarak; bu liderlik yaklaşımlarının takipçilere esin verme ya da onları motive etme, takipçilerin bağlılığını kazanma, fertlerin davranışlarını, itikatlarını ya da amaçlarını değiştirme, organizasyon normlarını değiştirme, problemlere yeni çözümler geliştirme gibi durumlar üzerinde tesirli olduğunu ifade etmişlerdir.<sup>208</sup> Landrum vd. bu söylemleriyle dönüştürücü liderlerin, takipçilerinin vizyonunu geliştirme ve olası problemleri akılcıl, sıra dışı ve yaratıcı tekniklerle çözüme kavuşturmayı, takipçilerinin üzerinde bıraktığı olumlu etkiler sayesinde başardığını ve tüm bunları yaparken onları diğer liderlerden ayıran özelliğinin ve hitabet yeteneği olduğu üzerine odaklandıkları görülmektedir.

“Dönüştürücü liderler takipçilerinin zihinsel kapasitesini ve ufuklarını pompalayarak onların daha yaratıcı ve boy gösterici aynı zamanda da onların problem çözücü birer birey olmalarına çalışır. Ayrıca takipçilerinin başarıma ve özgerçekleştirim gibi üst seviyedeki hedefler üzerinde yoğunlaşmaları için onları içsel güdülemeye yönlendirir ve kendi vizyonunu ve özgüvenini de astlarına geçiştirmeye çalışır.”<sup>209</sup> Dönüşümcü liderlerde bulunan vizyon özelliği değişim sürecini yönetmek açısından karizmatik özellikten daha fazla etkili olacağına dair tartışmalar mevcuttur.<sup>210</sup>Özetle, dönüşümcü lider karizma ve davranışlarıyla takipçilerine ilham vererek onlara örnek olurken, yarattığı vizyon sayesinde de gelişimlerini sağlamaktadır.

### **3.1.1.Dönüşüm Kavramı ve Liderlik İlişkisi**

Dönüşüm kelimesi, Transformation (Dönüşüm) ya da Variation (Değişirlik) kelimelerinden gelmektedir. Dönüşüm kelimesinin Türkçe karşılığı “Bir biçimden başka bir biçime girme eylemi” olarak ifade edilmektedir.Türk Dil Kurumu Sözlüğü’ne göre

---

<sup>207</sup> Ayşenur Koca, **age**, ss.31-32.

<sup>208</sup>Samet Çevik, Meryem Akoğlan Kozak, **11. Ulusal Turizm Kongresi: 2-5 Aralık 2010, Kuşadası**, “Değişim Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkar Liderlik”, Editör: Osman Eralp Çolakoğlu, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010, ss.82-83.

<sup>209</sup> Çetin Kaya, **age**, s.34.

<sup>210</sup>Tamer Bolat, **age**, ss.53-54.

“Dönüşüm” kelimesi; “olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum alma ya da bir şekli, belli bir kurala göre başka bir şekle çevirmek olarak tanımlanmaktadır.”<sup>211</sup> Doğada var olan maddelerin bir takım tahavvüllere uğraması anlamına gelen dönüşüm kavramı, bir geçiş, başkalaşım ve tadil durumunu ihtiva eden süreçleri ifade etmek amacıyla dilimizde kullanım alanı bulmaya başlamıştır.

Dönüştürücü liderlik konusunun esasını içeren “değişim” ve “dönüşüm” kavramları nevi itibariyle birbirlerinden farklı anlamlar ihtiva etmektedir. Değişim; “belirli bir yapının, durumun aşama aşama başkalaşmasını, mahiyet değiştirmesini izah ederken, dönüşüm kavramı belirli bir durumun ani veya kısa evrimler geçirerek başka bir duruma geçmesini ifade etmektedir.” Yani değişimde mevcut yapı korunurken, yalnızca aksaklık yaratan yönler düzeltilmek maksadıyla bir takım önlemlerin alınması amaçlanırken, dönüşümde ise aksaklıklardan ziyade, yepyeni bir düzen amaçlanmaktadır.<sup>212</sup>

Dönüşümü yönetecek olan örgüt yöneticilerinin, “mevcut kültürün, iş modelinin, iş proseslerinin, ürün ve hizmetlerin; çalışan, vatandaş, iş ortakları ve diğer tüm sosyal paydaşlarının yararına, bir bütünlük içerisinde değiştirilmesi” gibi hususlarda etkin olma durumu o yöneticinin dönüşümcü lider olabilme potansiyelini ortaya koymaktadır.<sup>213</sup> Dönüştürücü liderin dönüşüm eylemlerini yönetmesi konusunda Tich ve Devana şu aşamaları ortaya koymuştur; Değişim ihtiyacını fark etme, vizyon oluşturma ve değişimi sağlamak.<sup>214</sup> Liderin değişim ihtiyacı hissetmesi, bu ihtiyacı örgüt üyelerine de benimsetebilmesi açısından önem arz etmektedir ve aynı zamanda bu süreç kritik ve zorlu bir aşamayı içermektedir. Burada liderin ikna ve iletişim kabiliyeti öne çıkmaktadır. Bunun ardından geliştirdiği vizyon çerçevesinde dönüşümü yönetmesi hem iş aşamaları hem de takipçiler düzeylerinde gerçekleştirilmesi gereken bir yetenektir. Dönüşümcü liderler özellikle karmaşık ya da belirsiz olarak adlandırılan, sürekli değişim gösteren çevre koşullarında kendilerini vizyonlarıyla ve çalışanlara olan

---

<sup>211</sup> Havva Küçükler Daldaban, “Gerçeküstü Resmin Oluşumunun Nesnenin Dönüşümüne Bağlı Olarak İncelenmesi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi S.B.E., Adana, 2006, s.43.

<sup>212</sup> Hacı İbrahim Aydoğmuş, *age*, s.64.

<sup>213</sup> Ali Arifoğlu, *E-Dönüşüm: Yol Haritası, Türkiye, Dünya*, Sas Bilişim Yayınları, Ankara, 2004, s.5.

<sup>214</sup> Pınar Çömez, “Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Firma Performanslarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü S.B.E., Gebze, 2007, ss.35-36.

ilgileriyle ortaya koyar ve bu çevre koşullarını değiştirme kabiliyetine büyük oranda sahiptirler.

### **3.1.2. Dönüştürücü Liderliğin İşletme ve Toplum Açısından Önemi**

Ünlü bilim adamı Alvin Toffler toplumsal düzeyleri tarım toplumu, sanayi toplumu ve sanayi sonrası toplum olarak sınıflandırmaktadır. On bin yıl kadar önce başlayan tarım devrimini, 17. Yüzyılın sonlarından itibaren Avrupa'da başlamış olan sanayi devrimi takip etmiştir. İkinci Dünya Savaşı'nın bitiminden itibaren 1950lerde ABD de başlayıp birçok ülkeye sıçrayan sanayi sonrası devrimi günümüzde değişimi toplumun her kademesi için zorunlu hale getirmiştir.<sup>215</sup> Bu değişimin dalga dalga yayılması ile birlikte, tüm dünya ülkeleri bir dönüşüm süreci içerisine girmektedir. Toplumun tüm sosyo-ekonomik değişimleri o toplumda var olan örgütleri ve o örgütler içerisinde yer alan çalışan ve yöneticileri de etkisi altına alacağından toplumsal manada yaşanan bu dönüşüm sürecinin hızla yayılan dalgalarının şiddeti örgütleri de kendine katarak bu sürece onları da dahil etmektedir. Yaşanan bu dönüşüm sürecinde örgüt liderlerine büyük görevler düşmektedir. Bu süreçte bilhassa teknoloji yoğun örgütlere uyum sağlayacak liderlere büyük bir gereksinim duyulmaktadır.

#### **3.1.2.1. Dönüştürücü Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi**

Günümüzde toplumlar değişen koşullara adapte olmaya gayret ederken İşletmelerin de çevresinde oluşan değişimlerle intibak halinde işleyen yönetim felsefeleri geliştirmeleri önemli bir hale gelmektedir. Rekabetin yüksek boyutlara ulaşması, ekonomik koşullardaki hızlı gel-gitler teknolojide oluşan gelişmeler bu değişimi hızlandırmaktadır. İşletmelerde ortaya çıkan değişim süreçlerinin başarıyla yönetilmesi, bu süreçte meydana gelebilecek sorunların önceden görülebilmesi ve önlem alınabilmesi, çalışanların süreçten haberdar olabilmesi ve sürece katılabilmesi gibi önemli aşamaların sonucunda ortaya çıkmaktadır. Tüm bu aşamaların yönetilmesi klasik yöneticilik yaklaşımının ötesinde bazı yönetsel yetkinlikler gerektirmektedir. Bu

---

<sup>215</sup> Ali Arifoğlu, *age*, s.10.

bağlamda liderlik değişim yönetiminin vazgeçilmez öğeleri arasında yer alır. Çünkü bu süreçte çalışanların ihtiyaçlarının gözardı edilmemesi, onların gelişim politikalarının önemsenmesi ve değişim sürecine istekle katılımlarının sağlanması beklenir. Bugün, yönetim dünyasında gelinen noktada liderlik konusu, değişim liderliği ekseninde tartışılmaktadır. Değişim liderliği bazı nüanslarla ayrılrsa da birçok kaynaktan dönüşümcü/dönüştürücü liderlik olarak kabul görmüştür. Bu bağlamda, dönüştürücü liderlik işletmelerde ortaya çıkan iç ve dış kaynaklı değişimlere uyum sağlama ya da bu değişimlere hazır olma sürecinde kullanılan esnek, yapıcı ve uzun soluklu bir değişim aracıdır.

### ***3.1.2.2.Dönüştürücü Liderliğin Toplum Açısından Önemi***

1950'li yıllarda başlayan değişim süreci, 1970'li yıllara gelindiğinde etkisi iyice hissedilir hale gelmiştir.<sup>216</sup> Dönüşüm olgusu mikro anlamda örgütleri ve onun işleyişini tamamlayıcı unsurlar olan örgüt liderleri ve örgüt çalışanlarının davranışlarını etkilerken, makro bir bakış açısıyla da toplumları ve onun işleyişinde yer alan toplumsal düzenekleri konu almaktadır.

Günümüz işletmeleri sürekli farklılaşan çalkantılı bir çevrede faaliyet gösterirken, bu eksende toplumlarda bu dalgalanma süreciyle yüzleşmektedirler. Dönüştürücü liderler de toplumun var olan yapısının hem etkileyeni, hem de etkileneni konumundadırlar. Etkileyenidirler, çünkü; topluma yüksek çıkarlar sağlayarak onların değişim konusundaki beklentilerini arttırmaktadırlar. Etkilenenidirler, çünkü; teknolojik, kültürel, sosyo-ekonomik değişimlerden etkilenen müşteri beklentileri için; teknik, teknolojik, bilişsel ve sosyal dönüşümleri yönetebilir bir hizmet anlayışına sahiptirler. Bu anlayışı da takipçilerine benimseterek toplum ihtiyaçlarına yönelik bir yönetim stili ortaya koymaktadırlar. Bu bağlamda bakıldığında sistemin getirilerine fenomen bir perspektif geliştiren dönüştürücü liderler, günümüz toplumlarının teknolojik ve sosyal odağına yerleşmiş olan dönüşüm olgusunun bebeği durumundadırlar.

### **3.1.3.Dönüştürücü Liderlik Kavramı**

---

<sup>216</sup> Ali Arifoğlu, *age*, s.10.

Dönüştürücü liderlik kavramı ilk olarak ünlü siyaset bilimci James MacGregor Burns'un 1978 yılında yazmış olduğu "Liderlik" isimli kitapla gündeme gelmiştir. Bu kitapta Burns liderlik kavramını işe yönelik ve dönüştürücü liderlik olmak üzere ikili bir ayrımına tabii tutmuştur. Burns bu kitapta liderlerin, takipçilerinin üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans gibi değişkenlerde yükseltici bir etkiye sahip olduğunu vurgulayarak dönüştürücü liderliği karakterize etmektedir. Bu anlayışa göre lider, takipçilerinin moral ve motivasyon seviyelerini yükseltmek için Maslow'un 1954 yılında ortaya koymuş olduğu ihtiyaçlar hiyerarşisinin mantığını benimseyerek takipçilerin ihtiyaçlarını karşılayıp daha üst seviyeye getirmenin önemini vurgulamaktadır.<sup>217</sup> Burns'un fikri tabanını oluşturduğu dönüştürücü liderlik konsepti üzerine yoğunlaşan Bass, dönüştürücü liderliği şöyle tanımlamaktadır; "Liderlerin takipçilerin ilgi alanları ve ihtiyaçlarını değiştirerek genişletme, grubun üst seviyede moral ve motivasyonlarını arttırarak onların grup amaçlarını anlama ve bağlılık göstermelerini sağlama sürecidir."<sup>218</sup> Bennis'e göre ise dönüştürücü liderlik şöyle tanımlanmaktadır; "Vizyonunu gerçekleştirmek için, izleyenleri yetkilendirme, güçlendirme ve dağıttığı yetkiyi, gücü eylem birliğine dönüştürme yeteneğidir."<sup>219</sup>

Leithwood'a göre dönüştürücü liderlik; insanların misyon ve vizyonlarının yeniden belirlenmesi, mesuliyetlerinin tazelenmesi ve hedeflere ulaşabilmek için mevcut düzenin tekrar yapılandırılmasıdır.<sup>220</sup> Hayt ve Blascovick 2003 yılında, dönüştürücü liderlik özelliklerini yüz yüze ve fiili uygulamalar içerisinde araştırarak, dönüştürücü liderleri; yaygın olarak karizmatik, ilham verici, entelektüel açıdan teşvik edici, inovatif (yenilikçi) ve takipçilerinin ihtiyaçlarına karşı yüksek derecede kişisel endişe gösteren bireyler olarak tanımlamışlardır.<sup>221</sup>Bu tanımlardan yola çıkarak Dönüştürücü Liderlik konseptine şöyle bir tanım getirmek yerinde olacaktır:

Hedeflenen amaçlara ulaşmada köklü değişimleri esas alan ve bu yolda izleyicilerini motivasyon yoluyla güdüleyen, onlara belirlediği vizyonu benimseten,

---

<sup>217</sup> John Nicholls, "The Paradox of Managerial Leadership", **Journal of General Management**, Volume:18, Issue:4, 1994, p.9, Roger J. Givens, "Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes", **Emerging Leadership Journeys**, Volume:1, Issue:1, 2008, p.5.

<sup>218</sup> Renkat V. Krishnan, "Transformational Leadership and Voule System Congruence", **International Journal of Value-Based Management**, Kluwer Akademic Publishers, Volume:15, Issue:1, 2002 p.20.

<sup>219</sup> Şule Erçetin, **Lider Sarmalında Vizyon**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2000, s.60.

<sup>220</sup> Levent Erarslan, **age**, s.4.

<sup>221</sup> Billy Brocato and Gene Theodori, "Resolving Leadership Conceptual Ambiguities: A Postmodern Sociological Resolution", **International Journal of Business and Social Sciene**, Vol:2, Issue:19, 2011, p.37.



yaratıcı fikir ve davranışları güçlendirmek maksadıyla izleyicilerine entelektüel bakış açısı kazandıran, grup faaliyetlerini bireysel yönelim ile destekleyen ve gerektiğinde izleyicilerine görev devredebilen, yenilikçi ve akılcı bakış açısına sahip ve kendisine izleyicileri tarafından karizma atfedilen lider tipidir.

### **3.1.4.Dönüştürücü Liderlik Düşüncesinin Gelişim Süreci**

Sosyolojik bir tez olan dönüştürücü liderlik kavramı ilk kez, Dawston'un "İsyan Liderliği" isimli çalışmasıyla ortaya çıkmıştır. Daha sonra 1978 yılında James McGregor Burns tarafından sistematik bir forma getirilmiştir. Burns liderlik hususuna süregelen anlayışa alternatif olarak ahlaki değerler boyutunu da taşımıştır. Ona göre liderler, insanların değer yargılarını, coşkularını ve arzularını kullanarak, yüksek ve umumi muhtevalı değerlerini etkileyerek onları eyleme geçirici bir rol oynamaktadır.<sup>222</sup> Bu bakış açısı konuyla ilgilenen araştırmacılar açısından tartışmalı olmakla beraber, ahlaki boyutu dikkate almadan da dönüştürücü lider olunabileceği savı gündeme getirilmektedir. Literatürde bu duruma bilhassa Hitler örneği konu olmaktadır.

Dönüştürücü liderlik kuramı, Burns'un siyaset bilimci olması yönüyle uzantılı olarak politik liderliğe yorum getirmek amacıyla gündeme getirilmesine karşılık, Davranış Bilimci Bernard M. Bass ve Robert J. House tarafından organizasyon ve yönetim konularına uyarlanmıştır.<sup>223</sup> Burns liderliğe dönüştürücü ve etkileşimci olmak üzere ikili bir ayırım getirmiştir. Bass da bu ayırma sadık kalarak, etkileşimci liderlerin örgütsel başarımlarını faaliyetlerinin, nitelik ve nicelik olarak muhafaza edilmesinin ve yükseltilmesinin aynı zamanda örgüt üyelerinin muhafazakar tutumlarının nasıl değiştirileceğinin ve örgütün işleyiş kararlarının nasıl verileceğinin üzerine odaklanarak, etkileşimci liderliğe açıklık getirmiştir. Ayrıca Dönüştürücü Liderlik için de takipler arasındaki bireysel farklılıkları göz önünde tutarak onların ferdi şekilde düşünmeleri ve gelişimlerinin sağlanması konularına odaklanarak Burns'un yüzeysel kalan ayırımına Bass, örgütsel liderlik bağlamında açıklık getirmiştir. Ayrıca Bass dönüştürücü ve

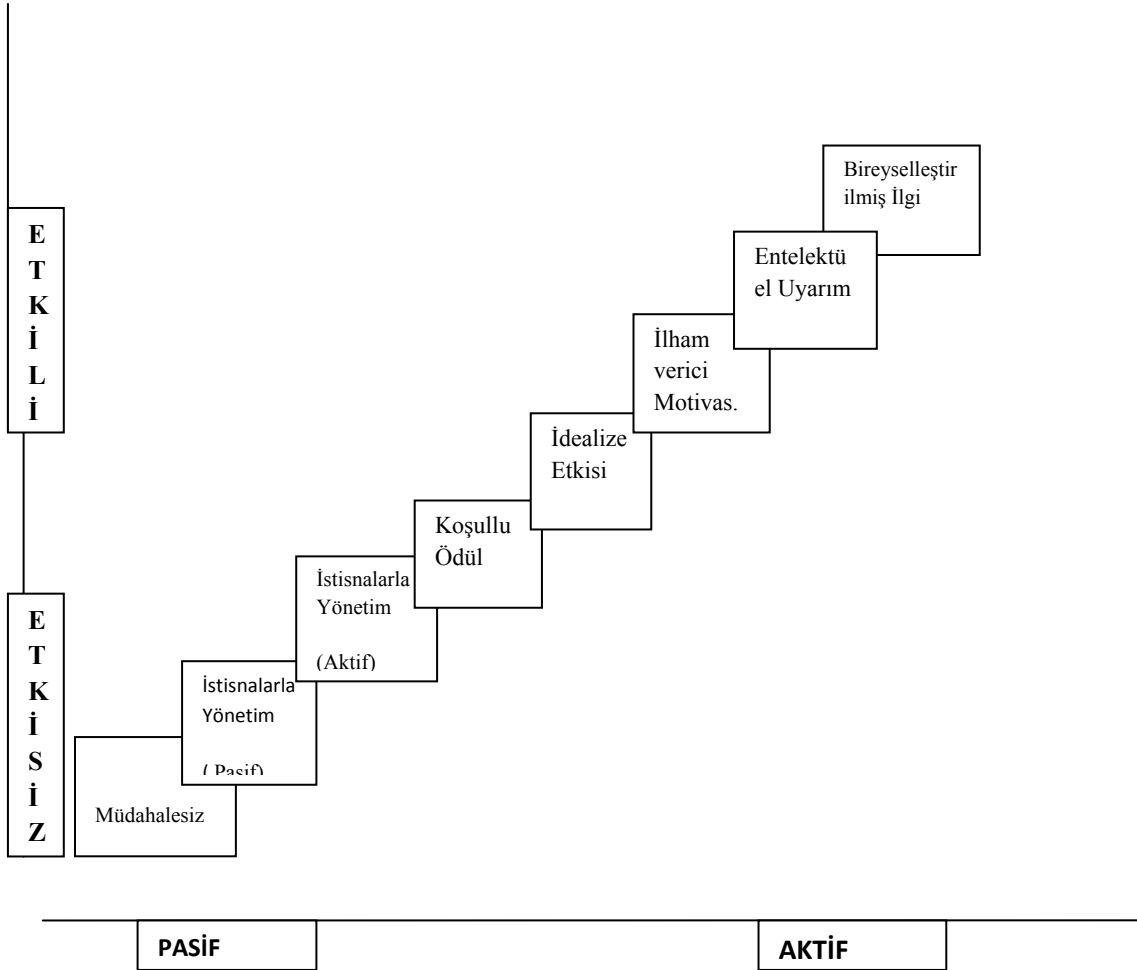
---

<sup>222</sup> Levent Erarslan, *age*, ss. 3-4.

<sup>223</sup> Robert Keller, "Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Group", *Journal of Management*, Volume:18, Issue:3, 1992, s.490.

etkileşimci liderlik tarzlarının Burs'un belirttiği gibi iki karşı kutup olmadığını ifade etmiştir.

Dönüştürücü liderliğin geliştiricisi ve savunucusu olarak bilinen Bass ve Avillo'nun yaptıkları ortak çalışmada dönüştürücü liderlik ile etkileşimci liderlik boyutlarını birleştirerek "Tam Kapsamlı Liderlik Modeli" adı altında bir model geliştirmişlerdir. Bu model dönüştürücü liderlik boyutlarını ölçmek amaçlı "Çok Faktörlü Liderlik Anketi" olarak 1980'li yıllarda uygulanmaya başlanmıştır.<sup>224</sup>Şekil.11.de yatay ekseninde, soldan sağa doğru gidildikçe aktifleşen bir lider tipi, dikey ekseninde ise yine sağ yukarı doğru gidildikçe etkinleşen bir lider tipi olduğu gözlenmektedir.



Şekil 11 Bass ve Avillo'nun Tam Kapsamlı Liderlik Modeli

<sup>224</sup>Timothy A. Judge, Erin Fluegge Wolf, Charlice Hust, Beth Livingston, "Charismatic and Transformational Leadership A Review and Agenda for Future Research", *Zeitschrift für Arbeits- u Organisationspsychologie*, Volume:50, Issue:4, 2006, pp.204-205, Hacı İbrahim Aydoğmuş, *age*, s.66.

(**Kaynak:** Timothy A. Judge, Erin Fluegge Wolf, Charlice Hust, Beth Livingston, “Charismatic and Transformational Leadership A Review and Agenda for Future Research”, *Zeitschrift für Arbeits- u Organisationspsychologie*, Volume:50, Issue:4, 2006, p.205).

**Şekil. 11.**’ de de görüldüğü üzere modelde Etkileşimci liderliğin boyutları olan “Koşullu Ödül”, “İstisnalarla Yönetim” ve “Müdahalesiz/ Etkisiz (Laissez- Faire) Yönetim” ile Dönüştürücü Liderliğin boyutları olan “İdealize Etkisi”, “Entelektüel Uyarım”,“(İlham Verici) Telkinle Motivasyon” ve “Bireyselleştirilmiş İlgi” boyutlarını birleştiren modelde “Koşullu Ödül” boyutunda lider, takipçilerine örgüte sağladığı destekler oranında kaynak sağlamaktadır. Ayrıca “Koşullu Ödül” en etkili etkileşimci liderlik formu olarak kabul edilmektedir. “Laissez- Faire” (etkisiz) ya da müdahalesiz olarak kabul edilen liderlik ise en etkisiz form olarak kabul edilmektedir. “İstisnalarla Yönetim”in ise aktif ve pasif olmak üzere iki yönü vardır. Aktif durumdaki liderler takipçilerinin performanslarını izleyerek gerektiğinde düzeltici eylemler gerçekleştirirken liderler iken, pasif durumdaki liderler ise takipçilerinin performanslarını izlerler ve yalnızca örgütte oluşan sorunlar ciddi bir boyuta ulaştığında müdahale ederler.<sup>225</sup>“İdealize Etkisi” ise, liderin takipçileriyle olan ilişkilerinin güven üzerine inşa edilmesi gerekliliğini savunan ve gerçek bir dönüştürücü liderin karizma ve idealize edilmiş etkisi, yüksek ahlaki ve etik standartları sayesinde takipçilerine rol model olduğunu söylerken, “İlham Verici Motivasyon” boyutu ise, liderle takipçiler arasında oluşan ilişkilerin ortak hedef ve amaçlar doğrultusunda liderin takipçilerini telkin ederek güdülediğini açıklamaktadır. “Entelektüel Uyarım” ise, örgütte oluşan sorunlara daha yaratıcı çözümler getirmek için takipçilerine bir vizyon çerçevesi sunmaktır. “Bireysel İlgi” ise, liderin farklı karakteristikler taşıyan takipçilerine kendilerini gerçekleştirme, öz-değer gibi ihtiyaçlarını karşılayacak bir ortam oluşturarak örgüt üyelerinin her birine koçluk, mentorluk gibi yaklaşımlar sergilemesidir.<sup>226</sup> Burada yer alan sekiz faktörden ilk dördü Etkileşimci Liderlik boyutlarını ortaya koyarken, diğer dört boyut, ise Dönüştürücü Liderlik boyutlarını ifade etmek için geliştirilmiştir.

Dönüştürücü Liderlik ile ilgili olarak Robert J. House’un katkısı ise Karizmatik Liderlik Yaklaşımı’nın Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ile ilişkisini ölçümleyici

---

<sup>225</sup>Timothy A. Judge, Erin Fluegge Wolf, Charlice Hust, Beth Livingston, *age*, pp.204-205.

<sup>226</sup>Gary Yukl, *Leadership in Organization*, Prentice-Hall Inc., International 4. Ed., Oxford, 1998, p.326.

sistemik araştırmalar yapmasıdır. House yaptığı araştırmalar sonucu elde ettiği bulgularda dönüştürücü liderlerin aynı zamanda karizmatik olduğu sonucuna ulaşmıştır. Fakat bazı araştırmacıların Karizmatik Liderliğin Dönüştürücü Liderliğin bir tamamlayıcısı olduğu savını gündeme getirmeleri ile birlikte bu iki liderlik yaklaşımı arasındaki farklılık ve benzerliklere tam manasıyla bir açıklık getirilememiştir.<sup>227</sup> House durumsal ve davranışsal teorilerin işe ağırlık veren ve çalışanların performanslarını arttıracak bir takım ihtiyaçların karşılanmasına yönelik olduğunu öne sürerken, karizmatik ve dönüştürücü liderlik teorilerini beklenen performansın ötesine geçirci birer liderlik stili olduklarını ifade etmektedir.

### **3.1.5.Dönüştürücü Liderliğin Ortaya Çıkmasında Rol Alan Temel Faktörler**

Üzerinde oldukça yoğun çalışmaların yapıldığı liderlik kavramı çağın gereklerine uygun liderlik arayışlarının neticesi olarak yeni kuramlarla biçimlendirmektedir. Günümüz liderleri değişen ortam koşullarına entegre olabilmek için yeni bir yönetim felsefesini kabul etmekle yüz yüze kalmaktadırlar. Çevrenin dinamizmi liderleri yenilikçi bir vizyon anlayışıyla hareket etmeyi zorunlu kılmaktadır. Yani çevresel değişimin hareketliliği liderleri geleneksel lider boyutlardan elimine ederek dönüştürücü lider boyutuna taşımaktadır. Bu zorlayıcı faktörler şunlardır:<sup>228</sup>

#### **3.1.5.1. Kriz Ortamı**

Dönüştürücü Liderlik esasen değişime yönelik bir liderlik prototipidir. Bu bakımdan Dönüştürücü Liderlik özellikleri kriz durumlarında, dinamik ve stabilizasyonun sağlanamadığı bir çevrede, kurumsallaşmamış organizasyonlarda, analiz edilmesi güç ve karmaşık bir yapıya sahip işletmelerde ön plana çıkmaktadır.

Kriz dönemleri rutin dışı dönemler olduğu için, bu dönemlerde çözümler için sıradışı düşünce ve tatbikatları gerçekleştiren liderlere gereksinim duyulmaktadır. Mevcut durumun devamına alışmış, kural ve yasalara büyük bir sadakatle bağlı,

---

<sup>227</sup>İnan Özalp, Hülya Öcal, “Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:3, Sayı:4, 2000, ss.212-213.

<sup>228</sup>Levent Ateş, “Dönüştürücü Önderlik ve Güdülenme İlişkisinin İncelenmesi: Ankara Ostim OSB Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi S.B.E., Kütahya, 2008, ss.4-7, Göksel Ataman, **age**, s.472, Hacı İbrahim Aydoğmuş, **age**, s.79.

değişimlere tepki gösterici liderler kriz dönemi için uygun olmamaktadır. Bu dönemlerde hiç kimsenin aklına gelmeyen düşünen ve bunu diğer grup üyelerine aktarabilen, onlara güzel bir gelecek vaat eden ve onların güvenini kazanan, konusuna hakim, piyasayı ve rakiplerini tanıyan cesur ve riskten kaçmayan liderlere gereksinim duyulmaktadır. Bu dönemin beklenen kahramanları “Dönüştürücü Liderlerdir”.

### **3.1.5.2. Dönüşüm**

Geçmiş dönemlerde var olan değişime nazaran teknolojik değişim, çok daha hızlı gerçekleşmekte ve diğer değişim alanlarına da tesir etmektedir. Bunun neticesinde çok boyutlu bir ortam söz konusu olmaktadır. Dönüşüm olgusu Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı’nda mühim bir konuma sahiptir ve yenilikle de özdeşleşmektedir. Yenilik süreci bilgi teknolojileri sayesinde daha büyük bir ivme kazanmaktadır.

Bilgi teknolojisi ile ortaya çıkan inovasyonlar, çeşitli disiplinler ile etkileşime geçerek birbirlerine karşılıklı yarar sağlamaktadırlar. Bu formasyon müşteriler açısından, düşük maliyet fırsatı da sağlamaktadır. Yenilikler bir yerden diğerine süratli bir biçimde ulaşmakta ve bir ülkeyi etkisi altına alabilmektedir. Buna ek olarak, etkileşim sonucu uygulamalar, fikirler ve maharetler dönüşüm sürecinden geçmektedir.

### **3.1.5.3. Çok Boyutluluk**

Dönüştürücü liderin ortaya çıkışını etkileyen temel faktörlerden biri de, dönüşüm karşısında liderin tüm maharetlerini kullanabilmesidir. Fakat dönüştürücü liderlerin maharetlerini ortaya koyarken, insan kaynakları ya da işin kendisi ile ilgili zaman planlaması yapması büyük bir önem arz etmektedir. Esasen, dönüştürücü liderin temel spesiyalitetlerinden biri olan “çok boyutluluk”, sahip olunan tüm özelliklerin en üst seviyede kullanımına imkan sağlamaktadır.

Dönüştürücü liderler, çok boyutluluk özelliği ile çözüme ulaştırılması beklenen problemlerin üstesinden gelmek için grup üyelerine çeşitli seçenekler sunarak ayrışmaya çalışırlar. Dönüştürücü liderler tüm bunlarla meşgul olurlarken insan kaynaklarından doğru biçimde yararlanmayı da göz ardı etmezler. Bu fikre bağlı olarak,

dönüştürücü liderlerin becerilerini en üst düzeyde kullanmaları, öncelikle insan kaynaklarının seçimi ve ardından doğru işe doğru elemanın yerleştirilmesi ile ilintilidir.

Burada çok boyutluluk kavramı, dönüştürücü liderde bulunması gereken özelliklerden ve becerilerden biri olarak da ele alınabilmektedir. Dönüştürücü Lider grup üyelerini iyi tanıdıktan ve doğru işe doğru insan yerleştirdikten sonra çalışanların buldukları mevkiye göre onların eğitilmesine yönelim göstermektedir.

### **3.1.6. Dönüştürücü Liderliğin Temel Özellikleri**

Dönüştürücü liderlerin bir takım karakteristikleri onları dönüştürücü lider olarak öne çıkarmaktadır. Bunlara kısaca değinecek olursak aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:<sup>229</sup>

#### **3.1.6.1. Ahlakilik Özelliği**

Bass'a göre ahlaki kurallar insanların ortak değerlerini ortaya koymaktadır. Bu ortak değerler lider öncülüğünde diğerlerinin davranışlarını şekillendirmektedir. Mesuliyet sahibi bir lider, kopuk ve fevrî ivmeler, istekler ve menfaatler gibi örgütünün veya takipçilerinin aleyhine sonuçlanacak eylemlerden sakınarak, ahlaki kaidelere uygun hareket etme eğilimi taşımalıdır. Bu durum, birinin ani ve istikrarsız kararlar almasına mani olup ahlaki açıdan istenen, hedefe dikkatli ve düşünceli şekilde ulaşılmasını sağlayacak, sistemli yansıtma sürecinin hayata geçirilmesi demektir.

Bir taraftan yeni ve alışılmışın dışındaki düşüncelere, konseptlere ve olasılıklara yönelmeyi sağlayan ahlaki irade süreci diğer taraftan da fikir ve değerleri belirlemeye yardımcı olmaktadır. Buna ek olarak menfi görülebilen geçmiş değer ve inanışları tashih etmek konusunda da yardımcı olmaktadır. Olumlu düşünme süreci yardımıyla geçmiş düşünce ve yargıların düzeltilmesi, istikrarlılık ve uyum sağladığı gibi, beklenen yeni değer ve normların içselleştirilmesine de yardımcı olmaktadır. Burs'e göre, Dönüştürücü Lider olunabilmesi için liderin ahlaki bakımdan destekleyici bir tavır sergilemesi gerekmektedir. Ayrıca lider kendi ahlaki seviyesini yükselttiği gibi;

---

<sup>229</sup>Levent Ateş, *age*, ss.9-12, Ayşenur Koca, *age*, ss.31-32, Hacı İbrahim Aydoğmuş, *age*, ss.68-78, Ramazan Öğretici, *age*,ss.82-83, James Collins, Jerry I.Porras, "Buildings Your Company's Vision",*Harward Business Rewiew*, September-October, Vol:74, İssue:5, 1996, p.66, Ömer Faruk İşcan, *age*, s.119.

takipçilerinin de ahlaki seviyelerini yükseltmek konusunda onlara yardımcı olacaktır. Liderin ahlak konsapti üç esas öge ile desteklenmektedir. Bunlar şöyle sıralandırılmaktadır:

- Liderin ahlaki şahsiyeti,
- Takipçilerin kabul ettiği ya da etmediği, liderin mütalaa, net ifade kabiliyeti ve projesinin içeriğinde odaklanan ahlaki kanunlara uygunluğu,
- Liderin ve takipçilerin hem fikir olduğu ve müştereken izledikleri seçim ve hareketlerin ahlaki boyutu.

Burns dönüştürücü liderliğin tabiatı gereği ahlaki olduğunu savunurken, Bass ise bu görüşün tam aksini ifade etmektedir. Hatta bu konuda Hitler'in liderlik yapısının kötü amaçlar taşımaya rağmen, dönüştürücü lider olarak tanımlanabileceğini öne sürmektedir.

#### ***3.1.6.2. Ekip Oluşturma Özelliği***

Dönüştürücü liderler, örgüt vizyonunu gerçekleştirecek, lüzumlu hallerde de görüşlerine başvurulabilecek bir ekip oluşturma özelliğine sahip olmalıdır. Liderler ekiplerinin gücü oranında etkili olabilirler. Dönüştürücü liderler, örgüt içi takım üyelerini, onlara verilen vazifelerle kısıtlı tutmazlar. Takım üyelerini örgütün vizyon ve misyonlarına yönelik her türlü faaliyet için özgür bırakıcı bir tutum sergileyerek onların kendilerini yönetebilir bir halde gelmelerini ve bu sayede de kendine, kendi görev alanına giren bir takım işleri takım üyelerine devrederek, örgütün geleceği için gerekli dönüşüm planlarına daha fazla zaman ayırma avantajını sağlarlar.

#### ***3.1.6.3. Yenilik Yapma Özelliği***

Yenilikçi ve yaratıcı fikirler oluşturulacak konular olarak yeni bir hizmet çeşidi ya da yeni bir davranış modeli biçiminde olabilir. Örnek olarak, kalite çemberleri merkezi yönetim biçiminden yerel yönetim biçimine geçişi sağlamaya yönelik bir yenilik şeklidir. Düşünceler rahatça söylenebilir fakat bunların pratiğe geçmesi için belirli koşulların sağlanmış olması gerekmektedir. Örneğin; bir ürün geliştirme fikrinin uygulamaya geçmesi için üretimi gerçekleştirecek süreçlerin işletmeye maddi yükü ağır

olmaması gerekmektedir. Dönüştürücü Lider, yeniliklere açık, takipçilerine de bu hususta cesaret veren ve onları destekleyen bir pozisyondadır. Dönüştürücü liderin yenilik algısı sahip olduğu müspet değerlerle aynı istikamette olmayabilir. Aksi halde sahip olduğu olumlu değerlerle uyumsuz olduğu durumlarda yenilik anlayışı arzulan seviyede olmamaktadır.

#### ***3.1.6.4. Takipçilerini Güçlendirme Özelliği***

Emporwerment ya da güçlendirme kavramı yönetim literatürüne “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışı sayesinde girmiştir. Japon yönetim anlayışından gelen ekip çalışmasının yönetim literatüründe işlerlik kazanmasının ardından, bir takım mesuliyetler ekip üyeleri arasında dağıtmaya başlanmıştır. Güçlendirme ile güç lider merkezli olmaktan çıkıp, takipçilerin de içerisinde yer aldığı daha geniş perspektifli bir bakış açısı ortaya konmuştur.

Güçlendirme kavramı örgütsel anlamda çalışanlara tam yetki ve mesuliyet vermeyi ifade etmektedir. Birçok yönetici gücü elinde bulundurma isteğinden dolayı astlarına tam bir yetki ve sorumluluk vermek istememektedir. Fakat yönetici veya liderler astlarını güçlendirdiklerinde kendi güçlerinden ödün vermezler. Yalnızca iş yapma usullerinde bir takım değişiklikler olacaktır. Lider güçlendirme sayesinde çalışanların çabalarını eşgüdümleyici bir rol oynayarak stratejik planlama faaliyetlerine daha fazla zaman ayırma imkanı bulacaktır.

#### ***3.1.6.5. Takipçileri İçin Misyon ve Vizyon Belirleme Özelliği***

Bir örgütün yönünün belirlenmesi o örgütün uzun dönemli vizyonunun geliştirilmesi manasını taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında vizyon örgütün umumiyetle onar yıllık periyotlarda pazar ve rekabet pozisyonlarına dair adapte olma sürecini içeren planları ifade etmektedir. Örgütlerin geleceğe dair vizyonlarının olması stratejik faaliyetlerin çeşitli amaçları arasında seçim yapma konusunda fayda sağlamaktadır. Liderlerin elinde çok geniş yetkiler bulunsalar bile örgütün hareket alanında mevcut olanların, örgütün bizzat kendi yöneticilerinin veya çalışanlarının tesahup ettikleri bir uzak amacın hali



hazırdamevcudiyeti hem stratejinin belirlenmesini, hem de istikrar kazanmasına katkı sağlamaktadır.

Dönüştürücü Liderlik aşkını, izleyenler arasında kendi kendini ödüllendirmeyi, anlamayı ve gelişmeyi sağlayıcı, esinleyici bir vizyondan yararlanır ve bu vizyonu takipçilerinin amaçlarına katarak onların yönlerini çizme konusunda dönüştürücü liderlerin büyük bir önemi vardır. Liderin takipçileriyle müşterek bir vizyon çizgisi saptaması ve bu sayede takipçilerini güdülemesi, liderin takipçiler ve örgüt üniteleri arasında eşgüdümü temin etmek bakımından avantaj yaratmaktadır. Müşterek gayeleri bilmeyen farklı ünitelerin örgütsel sorunların masaya yatırıldığı bir ortamda fikir beyan etmeleri ve değişim sürecine katkı sağlamaları olanaksızdır. Bu bağlamda liderlerin dönüşümü yönetebilecek yetenek ve kapasitelerinin ortaya çıkmasında vizyon paylaşımı lidere büyük kolaylıklar sağlayacaktır.

<i>Fonksiyonel Özellikler</i>	<i>İş Özellikleri</i>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. İdealleştirilmiş Etki/ Karizma</li><li>2. İlham Verici Motivasyon</li><li>3. Entelektüel Uyarım</li><li>4. Bireysel İlgi</li></ol>	Vizyon, Güven, Saygı, Risk Paylaşımı, Doğruluk, Formalleştirme, Hedefler Katılım, İletişim, İstek, Rasyonelite, Sorun Çözme, Çalışanlarla İlgilenme, Mentörlük, Çalışanı Dinleme, Personel Güçlendirme

**Tablo 8 Dönüştürücü Liderlerin Fonksiyonel ve İş Özellikleri**

(Kaynak:Gregory Stone, Robert F. Russel, Kathleen Patterson,“Transformational Versus Serant Leadership: A Difference in Leader Focus”, **The Leadership and Organizational Development Journal**, Volume: 25, Issue:4, 2004, pp.349-361).

### **3.1.7.Dönüştürücü Liderliğin Başarılı Olma Evreleri**

Dönüştürücü liderlerin idari süreçlerine müteallik evreler, Kurt Lewin'in geliştirdiği değişim süreci evreleriyle benzerlik göstermektedir. Lewin değişim süreci evrelerini; çözülme, değişim ve yeniden dondurma biçiminde belirlemiştir.<sup>230</sup>

Lewin'in Değişim Süreci	Dönüştürücü Liderlik Süreci
Çözülme (Unfreezing)	Örgütün Yeniden Canlandırılması
Değişim (Change)	Vizyon Yaratma
Yeniden Dondurma (Refreezing)	Değişimi Kurumlaştırma

**Tablo 9 Lewin'in Değişim Süreci Aşamaları ile Dönüştürücü Liderlik Süreci Aşamalarının Karşılaştırılması**  
(Kaynak: İnan Özalp, Hülya Öcal, Örgütlerde Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı, Balıkesir Üniversitesi S.B.E.Dergisi. Cilt: 3, Sayı: 4, 2000, s.217' den uyarlanmıştır).

Dönüştürücü liderin başarılı olmasını sağlayıcı aşamalar Lewin'in de Değişim sürecini gerçekleştirme konusunda ön gördüğü aşamalarla içerik itibariyle büyük ölçüde örtüşmektedir. Bu aşamalara kısaca değinecek olursak şöyledir:<sup>231</sup>

### ***3.1.7.1.Örgütü Yeniden Canlandırma Gerekliliğine İnanmak***

Lewin'in çözülme evresi olarak isimlendirdiği bu evre, aynı zamanda liderin değişim gereksinimi duyarak, organizasyonu yeniden hareketlendirmenin lüzumuna inanma aşamasıdır. Yaşanması muhtemel değişimlere süratle yanıt verecek bir yapının oluşumu için geçmişteki örgütsel ve içtimai sistemlerde yeni bir düzenleme sağlanarak, değişimin önündeki bariyerlerin kaldırılması bu sürecin önemli bir ögesidir. Örgütü tekrar hareketlendirmek için bir kriz süreci beklenmeyebilir. Çünkü yeniden canlanma için lüzumlu vizyon revizyonları, örgütün muvaffakiyet dönemlerinde yapıldığı

<sup>230</sup>İnan Özalp, Hülya Öcal, "Örgütlerde Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı", **Balıkesir Üniversitesi S.B.E. Dergisi**. Cilt: 3, Sayı: 4, 2000, ss.217-218.

<sup>231</sup>Andrew Brown, "Transformational Leadership in Tackling Technical Charge", **Journal of General Management**, Volume:19, Issue:4, 1994, p.4, İnan Özalp, Hülya Öcal, **age**, ss.217-218, Tamer Bolat, **age**, ss.62-63.

takdirde, liderler geçmiş dönemlerdeki pozisyonlarını ve rakiplerin pozisyonlarını mukayeseli bir şekilde inceleyerek statükolarından daha yüksek bir yere yönelmek için yeni bir istikamet belirleyebilirler.

### ***3.1.7.2.Yeni Bir Vizyon Yaratmak***

Yeni bir vizyon yaratma aşaması değişim aşamasının süratle tahakkuk ettiği evredir. Değişime müsait bir yöntem ve içtimai yapılanma gerçekleştirilerek, dirençleri kıran liderler, organizasyonun amaç ve hedefleriyle eşgüdüm sağlayacak bir vizyon yaratmak mecburiyetindedir. Değişim evresinin başında organizasyonun muvaffakiyetine fayda sağlamayan geçmiş tatbikatlardan, davranış ve tutumlardan uzaklaştırılan takipçilere değişimin içselleştirilmesinde, vizyon büyük bir ehemmiyet arz eder. Organizasyonun geleceğindeki koordinatları belirlemek için vizyonu takipçilerle paylaşmak, en az yeni bir vizyon yaratmak kadar büyük ehemmiyete haizdir. Dönüştürücü yönetimin en önemli noktası örgütsel bir süreç olmasıdır. Bir grup insanın aynı amaçlar ekseninde işbirliği yapmasını ve müşterek bir vizyonu paylaşmasını zorunlu kılmaktadır. Bu sebeple, dönüştürücü liderler aynı zamanda organizasyonun geleceğine müteveccih vizyonlarını takipçilerine taksim ederek onların kendi kendilerine liderlik etmelerini sağlayan takım liderleridir.

### ***3.1.7.3.Değişimi Kurumsallaştırmak***

Değişimi kurumsallaştırma evresindedönüştürücü lider, reorganizasyon teşebbüsleri neticesinde sahip olunan ve değişimin icabına uyumlu, organizasyonel ve sosyal düzenlerin muhafaza edilmesi ve devamlılığının sağlanmasına gayret eder. Değişimin kurumlaşması, Lewin'in yeniden dondurma söylemiyle öne çıkan değişim süreci evresiyle benzerlik taşımaktadır. Bu evrenin tahakkuk etmesi için, amaç, politika ve stratejilerin, karar alma, salahiyet dağılımı ve insan kaynakları sistemlerinin entegrasyonu lüzumludur.

Öte yandan değişimin kurumsallaşmasında organizasyonun kültürünü meydana getiren değerler sistemi büyük bir ehemmiyet taşır. Organizasyonun değişim ile beraber yeni kurumsal hüviyet kazanması muvaffakiyete ulaşmış bir bir kültür değişimi ile mümkün olmaktadır. Bununla birlikte organizasyonun performans gelişimi ve

devamlılığını sağlayan astların kararlara katılmalarını temin edecek şartların hazırlanması ve uygun ücret, ödül ve terfi sistemlerinin oluşturulması da kurumsallaşma aşaması içinde bulunmaktadır.

Değişimin kurumsallaşması evresinde, dönüştürücü lider organizasyonun tüm proseslerinde yeni bir kurumsal hüviyetin kazanılmasını temin edecek yaklaşım, değer, tutum ve davranışların benimsenmesinde önemli vazifeler üstlenir. Bu evrenin ardından yeni bir kurumsal hüviyet kazanan organizasyonun işleyişini ve devamlılığını temin etmede işe odaklı liderler önem kazanmaktadır.

### **3.1.8.Dönüştürücü Liderliğin Diğer Liderlik Kuramları ile İlişkisi**

Liderlik Kuramları'nın çıkış noktasından itibaren liderlik kavramı ile ilgili bir çok kuram geliştirilmiş ve bu girişim halen devam etmektedir. Bu kuramların her birini karşılaştırmak ayrı bir tez konusu oluşturabilecek nitelikte geniş bir boyuta sahip olduğundan, biz burada dönüştürücü liderliğin ekseriyetle ikame kavramlar olarak kullanıldığı; Etkileşimci Liderlik, Karizmatik Liderlik, Stratejik Liderlik ve Vizyoner Liderlik Yaklaşımları gibi diğer yaklaşımları Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ile karşılaştırmak suretiyle konuyu özetleyeceğiz. Tüm liderlik yaklaşımlarının tanımlanmış lider tipolojileri ile orantılı olarak ortak noktaları olmasına karşılık, bu yaklaşımların her birinin odaklandığı belli hususlar olması Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ile diğer yaklaşımları birbirlerinden ayıran boyutlar içerisinde gösterilebilir. Bu yaklaşımların Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ile birleştiği ve ayrıştığı noktalar aşağıda açıklanacaktır.

#### **3.1.8.1. Dönüştürücü ve Karizmatik Liderlik Arasındaki İlişki**

Dönüştürücü ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımları aynı kavramsal temellere dayalı iki teoridir. Bu nedenle birçok açıdan birbirleriyle örtüşmektedir. Bilimadamları da bu iki teori arasında net bir ayırım yapamamışlardır.<sup>232</sup> Dönüştürücü liderliğin karizmatik liderlikle benzer yönleri de farklılıkları da vardır.

---

<sup>232</sup>Andrew M. Carton, "Enhancing Leadership Theories With Goal Structure", **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, Volume:69, Issue:1, 2011, p.26-28.(Duke University, Fuqua School of Business, August/2008 Conference Proceeding)

Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı'nın Karizmatik Liderlik Yaklaşımı'ndan en büyük farkı, takipçiler üzerinde karizmanın yanı sıra idealize etkisi de gösteren bir lider davranışı olmasıdır. Bass'a göre dönüştürücü liderliğin boyutlarında ilk sırada yer alan olan "karizma" liderlik için lüzumlu ancak dönüşüm için tek başına yeterli olamayacak bir unsurdur. Karizmatik liderler kendilerini, felsefeleridoğrultusunda dürüst ve çeşitli hedefleresahip kişiler olarak görürler. Takipçiler, lidere saygı ve güven duymanın ötesinde, onlara bir kahraman olarak bakarlar. Karizmatik liderler, bir anlamda takipçilerin kendilerine sınırsızca riayet etmelerini bekleyebilir. Organizasyonlarda veya sosyal hayatta bazı bireyler karizmatik karakteristiklere sahip olabilirler, fakat bu karakteristiklere sahip olmak tek başına dönüşümü sağlamak için kafiolamamaktadır. Bass bu durumu ünlü sinema yıldızlarını ve atletleri örnek vermek suretiyle ifade etmektedir.<sup>233</sup> Yani; ünlü bir sinema yıldızı ya da bir müzik yorumcusunu izlerken ona atfedilen karizma, esasen onun liderlik özelliğinden değil işinin doğası gereği izleyiciler üzerinde bıraktığı etki kaynaklıdır.

Karizmatik özelliklere sahip liderler takipçilerine yalnızca kendi görüntü ve davranışlarını taklit etme ortamı yaratabilir. Yani karizmatik özelliğin takipçileri dönüşüm kabiliyetine sahip olamazlar. Onların yaptıkları yalnızca bir taklit uygulamasıdır. Dönüştürücü liderlikte durum bundan farklıdır. Dönüştürücü liderler takipçilerine de kendilerinde var olan gücü onları etkileyerek ve onlarda kuvvetli hisler uyandırarak bu kabiliyeti onlara da geçirerek onları başarıya ulaştırırlar. Bunlara ilaveten Bass karizmatik liderleri salt kendi felsefe ve inanışları üzerinde güvenli kişiler olmanın haricinde, kendilerini mucizevi bir kadere haiz gördüklerini ifade etmektedir. Takipçiler, yalnızca lidere saygı hissetme ve onlara güven duygusu beslemekle sınırlı kalmazlar, bunların yanı sıra onları bir "kahraman olarak putlaştırırlar". Liderler, takipçilerinden adeta "kendilerine tapınmalarını" beklerler. Karizmatik liderlere takipçilerin reflekslerinin iki zıt uçta olabileceğini; yanibir taraf nazarında büyük bir içtenlikle sevilirken, diğer taraf büyük bir nefret hissi duyabileceğini ifade etmektedirler.<sup>234</sup>

---

<sup>233</sup>Ercan Yavuz, "İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt:1, Sayı:2, 2009, s.53, Sedagül Akbaba Altun, " İlköğretim Okulları Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, 2003, s.11.

<sup>234</sup>Ibid., ss.11-12.

### 3.1.8.2. Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki

Siyasi liderliğin iki farklı tarzı olarak Burns, “Etkileşimci” ve “Dönüştürücü” liderlik yaklaşımlarını gündeme getirmiştir. Dönüştürücü liderliği; bir organizasyon ya da işleyişi belli bir vizyon etrafında yeni bir düzenleme taşıyan, bir sistemde köklü dönüşümler gerçekleştiren liderlik modeli olarak tanımlarken, etkileşimci liderliği ise “örgüt veya sistemler içindeki iç dinamikleri iyi dengeleyerek örgütün önceden belirlenmiş amaçlarına etkili bir şekilde ulaşmasını sağlama” şeklinde tanımlamaktadır. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı, sistemi mevcut haliyle etkin ve verimli olarak çalıştırmayı amaçlarken, Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı sistemde esaslı değişim ve dönüşümler gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır.<sup>235</sup> Bu açıdan bakıldığında etkileşimci liderler varolan düzen çerçevesinde sistematik faaliyetler ile başarıyı hedeflerken, dönüştürücü liderler ise başarıyı, mevcut kalıpları aşarak bambamşa konseptler yaratmanın sonucu olarak görürler.

Etkileşimci liderler geçmişte yürüttükleri başarılı faaliyetleri sürdürme eğilimi içerisinde hareket ederlerken, dönüştürücü liderler, örgütlerinin vazife alanlarında, stratejilerinde, faaliyet ve işlevleri ile ilgili aşamalarında, farklılıklar ve değişimler yaparak, astlarını etkileyen ve örgütü kısa veya orta süreli olarak “şoka sokan” ve bu süre içerisinde de başarı seyrinin düşmesine neden olan aynı zamanda takipçilerin zihniyetlerinde ve davranışlarında reform yaratan, lüzumuna ve faydasına inanarak değişimi başlatan özelliklere sahip liderlerdir.<sup>236</sup> Köklü değişimleri başlatma cesareti, etkileşimci liderlikle, dönüştürücü liderliği birbirinden ayırıştıran bir faktördür. Risk faktörünün her alanda olduğu gibi yönetsel alanda da getirileri farklı seyretmektedir. Etkileşimci liderler değişime yönelik büyük bir atılım gerçekleştirmediklerinden başarı seyirleri de sabit kalmaktadır. Fakat dönüştürücü liderler kısa süreli olarak örgütün başarı grafiğini daha alt düzeylere çekerken, beklenen adaptasyon süreci gerçekleştiğinde bu grafiğin yükseliş oranı, aldıkları risklerle orantılı olarak etkileşimci liderleri büyük bir farkla geride bırakacaktır. Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı

<sup>235</sup> Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, age, ss.461-462, Hacı İbrahim Aydoğmuş, age, s.78.

<sup>236</sup> Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, age, ss.462-463.

sergileyen lider özellikleri ile Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı sergileyen lider özellikleri **Tablo.10.**'da özet şekilde verilmektedir.

	<b>Etkileşimci Lider</b>	<b>Dönüştürücü Lider</b>
<b>Gücünü Aldığı Kaynak</b>	Rasmi, Formel, İhtisas, Eğitim	Beğeniye Dayalı, Karizma, İhtisas, Eğitim, Kendisi ile Barışık, Kalıtsal
<b>Takipçiler</b>	Nizamlara, Düzenlemelere, Prosedürlere ve Standartlara Entegre olmak	İçselleştirme, Hissi Bağlılık, İtimat
<b>Durumsal Etkenler</b>	Statik, Bağdaşık	Dinamik, Ayrışık, Karmaşık
<b>Kontrol Eylemleri</b>	Nizamlardan, Standartlardan Sapma	Kişiyi Ehemmiyet Verme
<b>Motivasyon</b>	Ödül, İltifat, Ceza vermek, Gözdağı Vermek, Dürüstlük ve Bağlılık	Ödül, İltifat, Kendini Gerçekleştirme, Denk Davranma
<b>Hedefler</b>	Günlük, Haftalık, Aylık, Yıllık Programlara Uyuma, İşleri Bitirme Hedefleri	Vizyon, Misyon, Stratejik Hedefler, Amaçlar, Plan ve Programlara Uyuma Hedefleri
<b>Fonksiyonu</b>	İdareci	Lider, Değişim Ajanı

**Tablo 10 Etkileşimci Liderlik ile Dönüştürücü Lider Karşılaştırması**  
(Kaynak : Seher Armağan Ören, “Günümüz Liderlik Profili: Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi S.B.E., Antalya, 2006, s.63.'den uyarlanmıştır).

### **3.1.8.3. Dönüştürücü ve Stratejik Liderlik Arasındaki İlişki**

Stratejik lider, örgütün çevresel koşullarına uyum sürecini, değişen şartlara entegre stratejiler üretmek için gerçekleştiren lider tipidir. Bu açıdan bakıldığında rekabet koşullarına endeksli hareket etmek amacıyla stratejiler üreten lider şekli stratejik liderlik modelinin çıkış noktasıdır. Dönüştürücü liderler ise vizyonları ve uyguladıkları stratejilerle örgütlerini ve takipçilerini bilişsel ve sosyal anlamda dönüşüm sürecine sokan ve bu durumdan orta ve uzun vadelerde olumlu geri dönüşüm sağlayan lider tipleridir.

Dönüştürücü liderlik ile stratejik liderliğin örtüştüğü birçok davranış kalıpları mevcuttur. Örneğin her iki liderlik tipi de gelecek yönelimlidir, dinamik, kompleks yapılar faaliyet onların alanlarıdır. Değişimi yakalama eğilimleri, vizyon anlayışları, vb. gibi bir çok yönden birbirleriyle örtüşmektedir.

Stratejik liderler ile dönüştürücü liderleri birbirlerinden ayıran en önemli fark yönelim odaklarıdır. Bu anlamda stratejik liderler daha çok strateji üretmeye yönelirken, dönüştürücü liderler dönüşümü gerçekleştirmeye yönelirler. Yani dönüşümcü liderler için strateji geliştirmek dönüşümü gerçekleştirmek açısından bir araç niteliği taşıyan stratejik liderler için strateji üretip bunu uygulamaya sokmak bir amaç niteliği taşımaktadır. Ayrıca stratejik liderler paydaş yaklaşımı bağlamında daha geniş bir gruba hitab ederler. Yani dönüştürücü liderler, takipçileri açısından organizasyon üyelerini hedef alırken stratejik liderler, iç çevre unsurları içerisinde yer alan örgüt üyelerine ilaveten, dış çevre unsuru olan rakipler ve diğer paydaş gruplarını da takipçi unsurlar içerisine katarlar. Öte yandan bu iki lider stili başarıyı örgüte taşıma süresi bağlamında değerlendirilecek olursa, stratejik liderler geliştirdikleri taktikler dolayısıyla kısa vadede başarıyı örgüte taşıyabilirlerken, dönüştürücü liderler dönüşümü gerçekleştirme gibi zorlu ve zaman alıcı bir yol üzerinde hareket ettiklerinden dolayı başarıyı daha uzun vadede örgüte taşımaktadırlar.

#### ***3.1.8.4. Dönüştürücü ve Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki***

Dönüştürücü Liderlik ve Vizyoner Liderlik, dönüşüm ve liderin vizyona sahip olması ve bunları takipçilerine de aktarması bakımından birbiriyle örtüşmektedir. Pielstick, Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı'nın ilgi alanını oluşturan konular arasında paylaşılan bir vizyon yaratma ve vizyonu örgüt üyelerine aktarmayı vurgularken; Yukl ise; dönüştürücü liderliğin tatbik edilmesi için gerekli standartlar arasında net ve cazip bir vizyon geliştirme ve bu vizyonu duyurma, vizyonu gerçekleştirmek için stratejiler geliştirmenin önemine değinmektedir.<sup>237</sup> Bu görüşlere dayalı olarak dönüştürücü liderlerin temsilcisi bulunduğu grubu hedeflere yöneltmek için orijinal bir vizyon ortaya koymaları ve bu vizyonu gruba benimsetmeleri tıpkı Vizyoner Liderlik konseptinde olduğu üzere bu yaklaşımla da birebir örtüşmektedir.

---

<sup>237</sup>Sedagül Akbaba Altun, *age*, s.12.



## BÖLÜM VI

### 4.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK KURAMI'NIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

#### 4.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı, Tanımı, Gelişim Süreci, Önemi ve Benzer Kavramlarla İlişkisi

##### 4.1.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Örgütsel bağlılığın kavramsal olarak ilk kez gündeme getirilmesi, 1956 yılında Whyte'in "Örgüt İnsanı" adlı çalışmasında örgüte aşırı bağlı olmanın getireceği tehlikeler dile getirerek, örgüt insanlarını örgütün çalışanları bağlamından öte örgüt için mavi yaka, beyaz yaka ayrımı gözetmeden çalışan tüm bireyler olarak etraflıca irdelemiştir.<sup>238</sup> Whyte'in çalışmasının ardından çeşitli disiplinlerden gelen birçok araştırmacı tarafından örgütsel bağlılık kavramı farklı açılardan ele alınmış ve bu doğrultuda da birçok tanımlamaya konu olmuştur. Söz konusu tanımlamalardan bazıları şöyledir:<sup>239</sup>

---

<sup>238</sup> Özlü Azaklı, "Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ve İş Güvencesizliği Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2011, s.27.

<sup>239</sup> Charles O'Reilly and Jennifer Chatman, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior," **Journal of Applied Psychology**. Vol: 71, Issue: 3, 1986, p.493, John P. Meyer and Natalie J. Allen, "Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization: An Examination Of Construct Validity", **Journal of Vocational Behavior**, Volume: 49, Issue:3, 1996, p.255, David J. McDonald and Peter J. Makin, "The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff," **Leadership & Organization Development Journal**. Vol: 21, Issue:2, 2000, p.86, Charles R. Schwenk, "Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action" **Academy of Management Review**, Volume:11, Issue:2, 1986, p.299, Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s.76, Chiok Foong Loke, "Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment", **Journal Of Nursing Management**, Volume: 9, Issue:4, 2001, p.193, Yoash Wiener,

-O' Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı örgütün özelliklerinin ya da bakış açısının işgören tarafından içselleştirme ve benimsenme derecesi olarak tanımlamışlardır.

-Örgütsel bağlılığı psikolojik boyut olarak ele alan Meyer ve Allen ise örgütsel bağlılığı; işgörenlerin örgütlemüne sebep oldukları davranış biçimlerini ve işgörenleri örgütünde vamlı mensubu olmayolundakarara vardiyan bir davranış biçimi olarak tanımlamaktadırlar.

-McDonald ve Makin ise örgütsel bağlılığı birey ile örgüt arasında gerçekleşen psikolojik bir akit olarak tanımlamışlardır. Bu tanımların ortak noktası örgütsel bağlılığın örgüt-işgören uyumuna odaklı içselleştirilmiş davranışlar olarak tanımlanmasıdır.

-Örgütsel bağlılık; bireyin belirli bir eylem stiline bağlılık duyarak, açıkça belirlenmiş ödül ya da ceza sisteminin olmadığı hallerde dahi yürütülen eylemden hoşnut olma ve devam etme tutumunun oluşmasıdır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, kendi kendini kontrol eden ve örgüt faaliyetlerinde işleyişi düzenleyici hiçbir unsura gerek görmeyen bir sistemdir.

-Örgütsel bağlılık; yalnızca işverene sadakatle sınırlı olmayıp, aynı zamanda örgütün başarısının devamı için örgüt mensuplarının çaba gösterdikleri bir süreçtir. Örgüte bütüncül bir bakış açısıyla sadakat besleyen ve bireysel menfaatleri gözetmeden ortaya çıkan davranışların doğal bir bileşenidir.

-Örgütsel bağlılık; işgörenlerin işe ve örgüte karşı sergiledikleri tutum ve maksatlarının davranışsal göstergesidir. Bu yönüyle örgütsel bağlılık yalnızca içsel bir tutum olmakla kalmayıp eylemsel olarak da ortaya konulabilen bir davranıştır.

-Örgütsel bağlılık; örgütsel menfaatleri sağlayacak biçimde hareket etmek üzere içselleştirilmiş normatif baskıların birleşimi olarak kabul edilmektedir. Bu tanıma göre örgütsel bağlılık bir defa ortaya çıktıktan sonra ödül ya da cezalara göre tutumlarda ciddi etkiler bırakmaktadır. Çalışanların bağlılık algılarını şekillendirmede ceza yöntemlerinden ziyade olumlu davranış yöntemlerinin tercih edilmesi örgüt-işgören uyumlaştırma sürecinde önem arz etmektedir.

---

"Commitment in Organizations: A Normative View", **The Academy of Management Review**, Vol: 7, Issue: 3, 1982, p.418.

Tüm bu tanımlamalardan yola çıkarak örgütsel bağlılık kavramına şöyle bir tanım getirmek mümkündür:

Örgütsel Bağlılık; bireylerin mensubu olduğu örgüte müspet ya da menfi hiçbir direktme olmaksızın aidiyet hissiyatı ile sadık kalarak, örgütün çıkarını gözetmek ve muvaffakiyetini isteme ve aynı zamanda bireysel amaçlarını örgüt amaçları ile bütünleştirme ve bu yolda tüm gayret ve itikatlarını ortaya koyarak daha iyi koşullarda dahi örgütü bırakma eğilimine girmeden faaliyetlerinin devamını sağlayan içselleştirilmiş bir olumlu davranış şekli olarak tanımlanabilir.

#### 4.1.2. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci

Örgütsel Bağlılığın ilk araştırmacısı olarak görülen Whyte 1956 yılında örgüte yüksek düzeyde bağlılık duyan çalışanları tanımlayarak bu durumun örgüt için olası zararları üzerine yoğunlaşmıştır. Bunun ardından 1958 yılında March ve Simon örgütsel bağlılığın değişimsel modelini geliştirmişlerdir. 1960 yılında ise Gouldner örgütsel bağlılığın güçlenmesi adına örgüt içi karışıklığın önemine eğilmiştir.<sup>240</sup> Bu dönemde Howard Becer'in yapmış olduğu örgütsel bağlılık araştırmaları neticesinde bireyin bir takım yan faydalar sağlayarak kişisel ilgi alanları ile uyumlu faaliyetleri birbirine bağlaması şeklindeki geliştirmiş olduğu tanımlama örgütsel bağlılığın duygusal olarak gelişen bir süreç olduğu fikri üzerine yoğunlaşmıştır.<sup>241</sup> 1961 yılında ise Etzioni bağlılık kavramını katagorize eden ilk araştırmacı sıfatını almıştır. 1964 yılında Lodahl sosyal ilişkilerin örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkisini bulmuştur. 1966 yılında Grusky eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkileri incelemiştir.<sup>242</sup> Steers'in 1970-1976 yıllarındaki araştırmalarında ise örgütsel bağlılığın verimliliğe olan etkisini incelenerek işgören devir oranı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine yoğunlaşmıştır.

Lyman W. Porter, Richard M. Steers, Richard T. Mowday ve Paul V. Boulian'ın 1974 yılında yapmış oldukları çalışmalarını, örgütsel bağlılığın "bireyin belli bir örgütle

<sup>240</sup> Seynur Atay, "Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2006, ss. 47-48.

<sup>241</sup> Kamil Yağcı, "Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:9, Sayı:3, 2007, s.116.

<sup>242</sup> Seynur Atay, **age**, ss. 47-48.

bütünleşme düzeyi” olduğu fikrine dayalı olarak şekillendirmişlerdir. Araştırmacılara göre örgütsel bağlılık: Çalışanın örgütün kabulüne dayalı mensubu olması adına güçlü bir arzu duyması, örgüt yararına daha çok çaba sarf etme isteği, kendi değerleri ile örgüt değerleri arasındaki uyumu yakalayabilmek ve bunu benimsemek olarak belirlenen üç temel düşünce üzerine odaklanan bir tutum sürecidir.<sup>243</sup> 1977 yılında Weiner ve Gechman’ın örgütsel bağlılık ile ilgili öne sürdükleri modelde ise; çalışanların yalnızca bağlılık algıları analiz edilmekle yetinilmeyip aynı zamanda örgütün ve işgörenlerin kariyer potansiyelleri de ölçümlenmeye çalışılmıştır. Gerald R.Salancik ve Barry M. Staw’ın 1977 yılında ortaya koydukları çalışmada ise örgütsel bağlılık davranışsal ve tutumsal bağlılık olmak üzere iki boyutta incelenmiştir.<sup>244</sup> Buna göre davranışsal bağlılık işgörenin daha önceki eylem ve tecrübelerinin bir sonucu iken, tutumsal bağlılık; örgütün gelecekte beklenenleri ile işgörenlerin adlandırılması ve yaşamsal arzuları esası üzerine odaklanmaktadır.

Mowday, Steers, Porter 1982 yılında Örgütsel bağlılığı ölçmek üzere 15 madde ve tek boyuttan oluşan bir örgütsel bağlılık ölçeği geliştirmişlerdir.<sup>245</sup> Örgütsel bağlılık yaklaşımlarında 1985 yılında Reichers’in öne sürdüğü model ile çoklu bağlılık yaklaşımı adıyla bilinen bir bağlılık türü geliştirmiştir. Reichers, bu yaklaşımla işgörelere bağılı olarak örgütsel faktörlerin farklı bağılılık seviyelerine yol açacağı fikrini ortaya atmıştır. Bu yaklaşım bireylerin örgütlerine, yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, meslek ve iş kollarına ve müşterilerine göre farklı düzeylerde bağılılık hissedecekleri görüşünü içermektedir.<sup>246</sup>

John E. Mathieu ve Dennis M. Zajac 1990 yılında örgütsel bağılılık ile ilgili yapılan deneysel araştırmaları tahlil eden araştırmacılarıdır. Yaptıkları çalışmalarda tutumsal ve hesapçı olmak üzere iki çeşit örgütsel bağılılığın ön plana çıktığını ortaya koymuşlardır.<sup>247</sup>

---

<sup>243</sup> Kamil Yağcı, *age*, ss.116-117.

<sup>244</sup> *Ibid.*

<sup>245</sup> Selda Coşkuner, Canan Yertutan, “Kurum Ev İdaresi Alanında Çalışanların Örgütsel Bağılılıklarının İncelenmesi”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:27, Sayı:2, 2009, s.3.

<sup>246</sup> Funda Somuncu, “Örgütsel Bağılılık ve Örgütsel Bağılılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2008, s.10.

<sup>247</sup> Birgül Çakır, “SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağılılık ve İş doyumuna Olan Etkileri”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006, ss.71-72.

Allen ve Meyer ise 1997 yılında duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık adıyla anılan bağlılık türlerini daha ziyade örgütsel bağlılığın bileşenleri olarak ele almışlar ve bağlılığı ölçmek amacıyla 18 maddeden meydana gelen “7’li Likert” tipi ölçek geliştirmişlerdir.<sup>248</sup> Bu ölçek örgütsel bağlılık konusunda yapılan birçok çalışmada kullanılmış olmakla birlikte bugün dahi örgütsel bağlılık tutumlarının ölçümünde yoğun bir kullanım alanı bulmaktadır.

---

<sup>248</sup> Selda Coşkun, Canan Yertutan, *age*, s.3.

Araştırmacılar	Tarih	Önerme		
		1	2	3
Becker	1960		Yan Fayda	
Grusky	1966		Ödüllendirme	
Kanter	1968	Devam	Uyum	Kontrol
Sheldon	1971	Sosyalleşme	Yatırım	
Porterv.d	1974	Duygusal	Devam	
Weiner ve Gechman	1977	Sosyalleşme		Zorunlu
Salanick ve Staw	1977	Tutumusal	Davranışsal	
Mathieu ve Zajac	1990	Tutumusal	Hesapçı	
Allen ve Meyer	1990,91,97	Duygusal	Devam	Zorunlu

**Tablo 11 Örgütsel Bağlılığın Evrimi**

(Kaynak: Kamil Yağcı, “Meyer- Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:9, Sayı:3, 2007, s.117).

#### 4.1.3.Örgütsel Bağlılığın İşletmeler ve Çalışanlar Açısından Önemi

#### **4.1.3.1. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler Açısından Önemi**

Tüm örgütler üyelerinin kendilerine olan bağlılıklarını arttırma arzusu taşırlar. Çünkü örgütün hayatta kalması, nitelikli işgücünün örgütte kalmasına bağlıdır. Bu bağlamda işgörenler örgütlerine ne kadar bağlı ise, örgütler de o derecede güçlü olabilmektedirler.<sup>249</sup> Örgütsel bağlılığın örgütler açısından önemini ortaya koymak için yapılmış olan pek çok çalışma, örgütsel bağlılığın örgütler açısından olumlu sonuçlar yaratacağı savını desteklemektedir. Örgütsel bağlılık, iş performansının arttırılması ve personel devir hızının düşürülmesi açısından ehemmiyet teşkil ederken, iş doyumu, güdüleme ve örgütsel vatandaşlık gibi hususlarla da ilişki içindedir.<sup>250</sup>

Randall'ın ele aldığı çalışmada işgörenlerin farklı örgütsel bağlılık algılarının, örgütsel açıdan farklı neticeler vereceği ortaya konmaktadır. Çalışmanın bulgularına göre; yüksek düzeyde örgütsel bağlılık örgüte; güvenli ve sabit işgücü, verimlilik artışı için çalışanların örgüt taleplerini kabul etmesi, performans ve rekabet açısından yüksek seviyelere ulaşma ve örgütsel amaç ve hedeflere varma gibi müspet neticeler elde edileceği ortaya konulmuştur. Ayrıca çalışanların düşük düzeyde örgütsel bağlılık algılarının sonuçları ise; işgücü devri, işe geç gelme ve devamsızlık oranlarının artması gibi sonuçlar doğuracağı da belirtilmektedir. Bunların yanı sıra, çalışanların işte kalma arzularının kırılacağı, iş kalitesinde düşüşlerin yaşanacağı, sadakatsizlik davranışlarının artacağı bunlara ilaveten, çalışanların örgüte karşı muhalif bir tutum geliştireceği, örgüt üyelerinin rol dışı davranış ve tutumlar sergileyeceği, dedikoduların artacağı ve nihayetinde örgütün çalışanlar üzerindeki etkisinin azalacağı ifade edilmiştir.<sup>251</sup>

Örgütsel bağlılığın örgütler açısından sonuçlarına ilişkin olarak yapılan tüm bu tespitleri Angle ve Perry'nin şu bakış açısı özetlemektedir. “Örgütlerine kuvvetli bağlılık gösteren çalışanlar yüksek performans gösterirler ve mümkün olduğunca müdahildirler. Ayrıca bu çalışanlar genellikle örgüt lehine çalışmaya meyillidirler.”<sup>252</sup>

#### **4.1.3.2. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi**

---

<sup>249</sup> Esra Türker, “Örgütsel Stres Faktörleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Lise Öğretmenleri Üzerinde Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2009, s.49.

<sup>250</sup> Meral Dursun, “Kurumsal İmajın Müşteri Bağlılığı ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2011, s.58.

<sup>251</sup> Ibid., ss.58-59.

<sup>252</sup> Fatih Türker, “Denizcilik Sektöründe İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığın İş Gücü Devrine Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2007, s.40.

Örgütsel bağlılığın; işi bırakma niyetinde azalmalar yaratması, işe geç kalma oranının düşmesi ve örgütsel performansın yükselmesi gibi örgüt açısından bir takım önemli sonuçlar doğurmasının yanı sıra çalışanlar düzeyinde de önemli neticeler verdiği gözlenmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan işgörenler yer aldıkları örgütün başarısı için çalışırken, aynı zamanda kendi performansını da yüksek bir seviyeye çekmektedirler. İşgörenler bu bağlılığın sonucu olarak kariyer yaşamları adına yüksek getiriler sağlamaktadır. Bu bağlılığın neticesinde; daha üst bir pozisyona terfi etmek, daha yüksek bir ücret getirisine sahip olmak, iş akdinin devamlılığını sağlamak, örgüt yönetiminde sözlü ya da eylemsel övgüler ile ödüllendirilmek gibi dışsal faktörlerin yanı sıra bir takım içsel güdülenmeler de söz konusu olmaktadır. Bu güdülenmenin en belirgin şekli çalışanın işini sevmesi ve örgüte salt bir iş olarak bakmaktan öte işi severek ve benimseyerek yapması ve bu iş yerinde çalışmanın onları mutlu ettiğini düşünerek hayatlarını daha anlamlı kılmaları algısını yaratmaktadır. Böylece kişisel ve örgütsel ilişkilerini daha sağlam temeller üzerine kurmalarını sağlamaktadır.

#### **4.1.4.Örgütsel Bağlılığın Diğer Kavramlarla İlişkisi**

##### ***4.1.4.1.Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi***

Örgütsel vatandaşlık kavramı olarak, “biçimsel ödül sistemini dikkate almadan, bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan ve gönüllülük esasına dayalı birey davranışı” nı ifade etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt yaşantısında işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile yakın ilişki göstermektedir.<sup>253</sup> Örgütsel vatandaşlık tutumlarında işgören yöneticilerine ve iş arkadaşlarına destek olma konusunda gönüllü bir tavır sergileme eğilimini ifade etmektedir.

Örgütlerine bağlılık duyan çalışanlarörgütleri için yoğun hisler besleyen, vazife ve yükümlülüklerini itina ile yerine getiren, hatta bazen aldıkları sorumlulukların ötesinde çaba harcayan, örgüt kaide ve nizamına gönüllü olarak uyum gösteren, örgütün varlığını korumaya çalışan ve örgütün vizyon ve misyonunu paylaşan kişilerdir. Bu

---

<sup>253</sup> Yavuz Demirel, “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım” *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:15, 2008, s.121.



bireyler bir denetim mekanizması olmaksızın içsel güdülü olarak hareket etmektedirler. Bu yönüyle örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları birbirleriyle ilişkilidir.<sup>254</sup> Örgütsel vatandaşlık davranışı; işgörenin örgütte yer alan diğer çalışan ve üstlerine karşı insani ve sorumlu tavırlar sergilemesidir. Buna örnek olarak işe yeni başlamış bir çalışma arkadaşının işe adaptasyonunda ona destek olmak ya da örgüt bünyesinde meydana gelen herhangi bir adaletsizlik karşısında diğer arkadaşlarının haklarını savunmak verilebilir.

#### ***4.1.4.2. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adanma İlişkisi***

Kölenin efendisine, memurun vazifesine, askerinin vatanına sadakati manasındaki adanmışlık kelimesi, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma halini ifade etmektedir.<sup>255</sup> Örgütsel adanma ise, çalışanların mensubu olduğu örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi ve bunların gerçekleşmesi uğrunda kendinden beklenen gayretten öte bireyin ekstra rol üstlenmesi manasına gelmektedir.<sup>256</sup> Literatürde örgütsel adanmışlık kavramı ile örgütsel bağlılık kavramının sıkça birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Burada her iki kavramın da sadakat anlayışına dayalı olduğu fakat adanmışlık kavramının yüklendiği anlam bakımından görece daha yüksek bir düzeyi ifade etmesi söz konusudur.

Literatürde yer alan Örgütsel adanmışlık boyutları, örgütsel bağlılık boyutları ile açıklanmaktadır. Bu durum genellikle en fazla kabul görmüş olan Allen ve Meyer'in öne sürdüğü duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutlu sınıflandırma ile ele alınmıştır. Kapsamlı olarak ele alınan çalışmalarda ise; devam adanmışlığı, bağlılık adanmışlığı, uyum adanmışlığı, kontrol adanmışlığı, özdeşleşme adanmışlığı ve içselleştirme adanmışlığı gibi farklı düzeyler de incelenmektedir. Devam adanmışlığı yaş ve kıdem değişkenleri ile doğrusal ilişkili olan bir tür olup işgörenin örgüte harcadığı zaman ve emeğin örgütü bırakması halinde boşa

---

<sup>254</sup> Oya İnci Bolat, Tamer Bolat, "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:11, Sayı:19, 2008, ss.79-80.

<sup>255</sup> Lütfiye Karagöz, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Örgütsel Adanma İle Örgütsel Yurttaşlık Davranışları Arasındaki İlişki", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s.6.

<sup>256</sup> Fatih Şahinoğlu, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarıyla Olan İlişisine Yönelik Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2011, s.40.

gideceği ve dolayısıyla maliyet kaygısı ile oluşan adanmışlık çeşidini ifade etmektedir. Bağlılık adanmışlığı ise; Örgüt üyelerinin örgüt amaçları uğrunda kendilerini bu amaç ve örgüte nezretmesini ifade etmektedir.<sup>257</sup> Uyum adanmışlığı ise, üyenin örgüte kendisini simgesel olarak vakfetmesini içeren ve daha ziyade ödül ve ceza sistemine dayalı yürüyen bir tür olmakla beraber örgütsel adanmışlığın ilk seviyesini oluşturmaktadır. Kontrol adanmışlığında ise; örgüt üyesinin örgütün amaç ve değerlerine inanarak sergileyeceği tutumların kontrolünde örgüt mekanizmasının serbestisini kabul eden adanmışlık türüdür. Özdeşleşme ise adanmışlığın ikinci evresinde birey kendini tam manasıyla ifade eder bir duruma gelmekte ve kurduğu sosyal ilişkiler onu örgüte daha bağımlı kılan bir süreci ihtiva ederken, içselleştirme olarak adlandırılan son evrede bireyin yer aldığı örgütle aynı değerlerde buluşması söz konusudur.

#### ***4.1.4.3.Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi***

Örgütsel özdeşleşme, kişinin belirli bir organizasyona aidiyet hissi duyması ve kendisini o organizasyonun bir üyesi olarak kabul etmesi şeklinde tanımlanabilir.<sup>258</sup> Özdeşleşme, işgörenlerin hoşnut oldukları ve bir organizasyonu taklit etme arzusundan kaynaklanan etkidir. Özdeşleşmeyi sağlamak için işgörenlerin performans ve davranışlarının onaylanması gerekmektedir. İşgörenlerin örgütle özdeşleşmesi sonucu kendilerine olan güvenlerinin artırılması ve netice itibariyle daha fazla sorumluluk almaları sağlanabilmektedir.<sup>259</sup> Örgütleriyle özdeşleşmiş işgörenler örgütün süregelen kültür yapısı, kural ve fikirlerine muhalif olma davranışlarının gelişmemesi hatta örgütün değer ve kurallarının sanki bireysel karar ve beklentilermiş gibi bir algı yaratması eğilimi sergileyen bir profili ortaya koymaktadır.

Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüt faaliyetlerine katılımının derecesiolarak izah edilebilir.İşgörenin örgüte bağlılığını ortaya çıkarıcı güç örgütle özdeşleşmesidir. Çünkü örgütleriyle özdeşleşenişgörenler örgütlerinebağlılık

<sup>257</sup> Yüksel Özden, “Öğretmenlerde Okula Adanmışlık: Yönetici Davranışları ile İlişkili mi?”, **Milli Eğitim Dergisi**, Milli Eğitim Basımevi, Ankara,Sayı:135, 1997, s.37.

<sup>258</sup> Bilçin Tak, “Algılanan Örgütsel Prestij ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:18, 2009, s.102.

<sup>259</sup> Tuğçe Kafdağlı, “Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2007, s.25.

duymayadaha çok meyillidirler.<sup>260</sup> Bu açıdan bakıldığında örgütsel özdeşleşme örgütsel bağlılığın sağlanmasının bir ön koşuludur.

#### **4.1.4.4. Örgütsel Bağlılık ve Mesleki Bağlılık İlişkisi**

Mesleki bağlılık, işgörenin seçtiği mesleğin veya iş kolunun değerleri ile kendi değerleri ve inançları benimseme ve bu kabulün getirmiş olduğu hazzın sonucu o meslekte kalma arzusu olarak tanımlanmaktadır. Yapılan bu tanımlamadan her ne kadar mesleki bağlılık tek boyutu olan bir yapı gibi görülmekte ise de Meyer ve arkadaşları mesleki bağlılığın tıpkı örgütsel bağlılık gibi duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere üç farklı biçiminin olacağını öne sürmüşlerdir.<sup>261</sup> Örgütsel bağlılık ile mesleki bağlılık arasındaki ayırmda Örgütsel bağlılıkta bireyin örgütle olan özdeşleşimi söz konusu iken mesleki bağlılıkta ise mesleki değerler ön plana çıkarken, meslek yararına tutum sergileme ve meslek mensubiyetinin devamına yönelik bir yönelim söz konusudur.

Meyer ve arkadaşları literatürde bağlılık kavramının yerine meslek, uzmanlık alanı, kariyer gibi kelimelerin kullanıldığını işaret etmişler ve kariyer bağlılığı veya profesyonel bağlılık kelimelerinin yerine mesleğe bağlılık kavramını kullanmayı yeğlemişlerdir. Kariyer kavramı meslek kavramına nazaran daha kapsamlı bir manayı içermekle birlikte bireyin iş hayatındaki tecrübelerinin toplamını ifade etmektedir. Birey iş hayatı boyunca çok çeşitli örgütlerde ve iş kollarında faaliyette bulunmuş dahi olsa yalnızca tek bir kariyere sahip olabilmektedir.<sup>262</sup> Uzmanlık ise yapılan görevin en detay kısımlarına dahi hakimiyet sağlayarak bireyin görevinde bir tek alandaki becerinin öne çıkmasını ifade etmektedir. Mesleki bağlılıkla ilişkili diğer bir kavram olan profesyonellik ise, Morrow ve Goetz'e göre, işgörenin mesleği ile özdeşleşmesi neticesinde mesleki değerlerin kabulü ve benimsenmesini ifade etmektedir. Birçok çalışmada mesleki bağlılığın yerine kullanılan profesyonel bağlılık, kariyer bağlılığı, uzmanlık bağlılığı gibi kavramlar her ne kadar birbirleriyle ilişkili de olsa içerdikleri

---

<sup>260</sup>Clifford J.Mottaz, "An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment", *The Sociological Quarterly*, Vol: 30, Issue: 1, 1989, p.144.

<sup>261</sup>Gregory P. Irving, Daniel F.Coleman, Christine L. Cooper, "Further Assessments of a Three-Component Model of Occupational Commitment: Generalizability and Differences Across Occupations", *Journal of Applied Psychology*, Volume:82, Issue:3, 1997, p.445.

<sup>262</sup>Gary J. Blau, "On Assessing the Construct Validity of Two Multidimensional Constructs Occupational Commitment and Occupational Entrenchment", *Human Resource Management Review*, Volume:11, Issue:3, 2001, pp.281-282.

anlam bakımından farklı kavramları ifade etmektedirler. Wallece'nin 1993 yılında yapmış olduğu çalışmada, mesleki ve örgütsel bağlılık arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca uzmanlaşma düzeyi arttıkça her iki bağlılık türünün de derecesi artmakta olduğu saptanmıştır. Buna ek olarak, profesyonel bağlılık, kariyer bağlılığı gibi mesleki bağlılığın ölçülmesinde kullanılan metotlar da bu ilişkinin tabiatını değişime uğrattığı sonucuna ulaşmıştır.<sup>263</sup>

#### ***4.1.4.5. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sadakat İlişkisi***

Örgütsel sadakat kavramı, kişisel menfaatlerden çok mensubu olduğu organizasyonun menfaatlerini korumak ve kollamak ve bu menfaatlere mensubiyet duymak şeklinde ifade edilebilir.

Örgütsel sadakat davranışı, hem bir örgüte hem de bir kişi ya da gruba karşı gelişen güçlü bağların neticesinde açığa çıkmaktadır.<sup>264</sup> Bağlılık ve sadakat arasındaki müşterek husus, her ikisinin de bir obje ya da örgüte karşı aidiyet hissini barındırmasıdır. Fakat ikisi arasındaki en büyük farklılık, sadakat duygusunun bağlılık duygusundan daha güçlü ve tek doğrultuda olmasıdır. “Bir şeye sadakat gösteren bir kişi mutlak suretle bundan bir karşılık görmeyebilir. Bu anlamda sadakat güç ve itibarla ilişkilidir.” Öte yandan, örgütsel bağlılık kişinin yer aldığı organizasyonda, kendi kişisel istek ve amaçları gerçekleştiği ve menfaatleri karşılandığı sürece orada bulunmasını sağlayıcı bir etken iken, örgütsel sadakat şartlar ne olursa olsun kişinin örgütü bırakmayı aklına bile getirmedeği bir durumu ifade etmektedir.<sup>265</sup> Örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakat davranışları birbirleriyle karşılaştırıldığında örgütsel bağlılık davranışının, işgörenin yer aldığı örgüte karşı hissiyatının akılcıl yansıması şeklinde ifade edilirken, örgütsel sadakatın ise işgörenin hissiyatının daha çok duygusal yansıması olduğu şeklinde özetlenebilir.

---

<sup>263</sup> Aytül Ayşe Cengiz, “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2001, s. 14.

<sup>264</sup> Akyay Uygur, Hakan Koç, “Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2010, s.80.

<sup>265</sup> Hakan Koç, “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:8, Sayı:28, 2009, s.205.

#### **4.1.4.6.Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi**

Butler'in güven unsuru ile alakalı araştırmalarında, güvenin bireyler arası ilişkilerin temelini oluşturduğu ve yönetsel muaffakiyet için hayati önem teşkil ettiği sonucuna varmaktadır. Ayrıca Podsakoff, Mackenzie, Moorman ve Fetter güvenin sebep ve neticelerinin ast-üst münasebetleri açısından önemli özellikler ihtiva ettiğini ifade etmişlerdir. Bu neticeler bağlamında örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışları örgütsel güvenin en belirgin sonuçlarını ortaya koymaktadır.<sup>266</sup>İşgörenler çalıştıkları örgütlerin içsel ve dışsal faktörler yönünden güven vericibir ortam olmasını isterler. Örneğin; iş akdinin her an fesh edilebileceği kaygısını taşıyan ya da büyük bir itimatla bilgi ve sosyal paylaşımını gerçekleştirdiği yönetici ya da çalışma arkadaşlarının etik olmayan tavırlar içerisine girdiği bir iş ortamında işgörenler kendilerini yeterince güvende hissedemezler. Bu durum onların örgütlerine olan olumlu duygularını temkinli ve yapay davranışlara bırakmakla birlikte örgütüne olan bağlılığını da olumsuz etkileyebilmektedir.

#### **4.1.4.7.Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık İlişkisi**

Çalışma arkadaşlarına bağlılık duymak bireysel ve örgütsel bir takım neticeler vermektedir. Bireysel olarak, bir kişinin bir gruba ait olduğunu hissetmesi, performansına ve hali hazırda oluşan problemlerin çözümüne olumlu katkılar sağlarken, aynı zamanda sosyal katılım ve dayanışma duygusunu pozitif yönde etkileyerek güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşumunda da önemli bir faktör etkisi yaratarak örgütsel manada da müspet sonuçlar yaratacaktır.<sup>267</sup> Çalışma arkadaşlarına bağlılık yaşamsal bir gereklilik olan sosyal ilişkiler açısından yüksek bir motivasyon sağlamakla birlikte işgörenleri çalışma koşullarının vermiş olduğu monotonluk ve makineleşme eğiliminden uzaklaştırarak dayanışma ve yardımlaşma duygularının kuvvetlenmesine olanak tanımaktadır. Ayrıca ekip çalışmalarına daha kolay adaptasyon sağlanıp, bireysel hırslar ve olumsuz duygulardan uzaklaşılarak takım ruhu ile örgütsel faaliyetlerde etkinlik sağlamaktadır.

<sup>266</sup> Nigar Demircan Çakar, "Üretim Sektöründe Örgütsel Güven, Adalet Alguları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, Cilt:23, Sayı:269, 2008, s.118.

<sup>267</sup> Şebnem Atan, "Kamu Hastanelerinde Çalışmakta Olan Doktor ve Hemşirelerin Örgüt Kültürü Alguları ve Gösterdikleri Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2010, s.78.

## 4.2. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

### 4.2.1. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Allen ve Meyer'in Örgütsel bağlılık boyutları baz alınarak belirlenmiş olan örgütsel bağlılık düzeyleri üç grupta incelenmiştir. Bu sınıflamaya göre düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kısaca şöyle özetlenebilir:<sup>268</sup>

#### 4.2.1.1. Düşük Örgütsel Bağlılık Düzeyi

Allen ve Meyer'in sınıflandırmasında yer alan devamlılık bağlılığı ya da zorunluluk bağlılığı olarak da adlandırılabilen bu bağlılık düzeyi örgüt ile çalışan arasındaki bağın zayıf olduğu ve örgütün amaçlarını gerçekleştirme isteği bakımından çalışanın isteksizlik davranışını ortaya koymaktadır.

#### 4.2.1.2. İlimli Örgütsel Bağlılık Düzeyi

Kişinin tecrübelerinin güçlü, ancak örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın kısmi olduğu bağlılık düzeyidir. Bu düzeyde yer alan çalışanlar, sistemin kendilerini tekrardan biçimlendirmesine tepki göstermekte ve bu nedenle bireysel kimliklerini koruma konusunda direnç sergilemektedirler. Ayrıca, örgütün mevcut tüm değerlerini değil ancak kısmi bir takım değerlerini kabullenme eğilimi taşırlar.

#### 4.2.1.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık Düzeyi

Örgütlerine yüksek derecede bağlılık hisseden işgörenler, mesleki muvaffakiyet ve ücret konusunda yüksek tatmin düzeyini yakalarlar. Bunların yanı sıra bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenlerin sadakatinin karşılığı olarak sağlanan yetki devri ve pozisyonlarında gerçekleşen kademe artışı gibi ödüllerle de onların bu tutumlarının daha yüksek seviyeye yükselmesi sağlanabilir. Bu bağlılık düzeyine sahip işgörenlerin tatminleri; işin kendisinden, örgütteki istikballerinden, örgütte gerçekleşen denetimlerden ve çalışma arkadaşlarından yüksektir. Bu tür işgörenlerin çalıştıkları örgütleri bırakmaları ancak mutsuzluk, düş kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün

---

<sup>268</sup>Hakan Koç, *age*, ss.205-206, Esra Türker, *age*, s.61, Levent Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, Sayı:59, 2005, s.136.

değişmesi, işten tatminsizlik ve az ödüllenenmiş veya yoksun bırakılmış duygusuna kapılmaları gibi durumlar oluştuğu takdirde vuku bulur.

#### **4.2.2.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, birey kaynaklı ve örgüt kaynaklı faktörler bazında ele alınmaktadır. Biz birey bazlı faktörleri kişisel faktörler, örgüt bazlı faktörleri ise örgütsel ve görevsel faktörler olarak ele alacağız.

##### **4.2.2.1.Kişisel Faktörler**

İnsanların doğasından gelen ve süreç içerisinde sosyal etkileşimler ve çok çeşitli dış kaynaklı kazanımlar sayesinde geliştirilen bir takım kişisel özelliklerin, bireylerin örgütsel bağlılık algılarına etki edip etmediği bir takım çalışmalarla sınıanmıştır. Yapılan çalışmalar bağlamında örgütsel bağlılıkla karşılaştırılan değişkenler yaş, cinsiyet, eğitim, deneyim, iş tatmini ve kariyer gibi faktörlerdir. Araştırmacılar yaptıkları çalışmalar neticesinde çeşitli bulgularla karşılaşmışlardır. Bunlara kısaca değinecek olursak şöyledir:<sup>269</sup>

##### **4.2.2.1.1.Yaş**

İnsanların yaş düzeyleri çalıştıkları işlere karşı beklenti ve tutumlarını etkilemektedir. Çalışanlar genç, orta yaş ve yaşlı olarak kategorize edilecek olunur ise, genç grubunda yer alan çalışan iş yaşantısına diğer yaş gruplarına görece yeni adım attığı için iş bulmanın yarattığı stresle ve işe adapte olmanın yaratacağı sıkıntı ile belirli bir zaman periyodunun geçmesi sonucu örgütüne karşı pozitif ilişkiler geliştirecektir. Buna karşılık örgüte yıllarını vermiş bir işgören vazifesine ya da çalışma arkadaşları ya

---

<sup>269</sup>Jim W. Nijhof, Margriet Jong, Gijs Beukhof, "Employee Commitment In Changing Organizations: An Exploration", **Journal Of European Industrial**, Volume:22, Issue:6, 1998, p.245, Alice A. Kenchand and Jerry R. Strewser, "The Existence of Utliple Measures of Organizational Commitment and Experience Related Differences in A Public Accounting Setting", **Bahavioral Research in Accounting**, Volume:10, 1998, p.110,Muhammed Ahmed, "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2004, s.75, Flutra Mujka, "Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2011, ss.65-66, Tuğçe Kafdağlı, **age**, s.28, Esra Türker, **age**, s.56, Başak Horman, "Türk İnşaat Sektöründe Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Teknik Üniversitesi F.B.E., İstanbul, 2010, ss.33-34, Oya Aytemiz Seymen, **Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, ss.189-191, Gonca Kılıç, Yüksel Öztürk, "Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:10, Sayı:3, 2010, s.988.

da üstlerine yeterince adapte olduğu için olumlu ilişkiler kurma bakımından örgüte yeni gelmiş bir çalışandan daha avantajlıdır.

Yapılan araştırmalar, yaş haddi bakımından yüksek olan işgörenlerin, gençlere kıyasla, örgütleriyle daha güçlü bağlar kurduklarını ortaya koymaktadır. Çünkü yaşı ilerlemiş olan işgörenler mesleklerinden ve örgütteki mevkilerinden daha hoşnut durumdadırlar. Ayrıca örgüt çalışanlarının aralarındaki yaş farkının da örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediğine yönelik bulgulara da rastlanmaktadır. Bunun nedeni sosyal paylaşımların ortaya çıkmasında aradaki yaş farkı nedeniyle karşılaşılan engellerdir.

#### **4.2.2.1.2.Eğitim**

Çalışanların eğitim seviyeleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Bu doğrultuda, çalışanların eğitim seviyeleri yükseldikçe örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. Bunun sebebi daha yüksek seviyede eğitim almış olanların beklentilerinin örgütün karşılayamayacağı bir raddeye gelmesi ve farklı iş seçeneklerine sahip olmalarıdır. Morris ve Sherman yaşları ilerlemiş ve eğitim seviyeleri düşük ve daha yüksek seviyede yeterlilik duygusuna sahip çalışanların, örgütsel bağlılık algılarının yüksek olduğunu saptamıştır. Hayatın her alanında var olan sınıfsal farklılıklar iş ortamında da kendini göstermektedir. Bireyi yer aldığı örgütteki çalışma arkadaşlarından üstün kılan eğitimsel nitelikleri yükseldikçe örgütten beklediği faydalar da yükselmektedir. Bu taleplerin karşılanma durumuna göre bireyin örgütsel bağlılık algısı şekillenmektedir. Eğitim seviyesi yüksek bir işgören her zaman kendi niteliklerine ve taleplerine uygun bir iş olanağına sahip olamayabilir. Böyle hallerde örgüt ya da işgören bir takım inisiyatifler kullanmak durumunda kalmaktadır. Örgütün sunduğu olanaklarla işgörenin taleplerinin uyumlaştırılması sonucu örgütsel bağlılık sağlanabilir.

#### **4.2.2.1.3.Cinsiyet**

Örgütsel bağlılığın cinsiyet değişkeni bağlamında ele alınması sonucunda araştırmacılar tarafından varılabilmüş bir fikir birliği mevcut değildir. Erkek çalışanların bayanlara nazaran örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu savunan görüşe göre; bayanların ailevi rollere verdikleri özen ve kadınların istihdam oranlarındaki düşük seyri dikkate alındığında, erkeklerin örgütsel bağlılık algılarının daha güçlü olduğu görüşü desteklenmektedir. Bayanların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha



yüksek olduğunu savunan görüşe göre ise; bayanların işyerlerinde daha istikrarlı çalıştıklarını ve önlerine çıkan sorunların onları kamçilediği gerekçesi ile desteklenmektedir. Cinsiyet konusunda ortaya atılan her iki görüşte de kadının farklı rolleri üzerinden bir çıkarım yapmak söz konusudur. Birinci görüşte erkeklerin önde olması kadının hayattaki ikinci rolü annelik ve ev kadınlığı üzerinden konumlanmıştır. İkinci görüşte ise, birinci görüşü destekler nitelikte yine kadının annelik ve ev kadınlığı misyonu üzerinden iş ortamında çıkabilecek sorunlara karşı daha antrenmanlı olduğu savunularak iki görüş ortaya konulmuştur.

#### **4.2.2.1.4. Deneyim**

Çalışanların örgütteki toplam çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal yönlü bir ilişki saptanırken, aynı pozisyonda geçirilen yıl ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki saptanmıştır. Buna göre örgütte çalışılan sürenin miktarı arttıkça, örgütsel bağlılık artarken, örgütün bir pozisyonunda geçirilen sürenin miktarı arttıkça örgütsel bağlılık boyutlarından normatif ve duygusal bağlılığa negatif yönde etki etmektedir. Örgütte geçirilen süre örgüte bağlılığı arttırmakta ve geleceğe dair bir güven ortamı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra uzun yıllar aynı pozisyonda geçirilen süre ve payenin değişmeyeceğini bilmek tersi bir durum yaratmaktadır. Bunların hepsi insanın doğasında var olan kendini emin hissetme ve başarı sağlama güdüsüyle ilişkilendirilebilir.

#### **4.2.2.1.5. İş Tatmini**

İşgörenlerin işlerine karşı olumlu tutumları iş tatmini olarak adlandırılırken, örgütlerine karşı geliştirdikleri olumlu tutumları ise örgütsel bağlılık olarak adlandırılmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda bu iki kavram arasında pozitif bir ilişkiselliğin olduğu kanısına varılmıştır. Bu iki tutumun da düşük düzeyde olmasının sebepleri olarak devamsızlık, işgücü devri gibi anormal davranışlar sayılabilir. Konuyla ilgili olarak Yousef'in yapmış olduğu araştırmada iş tatmininin duygusal ve normatif bağlılığı olumlu yönde etkilerken, devamlılık bağlılığını ise olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Mowday, Steers ve Porter'a göre iş tatmini iş tecrübelerinin bir sonucudur. Bu tatmin her ne kadar örgütsel bağlılıkla ilişkili de olsa örgütsel bağlılıktan farklı bir kavramı ifade etmektedir. "Bağlılık değerler, idealler gibi örgütün genelini

kapsayan bir kavram iken, iş tatmini kişilerin iş deneyimine göre işin bazı yönlerine karşı hissettikleridir”. Bu araştırmalara göre, iş tatmini ve örgütsel bağlılık birbiriyle ilişkili fakat ayrı davranışların öne çıktığı vurgulanmaktadır. Buna göre, iş tatmininde bireyin geçmiş iş tecrübesi ve işe olan ilgisi önemi öne çıkarken, örgütsel bağlılıkta daha çok örgütün değerleri ile bireysel değerlerin örtüşmesi ön planda tutulmuştur. Bu sonuca göre iş tatmini yüksek bir işgören yer aldığı örgütte oluşabilecek bir takım dönüşümlerin olması, ya da örgüt değişikliği yapması halinde örgütsel bağlılık algısı azalabileceği gibi, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek bir işgören, iş tatmin düzeyi konusunda örgütüne olan sadakati nedeniyle farklı bir örgüte geçmediği takdirde değişim yaşamayacaktır.

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler tartışmalı olmakla beraber bu konuda Mathieu ve Zajac’ın ücret, yükselme olanakları, nezaret, iş arkadaşları ve işin kendisi olmak üzere belirledikleri beş tatmin boyutunun örgütsel bağlılıkla olumlu yönde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bu araştırma bulgularına zıt kutuplu olarak Currivan, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında hiçbir ilişki bulamamıştır. Her ne kadar iyi bir ücret getirisi, kariyer olanakları, yönetime katılım, çalışma arkadaşlarıyla geliştirilen olumlu tutumlar ve işi sevmeye gibi faktörler kimi işgörenler tarafından örgüte olan bağlılık algısını olumlu yönde etkilerken, bazı işgörenlerin örgütten beklentileri farklı yönde olabilmektedir. Örneğin, işgören statüsüyle çalışmayı istemeyen bir birey yaşam koşulları gereği çalışmak durumunda ise, örgütsel bağlılık düzeyi zayıf olabilmektedir.

#### **4.2.2.1.6.Kariyer**

Kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar sınırlı olmakla birlikte yapılan araştırmaların genelinde kariyer beklentileri yüksek olan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif bir ilişki olduğu yönündedir. Bu konuda Sturges vd.’nin 2000 yılında yaptıkları araştırma bulguları kariyer yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve olumlu yönde bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Yapılan araştırmaya göre, işgören bağlı bulunduğu işe ve örgüte, orada bulunmayı göze aldığı ve hedeflediği rütbeye göre bir yol izlemekte ve bunun getirileri ile örgüte sadık olma eğilimi içerisindedir. Buna da kişinin kendi için yaptığı bir yatırım demek yanlış olmaz. Bu durumda örgüt, bireyi hayallerine ulaştıran bir

enstürman niteliği taşımaktadır. Bu koşullarda gelişmiş bir bağlılık algısı minnet, gönül bağı ya da sadakat şeklinde izah edilebilir.

Bu konuda yapılan diğer bir çalışma da Hall vd.'nin 2004 yılında yapmış olduğu “kariyer planlama ve kariyer geliştirme programlarına yönelik memnuniyetin” yüksek örgütsel bağlılık ve düşük devamsızlık oluşturduğu sonucuna ulaşılan araştırmadır. Buna karşılık, Granrose ve Portwood’un “örgüt tarafından gerçekleştirilen kariyer yönetimi uygulamalarının ve kariyer yolları hakkında çeşitli bilgiler sunulmasının” örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisinin olmadığını ifade etmiştir. Örgütlerin çalışanlarına sağladığı işin verimine yönelik çalışanı alanında uzmanlaştıran çalışmalar işgöreni iş bünyesinde yetkin hale getirirken aynı zamanda işe daha yüksek bir düzeyde bağlanmasını da sağlamaktadır. Örgütün sağladığı bu olanaklar, aynı zamanda sağlayıcısı bakımından örgüte de çalışanın ayrı bir güven duyması söz konusu olmaktadır.Öte yandan örgütün sağladığı kariyer olanaklarının çalışan ile örgüt arasında bir bağ oluşturmadığı görüşü çalışanın niteliksel yönleri itibariyle farklılık gösterebilmektedir. Örgütte yalnızca maddi kaygılar adına yer alan çalışan grubu idealler, kariyer olanakları ve gelişim gibi faktörleri göz ardı edebilmektedir.

#### **4.2.2.2.Örgütsel ve Görevsel Faktörler**

İşgörenlerin algıladıkları bağlılık düzeyleri ile ilgili olarak örgütün yapısal olarak işleyiş özellikleri ve işgörenlerin örgütteki görevlerine yönelik yönetim tarafından uygulanan politika ve kurallar arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik birçok faktör çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Bunları kısaca özetleyecek olursak şöyledir:<sup>270</sup>

---

<sup>270</sup>Fatih Şahinoğlu, *age*, ss.56-61, Şenol Çavuş, Arzu Gürdoğan, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, 2008, s.21, John E. Sheridan, “Organizational Culture and Employee Retention”, *The Academy of Management Journal*, Volume: 35, Issue:5, 1992, p.1038, Şebnem Atan, *age*, ss.65-66, Alan J. Dubinsky, Ronald E. Michaels, Masaaki Kotabe, Chae Un Lim, Hee-Cheol Moon, “Influence of Role Stress on Industrial Salespeople’s Work Outcomes in the United States, Japan and Korea”, *Journal of International Business Studies*, Volume:23, Issue:1, 1992, p.81,Rajnandini Pillai, Chester A. Schriesheim, Eric S. Williams, “ Fairness Perceptions and Trust As Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two- Sample Study”, *Journal of Management*, Vol:25, 1999, p.901, Jerald Greenberg, “Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow”, *Journal of Management*, Vol:16, Issue:2, 1990, pp.399-432,İrfan Yazıcıoğlu, Işıl Gökçe Topaloğlu, “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1, 2009, s.7, Burç Altınbaş, “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2008, ss.15-19, Esra Türker, *age*, s.57, Özlem Uzun, Elif Yiğit, “Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:6 Sayı:1, 2011, ss.184-185, Emine Dağdeviren

#### 4.2.2.2.1.Yönetim

Örgütün benimsediği yönetim stili, işgörenlerin örgüte bağlanma düzeylerini etkilemektedir. Örgütsel bağlılık umumiyetle örgütün kullandığı politika ve uygulamalardan yoğun şekilde etkilenmektedir. Demokratik, katılımcı ve çalışan yönelimli bir politika izleyen örgütlerde çalışanların bireysel fikirleri dikkate alındığından, örgütsel bağlılık boyutlarından özellikle çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri yüksek olmaktadır. Somut verilerin yanı sıra kişinin kendini bireysel olarak gerçekleştirmesi yaşamın her alanında olduğu gibi iş ortamında da söz konusu olmaktadır. Gaye etkin ve verimli bir üretim gerçekleştirmek olduğundan gerek çalışan gerekse örgüt, iş alanı dışındaki kimliklerini dışarıda bırakarak örgütteki misyonları gereği söz sahibi oldukları konumda söylemeleri gerekeni doğru zaman ve ortamda söyleyebilmelidirler. Bunun için de çalışan ve yönetim arasında duygulardan arınmış yüksek performans, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı sağlamaya yönelik bir diyalog geliştirilmesi gerekmektedir.

#### 4.2.2.2.2.Ücret

İşgörenlerin işle ilgili tercihlerini, tatminlerini, motivasyon ve bağlılıklarını önemli ölçüde etkileme kabiliyetine sahip unsurlardan biri de ücret faktörüdür. Ücret faktörünün çalışanlar üzerindeki psikolojik etkisi onların çalışma arkadaşlarına, hatta örgüte olan bağlılık düzeylerine dahi farklı şekillerde yansımaktadır. Çalışanlar hak ettiklerini düşündükleri ücretleri yaşam standartlarını koruyabilecek iş imkanlarına sahip olduklarını düşündükleri takdirde çalıştıkları örgütlere daha bağlı olacaklardır. Bu durum yalnızca maddi kaygılardan kaynaklanan bir düşünceyle sınırlı değildir. İşgörenler hak ettiklerini düşündükleri ücreti alamadıklarını gördüklerinde, örgüte gerekli faydayı sağlayamadıklarını düşünerek kendilerinde bir takım eksiklikler hissedebilirler. Ya da onlardan daha yüksek düzeyde ücret alan diğer çalışma

---

Gözen, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007, s.34, Richard T. Mowday, Lyman W. Porter, Richard M. Steers, **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**. Academic Press, NewYork, 1982, p.141.

arkadaşlarına karşı olumsuz duygular besleyerek örgütlerine ve çalışma arkadaşlarına olan bağlılık duyguları azalabilir.

#### **4.2.2.2.3.Örgüt Büyüklüğü**

Örgütsel bağlılığın oluşturulması bakımından örgütün mevcut büyüklüğü farklı boyutlarda bir takım avantaj ve dezavantajlar taşımaktadır. Örneğin küçük çaptaki örgütler çalışan sayısı bakımından sınırlı olması yönüyle büyük çaptaki örgütlere nazaran çalışanların birbirleriyle olan iletişimi ve özdeşleşimi açısından daha avantajlı iken, terfi olanakları ve yan faydalar gibi sosyal olanaklar bakımından daha zengin olan büyük ölçekli örgütler ise, çalışanlar arası etkileşim imkanlarını daha avantajlı biçimde kullanma olanakları ile küçük ölçekli örgütlere nazaran daha avantajlı konumdadır. Bu açıdan bakıldığında, küçük ölçekli işletmeler çalışanlar arası sıkı ilişkiler geliştirme yönüyle örgütsel bağlılık sağlama konusunda daha avantajlı iken, büyük ölçekli işletmeler ise, çalışanlar arası etkileşimin avantajlarını daha etkin kullanarak örgütsel bağlılığı sağlamada küçük ölçekli işletmelerden daha üstün bir konumdadırlar.

#### **4.2.2.2.4.Örgüt Kültürü**

Örgütsel bağlılık ile örgüt kültürü arasındaki ilişkide, işgörenin işle ilgili tecrübelerinden edindiği yararlarla, duygusal ve normatif bağlılık arasındaki etkileşimin içerisinde çok çeşitli nedenlerinyattığı ve bu nedenlerden birinin de örgüt kültürü olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle, örgüt kültürü, örgütsel bağlılığın çevresiyle olan ilişkilerinde yardımcı bir araç niteliği taşımaktadır. Örgütlerde yüksek seviyede güven verici bir kültürün oluşması, ilk olarak yönetimin bağlılığı ve ikinci olarak örgütün vizyonu ve çalışanlara verilen önemle gerçekleşmektedir. Örgütlerin büyüklük ve küçüklükleri coğrafi olarak konumlanmaları ve örgüt bünyesindeki bireylerin kişisel kimlik farklılıkları sonucu gelişen normlar, değer, felsefe ve inançlar bilinçli ya da bilinçsizce gelişen bir örgüt kültürünün oluşumunu gündeme getirmektedir. Bu oluşumun şekillenmesinde güven duygusunun önemi örgütsel bağlılık açısından büyüktür.

Sheridan'ın yapmış olduğu çalışmada takım çalışması ve güvene verilen önem, işgörenlere saygılı bir kültüre sahip örgütlerde performans değişkeni dikkate alınmaksızın örgütsel sadakat ve uzun süreli örgütsel bağlılık düzeylerini arttıracığı

ifade edilmiştir. Bu açıdan bakıldığında işgörenlerce güven verici ve ekip çalışmasını destekleyici bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılık ve sadakat düzeyleri yüksek olmaktadır.

#### **4.2.2.2.5.Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği**

İşgörenler arasındaki örgütsel bağlılığı tayin etmede, role müteallik parametreler mühim olabilmektedir. Söz konusu bu parametreler; rol çatışması ve rol belirsizliğidir. Rol çatışması, değişik kaynaklardan birden çok istem gelmesi neticesinde ortaya çıkan müphemiyet durumu iken, rol belirsizliği ise, vazife, otorite, işle ilgili mükellefiyetler açısından tam bir belirlilik olmaması halidir. Pasewark ve Stawser'in yapmış olduğu çalışmada, her ikisinin de işle ilgili itimatsızlık yarattığı ve bunun neticesinde örgütsel bağlılığı negatif etkilediği görülmüştür. Görevin yerine getirilme stili, rolün tanımsızlığı, istikrarsız ve çok kaynaklı talimatlar gibi biçimlendirilmemiş rol değişkenleri çalışmanı muammalı bir görev ve kaldırılabileceğinden daha fazla bir yük aldığı psikolojisi içerisine sokan bir yönetim tarzı işgörenin işten ve örgütten soğumasına neden olmaktadır.

Dubinsky vd.'nin çalışmasına göre rol çatışması ile rol belirsizliği arasında olumlu bir ilişkinin varlığı söz konusu olmakla birlikte, rol çatışması ve rol belirsizliği, kendi aralarında olumlu ilişki gösteren iş performansı, iş tatminive örgütsel bağlılık ile ters yönlü bir ilişki içerisindedir. Örgütteki rolü tam olarak tanımlanmayan bir çalışan kimden emir alacağını, hangi işlerin kendisinden sorumlu olduğunu, astlarının kim olduğunu, işin yapılış usullerinin ne olduğunu bilmediğinden bir kopukluk ve belirsizlik hali ortaya çıkmaktadır. Bu durumda olan işgörende performans kaybı, iş doyumuzluğu ve dolayısıyla örgütsel bağlılığının düşmesi kaçınılmaz bir sonuçtur.

#### **4.2.2.2.6.Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet kavramını doğruluğun örgütteki rolü veya haklılığın müdafaasında otoritenin bir fonksiyonu olarak ifade etmek mümkündür. Örgütsel adalet kavramının iki alanı mevcuttur. Bunlardan ilki; adaletin paylaşımı olarak adlandırılan herkesin adil şekilde haklarının dağıtılması ikincisi ise; işlemsel adalet olarak adlandırılan adalet paylaşımında çalışanların karşı karşıya kaldıkları neticelerin veya

ücretin adil olarak dağıtımını söz konusudur. Kısaca adalet paylaşımı, tüm işgörenlerin emek ve sorumluluklarının adil şekilde paylaşılması söz konusu iken, işlemsel adalette ise, ücret dağıtımını için belirlenen yöntemin adaleti söz konusudur.

Örgütsel bağlılığın sağlanmasındaki en önemli faktörlerden biri de, çalışanların adaletli bir ortamda çalıştıklarına olan inançlarıdır. Çalışanların adaletli bir sistemin işlemediğini düşündükleri örgütlere bağlılık duymalarının ve o örgütle özdeşleşmelerinin mümkünatı yoktur. Örgütsel bağlılık düzeyleri düşük olan çalışanlar, örgütü terk etmeye meyilli bireyleri ifade etmektedir. Bunun sonucu ise, örgütteki işgören devir hızının artmasına ve verim kaybına yol açmaktadır. Örgütsel adaletin sağlıklı bir işleyiş kazanmasında örgüt bünyesinde geliştirilen ödül ve ceza dağıtım yöntemlerinin adil şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Bir kabahatin ya da başarının işgörenlerce farklı sonuçları olmamalıdır. Ayrıca işgörenlerin emeklerinin karşılığı olan ücretin belirleyicisi olan sistem hakkaniyetli bir biçimde işlediği takdirde hem örgütsel adalet sağlanmış olacak, hem de çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri yükselecektir.

#### **4.2.2.2.7.Örgütsel Ödüller**

Ödüller çalışanları güdülemek için verilen mükâfatlardır. Verilen ödüllerin güdüleyici olması için çalışanın kişiliğine, beklentilerine ve ihtiyaçlarına uygun olması gerekmektedir. Bu ödüller kâfi derecede tatmin sağladığında çalışanların örgütte kalmasını, devamlılığını, örgütü kollarıp benimsemesini, sağladığı gibi örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık duymalarını da beraberinde getirecektir. Örgütsel ödüller kapsamında; iş güvencesi, sağlık ve dinlenme izinleri, maaş artışı, ikramiye, çalışanlar için anlamlı görevler, yükselme olanakları gibi özendiriciler kullanılabilir. Ödül olarak tanımlanmış maddesel olanakların yanı sıra gerek sözlü gerekse davranışsal olarak çalışana verilen önemi hissettirmek de örgütlerde bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir. Bu bağlamda yönetim ve çalışma arkadaşları tarafından sevilen ve saygı duyulan bir birey olduğunu bilmek psikolojik bir ödül olarak diğer imkanlara tamamlayıcı bir alternatif olarak görülebilir.

#### 4.2.2.2.8.Monotonluk

İşin kendini tekrarlayan cinsten olması zaman içerisinde işgörende sıkıntı ve iş tatminsizliği gibi olumsuz duyguların gelişmesine sebep olmaktadır. Çünkü işgörenler yaratıcılıklarını ortaya çıkaracak ve işle ilgili kişisel gelişimlerini arttıracak vazifelerde olmak isterler. Bunu sağlayamayan bir görev onlarda işin monoton olduğu ve bu işin yalnızca yaşamsal bir gereklilik olduğu düşüncesi uyandırmaktadır. Kısacası rutin işler çalışanlarda iş doyumsuzluğu yaratmakta ve bu doyumsuzluk zaman içerisinde örgütsel bağlılık düzeylerinin de zayıflamasına yol açmaktadır.

#### 4.2.2.2.9.Stres

Leong, Furnham ve Cooper'a göre, stres faktörü ile örgütsel bağlılık arasında iki zıt görüş vardır. Bu görüşlerden ilki; çalışanlarca yüksek derecede algılanan bağlılık düşük derecede algılanan bağlılığa nazaran daha fazla stres etkisine yol açmaktadır. Diğer bir görüş ise; bağlılığın bireyleri stresin olumsuz etkilerinden koruduğu yönündedir. Fakat bu araştırmacılar, 1996 yılında Güneydoğu Asya ülkelerinde kamu çalışanları üzerinde yaptıkları örgütsel bağlılık ve stres araştırmalarında bu iki faktörün birbiriyle zıt yönlü anlamlı bir ilişkisellik içerisinde olduğunu görmüşlerdir. Bu durum Güneydoğu Asya ülkelerinin kültürel anlayışlarına dayalı olarak gelişen bağlılık algılarının stres faktörünün hissedilme derecesini azalttığı bir anlayış geliştirdiklerini ifade etmektedir.

Mathieu ve Zajak'ın 1990 yılında yapmış oldukları çalışma sonucunda örgütsel bağlılık algıları yüksek olan işgörenlerin, diğerlerine kıyasla stresten daha çok etkilendiğini ortaya koymuşlardır. Örgütlerine bağlı olan işgörenler, örgütte oluşan sorun ve tehditlerden çok fazla etkilenirler. Bu durum işgörenlerde daha yoğun duygular uyandırarak stres oluşumuna neden olmaktadır. Bu görüşün tam aksini savunan Kobasa, Mowday ve arkadaşları ise, örgütsel bağlılığın, aidiyet ve güven duygusu yaratarak işgörenleri stresin negatif etkilerinden koruduğu görüşünü ortaya koymuşlardır. Bu durum yapılan araştırmaların katılımcılarının stresi algılayış şekliyle orantılı olarak açıklanabilir. Bazı bireylerin hizmet ettikleri örgüte olan bağlılık düzeyleri yükseldikçe stresi algılama oranları da buna paralel giderken, bazıları da örgütsel bağlılıklarını stres faktörüne karşı bir kalkan olarak kuşanabilirler.



#### **4.2.2.2.10.Sosyal Güvenlik**

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen etkenlerden bir diğeri de sosyal güvenlik sistemleridir. Bu bağlamda sosyal güvenlik; toplumları meydana getiren bireyler arasında ayırım gözetilmeksizin, tüm bireylerin iktisadi ve beşerî gereksinimlerini karşılayarak bugünlerini ve geleceklerini garanti altına almayı ve bireylerin vazifeleri ne olursa olsun; “hastalık, kaza, analık, yaşlılık, sakatlık, işsizlik, ölüm ve çocuk yetiştirme” gibi gelir kayıplarını gidermeyi ve gelir artışını sağlamayı hedefleyerek bireylerin güvenliklerinin sağlandığı sistemlerbütünüdür. Sosyal güvenlik sistemi toplumdaki tüm bireylerin karşı karşıya kalabilecekleri risklere karşı hayat standartlarının garanti altına alınması için oluşturulmuş sistemdir. Bu sistemin en mühim metaryalleri; sosyal sübvansiyonlar ve sosyal hizmetlerdir. Günümüz örgütleri iş ve işgörenin güvenliği adına bir takım sosyal güvenceleri sağlamakla yükümlüdür.

Güvenlik duygusu çalışan için maddi bir güvence olmaktan da ziyade münteşir bir hissiyattır. Güvenlik algısı belirli bir çalışma ortamına yada çalışma şartlarına uymaktan doğan bireysel güven fikrini çevreler. Bu fikir üyelere daha çok yöneticiler tarafından verilir. Gerek Devamlı bir ekonomik faktörün sağladığı güvenlik duygusu, verimlilik ve örgütsel bağlılığın artışında direkt etkili değildir. Ancak güvensizlik duygusu altında, kaygılı olarak çalışanların çabalarının azalması da olasıdır. Çalışanlar kendilerini güvende hissettikleri takdirde örgütlerine daha fazla verimli olacaklar ve örgütsel bağlılık düzeyleri de yükselecektir.

#### **4.2.2.2.11.Takım Çalışması**

Takım çalışmasını makro manada belli sayıda işgörenin, belirli sürelerle bir araya gelip örgüt hedef ve amaçlarının gerçekleştirilmesi, problemlerin çözülmesi, örgütte yenileşme ve değişme çabalarının örgütlenmesi ve yürütülmesine yönelik olarak, yaptıkları faaliyetlerin tamamı olarak tanımlanabilir. Takım çalışmasının örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği yönünde hiçbir araştırma bulgusuna rastlanılmamakla birlikte tam aksine, takım çalışmasının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna rastlanmıştır. Örgütteki diğer çalışma arkadaşlarına, işlerine ve örgütüne karşı pozitif yaklaşım geliştiren takım çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığı gözlemlenmiştir. Yapılan araştırmanın ışığında, etkili bir takım

çalışmasının varlığı takım üyelerini başarılı performanslara ve kurulan iletişimin kişisel güdülemeye olanak sağlayacak bir ortamın hazzına ve dolayısıyla örgütsel bağlılık algılarının olumlu gelişim göstermesine imkan verecektir.

Buna karşılık yüksek düzeyde örgütsel bağlılık duygusunun çalışma gruplarını olumsuz yönde etkilediği yönündeki görüşler, bilhassa yaratıcılığı ve uyumu azaltması yönünden öne çıkmaktadır. Ayrıca gruplar arası devir oranı düşme eğilimi gösterirken gruba katılan yeni üyelerin gruba katacağı yeni fikir ve yaklaşımlardan sağlanacak faydaya set çekileceği düşüncesi söz konusu olacağı da belirtilmektedir. Bunlara ek olarak örgütsel bağlılığın üyeler tarafından yeterince paylaşılmadığı gruplarda çatışma oranlarının artacağı ve bağlılık düzeyleri yüksek çalışan grubunun diğer üyeler tarafından inanç ve değerlerinin izole edileceği ve farklı görüşlerin empoze edileceği de öne sürülmektedir. Takım çalışmasının örgütsel bağlılığa olumlu yönde etki ettiği görüşü hakim olmakla birlikte, örgüte yüksek düzeyde bağlılık hissetmenin ise üyelerin uyumu ve yaratıcılığını olumsuz yönde etkileyeceği görüşü de söz konusu olmaktadır. Özellikle çalışma gruplarının örgütsel bağlılık konusunda birbirleriyle etkileşimi sürecinde oluşan çalışmalarda, gruba yeni üyelerin katılım oranlarının düşme eğilimi gösterdiği ve yeni fikir ve eylemlerin hayata geçmesinde de azalım olacağı görüşü ön plana çıkmaktadır.

#### **4.2.2.2.12. Örgüt İçi İletişim**

Örgüt içi iletişim, örgüt yönetiminde yer alan idarecilerle çalışanlar arasında bir takım veri ve fikirlerin karşılıklı dönüşümü eylemleridir. Örgüt içi iletişim sayesinde örgüt hedefleri ve çalışanların hedefleri arasında bir ahenk gerçekleşmektedir. Bu iletişim aynı zamanda, örgütte oluşan belirsizliklerin ortadan kalkmasına, çalışanların yönetime itimat etmelerine de olanak tanıyacaktır. Örgüt içi iletişimin esas işlevi, örgüt yönetimi ile çalışanlar arasında karşılıklı itimat platformunun yaratılması ve problemlerin olabilecek en düşük seviyeye indirilmesidir. Bu sayede, çalışanlar kendilerini örgütün bir mensubu olarak görerek daha verimli çalışabilecek ve iş bırakmalar da en az seviyeye düşecektir. Örgüt ortamında işlerin sağlıklı bir periyotta seyretmesi için kişilerarası ilişkiler ve iletişim düzenli ve sıhhi bir şekilde yürütülmelidir. Bu da idarecilerin çalışanlarla bire bir gerçekleştirebileceği görüş alış

verişi, kararlara katılım olanakları, ekip çalışması, belli aralıklarla düzenlenen toplantılar ya da Japon yönetim usullerince uygulanan kalite çemberlerine benzer bir teknikle sağlanabilir.

### 4.3.Örgütsel Bağlılık Konusunda İleri Sürülen Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık konusunda ileri sürülen yaklaşımlar çok çeşitli araştırmacılar tarafından farklı bağlamlarda ele alınırken Suliman ve İles'in bu konuda yapmış olduğu sınıflama tüm yaklaşımları ele almak açısından çalışmamıza veri olmaktadır.

Suliman ve İles'a göre örgütsel bağlılığı keşfetme ve kavramsallaştırmada dört temel yaklaşım biçimi vardır. Bunlar; Tutumsal Yaklaşım, Davranışsal Yaklaşım, Kuralcı (Normatif) Yaklaşım ve diğer yaklaşımlara göre literatüre yeni girmiş olan Çok Boyutlu Yaklaşımdır.<sup>271</sup> Bu yaklaşımlar örgütsel bağlılığın boyutlarını izah etmekle birlikte belirli bir katagorizasyon sağlamak açısından da ele alınmaktadır. Bu yaklaşımları kısaca özetleyecek olursak şöyledir:<sup>272</sup>

#### 4.3.1.Tutumsal Yaklaşım

Tutum kavramı kelime anlamı itibariyle bireyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade etmektedir. Tutumlar; insanlara, nesnelere, olaylara ya da eylemlere yönelik olarak bireylerin eğilimlerini ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılığa tutum olarak bakıldığında; bireyin şahsi değer ve amaçları ile örgütün değer ve amaçlarının ahengini değerlendirdiği ve bu mukayesenin neticesinde örgütle özdeşleşerek üyeliğini devam ettirmek, örgüte katkı sağlamak gibi davranışların oluştuğu bir düşünce kalıbı

---

<sup>271</sup>Abubakr M. Suliman and Paul A. İles. "Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look", **Journal of Managerial Psychology**, Volume:15, Issue:5, 2000, pp.407-426 **Aktaran:**Madoodul Hassan, "Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2011, s.102.

<sup>272</sup>Hasan Gül, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi" **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 2002, ss.40-41,Ömür Timurcanday Özmen, Pınar Süral Özer, Ömür Yaşar Saatçioğlu, "Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2005, s.4, Nermin Uyguç, Dilek Çımrın, "Deü 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, 2004, ss.91-92, Hatice Özutku, "Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:37, Sayı:2, 2008, s.81, Aslı Demirgil, "İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2008, ss.52-53, Levent Bayram, **age**, s.129, Şebnem Atan, **age**, s.51, Masoodul Hassan, **age**, s.103, Arnon E. Reichers, "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", **Academy of Management Review**, Volume:10, Issue:3, 1985, pp.465-469, Flutra Mujka, **age**, s.60.

olarak tanımlanabilir. Tutumsal yaklaşımın merkezinde, üç bağıllık boyutu vardır. Bunlar; örgütün misyonuna inanmak, örgütte kalma arzusu ve örgüt adına kayda değer bir efor sarf etme isteğidir. Tutumsal bağıllığın ölçülmesinde konuyu daraltmak maksadıyla yaygın olarak, duygusal bağıllığın işlendiği gözlenmektedir.

Duygusal bağıllık kişilerin organizasyonları ile eş biçimli olmalarını, organizasyonun üyesi olmaktan hoşnut olduklarını ve organizasyona güçlü şekilde bağıllıklarını gösteren tinsel bir yönelimi izah etmektedir. Duygusal bağıllığı güçlü olan kişiler kendi istemleri doğrultusunda organizasyonda kalırlar ve organizasyonun menfaatleri uğruna önemli derecede gayret göstermeye gönüllüdürler. Bu sebeple, organizasyonlarda var olması en çok istenilen ve üyelere aşılacak istenen bağıllık çeşididir. İş tecrübeleri ve kişisel nitelikler duygusal bağıllığa ciddi boyutlarda etki eder. Tutumsal yaklaşım konusunda yapılan araştırmalar, umumiyetle örgütsel bağıllığın oluşumuna katkıda katkı sağlayıcı koşulların ve bağıllığın davranışsal neticelerinin belirleyicilerinin isimlendirilmesine dayalıdır.



Şekil 12 Örgütsel Bağıllığa İlişkin Tutumsal Bakış Açısı

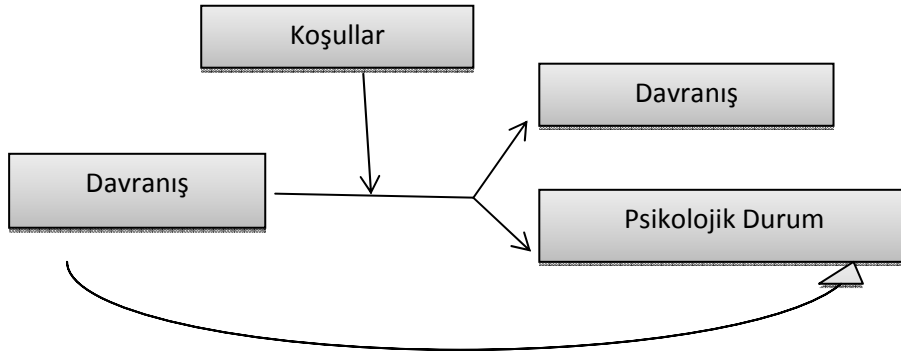
(Kaynak: Hatice Özutku, “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağıllık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:37, Sayı:2, 2008, s.81’den Uyarlanmıştır).

#### 4.3.2. Davranışsal Bağıllık Yaklaşımı

Örgütsel davranış alanındaki araştırmacılar umumiyetle tutumsal bağıllık kavramı üzerine yoğunlaşırken, sosyal psikologlar ise ilgilerini daha çok davranışsal bağıllık üzerinde yoğunlaştırmaktadırlar. Davranışsal bağıllık, bağıllığın gözle görülür hale gelmesi ya da normatif beklentilerin ötesine geçen davranışlar olarak tanımlanabilir. Davranışsal bağıllığı, bireyin geçmiş davranışları sebebiyle örgütte kalma niyetini içeren bir süreç olarak da değerlendirmek mümkündür.

Davranışsal bağıllık, organizasyondan ziyade kişisel davranışlara yönelik olarak şekillenmektedir. Örneğin birey gerçekleştirdiği bir davranışın ardından bazı faktörler dolayısıyla ile davranışlarını devam ettirme eğilimine girebilir. Bir müddet sonra da devam

ettirdiği davranışlara bağlanabilir. Bu bağlılık neticesinde birey, mevzu bahis davranışlara uygun düşen ya da bu davranışları haklı kılan tutumlar geliştirir ve bu da davranışının yinelenme ihtimalini güçlendirmektedir. Davranışsal yaklaşımda araştırmacılar bireyin sergilediği davranışın ilk kez vuku bulması ve yinelenmesinin ardında yatan koşullar kadar bireyin davranışlarının tutum değişimi üzerindeki etkilerine de yoğunlaşmaktadırlar.



**Şekil 13 Örgütsel Bağlılığa İlişkin Davranışsal Bakış Açısı**

(Kaynak: Hatice Özutku, “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:37, Sayı:2, 2008, s.81’den Uyarlanmıştır).

### 4.3.3. Normatif Bağlılık Yaklaşımı

Normatif bağlılık, kendini örgüte nezretme ve vefayı teşvik eden bir kültür içinde sosyalleşme sağlamak gibi gerekçelerle, müessese ve örgütlere bağlı ve sadık olma eğilimine odaklanmaktadır. Normatif bağlılık örgütsel amaç, gaye, politika ve faaliyet stilleriyle tutarlı olan bir birey tarafından içselleştirilen inançları da kapsamaktadır. Bu tarzdaki birey- örgüt değerleri arasındaki uyum, “örgütsel kimlik” sürecini ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların bu tür bir bağlılığı sergilemesinin sebebi bunun doğru ve etik olduğu konusundaki inançlarından kaynaklanmaktadır.

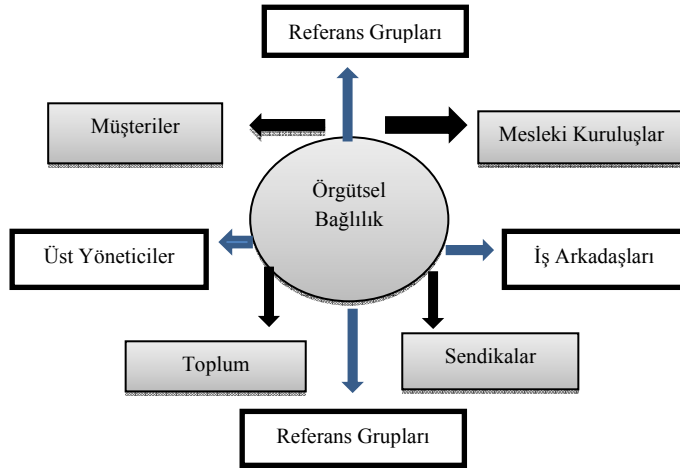
Normatif yaklaşım esas itibarıyla örgüt-üye amaç uyumunun, iş görende örgüte zorunlu ve yükümlü olma hissini uyandırmasını ifade etmektedir. Bu yönüyle örgütsel bağlılık, iş görenlerin organizasyona amaç ve menfaatler yönünde hareket etmesini ön plana çıkaran içselleştirilmiş kuralcı baskıları ifade etmektedir. Örgüt çalışanlarının geçmiş yaşantıları, aile gelenekleri, toplumsal değer yargıları, örgütte yer alan diğer

Çalışanların tek bir örgütte uzun süreli çalışma yaşantılarının görünüşte yansıttığı olumlu izlenimler gibi etkenler örgüte duyulan bağlılığın çalışanlarda bir ahlaki zorunluluk hissiyatı geliştirmelerine yol açmaktadır.

#### **4.3.4.çok Boyutlu Yaklaşım**

Tutumsal, davranışsal ve normatif olmak üzere üç yaklaşımın etkileşimi sonucu ortaya çıkan çok boyutlu yaklaşım, örgütsel bağlılığın, duygusal bağlanmadan, n görülen maliyetten veya ahlaki zorunluluktan daha kompleks bir yaklaşım olduğu savı üzerine kurulmuştur.

Reichers, rgtsel bağlılığı örgütün tamamına ilişkin olarak değerlendirmektedir. Reichers, nceki tanımlardan farklı olarak örgütsel bağlılığın, çalışanların birden çok bağlılık duygusuna sahip olabileceklerini ifade etmektedir. Bu anlamda örgütsel bağlılık; örgüt, iş arkadaşları, üstler, astlar, müşteri ve çok çeşitli birey ve gruplardan meydana gelen, gerçek ve somut bir kavramdır. Çoklu bağlılık yaklaşımı, bireylerin örgütlerine, mesleklerine, müşteri, yönetici ve çalışma arkadaşları gibi farklı düzeylere bağlılığın kabulünü içermektedir. Bu yaklaşımda örgütlerin mevcudiyet nedenlerinin birden çok grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu görüşü benimsenmektedir. Bu manada çoklu bağlılık sağlayıcılarının belirlenmesi maksadıyla örgütün ilişki içerisinde olduğu çeşitli grupların teşhis edilmesi bu noktada önem arz etmektedir. Bu gruplar **şekil.14.**' de gösterilmektedir.



**Şekil 14 Çoklu Bağlılık Kaynak Grupları**

(Kaynak:Flutra Mujka, “Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2011, s.60.’dan uyarlanmıştır).

#### 4.4.Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık boyutlarını izah etme konusunda araştırmacılar farklı yaklaşımlar bağlamında çok çeşitli sınıflandırmalar ortaya koymuşlardır. Bunlardan bazıları şöyledir:<sup>273</sup>

##### 4.4.1.Etzioni’nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Etzioni örgütsel bağlılığı, üyelerin örgütsel buyurlara uyumu açısından ele almaktadır. Bu bağlamda örgütlerin üyeleri üzerinde sahip oldukları güç ve velayetin esası, üyelerin örgütsel bağlılıklarını izah etmektedir. Etzioni bağlılık tiplerini üç uç

<sup>273</sup>Oya Aytemiz Seymen, *age*, ss.166-180, Meral Dursun, *age*, s.62, Larry E. Penley and Sam Gould, “Etzioni’s Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, Volume:9, Issue:1, 1988, pp.45-48, Başak Horman, *age*, ss.8-11, Yoash Wiener, “Commitment in Organizations: A Normative View”, *Academy of Management Review*, Volume:7, Issue:3, 1991, pp.418-419, Levent Bayram, *age*, s.132, John P. Meyer, Lynne Herscovitch, “Commitment in the Workplace Toward a General Model”, *Human Resource Management Review*, Volume:11, Issue:3, 2001, p.305, Charles A. O’Reilly and Jennifer Chatman, *age*, pp.493-494, Hatice Güçlü, “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Anadolu Üniversitesi S.B.E. , Eskişehir, 2006, s.20, Özlü Azaklı, *age*, s.54, Hasan Gül, *age*, s.44, Aslı Demirgil, *age*, s.50, Tuğçe Kafdağlı, *age*, s.15, John P. Meyer and Natalie J. Allen, “The Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, Volume:1, Issue:1, 1991, p.67, Atilla Karahan, “Çatışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: X, Sayı:3, 2008, s.235, John P. Meyer and Natalie J. Allen, “The Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *age*, p.89, Şebnem Atan, *age*, ss.73-74, Ahmet Tayfun, Karabey Palavar, Serdar Çöp, “İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt:2, Sayı:4, 2010, s.6, Aydın Yılmaz, “Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:5, Sayı:2, 2010, ss.238-239.

grupta toplamaktadır. Negatif uçta; yabancılaştırıcı (zorunlu) bağlılık, orta uçta; nötr-hesapçı (çıkara dayalı) bağlılık, pozitif uçta ise, ahlaki bağlılık yer almaktadır.

Yabancılaştırıcı (zorunlu) bağlılıkta, kişisel davranışın kısıtlandığı koşullarda organizasyona karşı negatif bir yönelim söz konusudur. Birey psikolojik yönden organizasyona bağlılık duymasa dahi üye sıfatı ile organizasyonda kalma açısından mecburiyet hisseder. Hesapçı (çıkara dayalı) bağlılıkta, örgüt-üye alışveriş ilişkisi söz konusudur. Yani kişi bağlılık seviyesini güdülerini karşılayacak biçimde ayarlamaktadır. Ahlaki bağlılıkta ise, organizasyonun amaç, değer ve normlarının içselleştirilmesi üzerine kurulu ve özdeşleşmeye dayalı pozitif bir yönelim hakimdir. Burada birey organizasyonun amacını ve oradaki işini her şeyden ötede tutmaktadır.

Etzioni olumsuz fikirlere dayalı olarak öne çıkan yabancılaştırıcı bağlılığı, cezaevleri ya da askeri eğitim kaplarındaki bağlılık türüyle özdeşleştirerek örgütsel açıdan da kontrol edilememelik durumunun çalışanın örgütün iç çevresini kontrol edememesi durumuna bağlamaktadır. Hesapçı bağlılık algısı taşıyan çalışanlar, örgütten ayrılmaları neticesinde ortaya çıkacak maliyetleri, işsiz kalmaları vs. gibi olumsuz baskılar nedeniyle örgüte bağlanırlar. Hesapçı bağlılıkta ise çalışan örgüte çıkarsal bir sebeple bağlandığından dolayı beklenti ve menfaatleriyle çatışan bir durumda mevcut bulunduğu örgütten kolayca vazgeçebilir. Bu iki yaklaşımın tersine olumlu yaklaşım biçimi olarak görülen ahlaki bağlılık boyutuna sahip çalışanlar ise bir takım manevi ödülleri benimseyerek örgütleri için hesapsız bir kabullenme eğilimiyle hareket ederek, var oldukları örgütle adeta bir özdeşleşme süreci içerisine girerler.

Etzioni'nin öne sürdüğü bağlılık türleri için organizasyonlar talimatların uygulanması açısından denetim mekanizmaları geliştirmişlerdir. Bu açıdan normatif güç; ahlaki bağlılık ile ödüllendirme gücü; hesapçı bağlılık ile ve zorlayıcı güç, yabancılaştırıcı bağlılık ile ilintilendirilmektedir.

#### **4.4.2.Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Kanter'e göre örgütsel bağlılık bireyin beklenti ve gereksinimlerini karşılayan bir organizasyonda kişinin sadakatini ve enerjisini vermesi ve o organizasyonla özdeşleşmesi halini ifade etmektedir. Kanter örgütsel bağlılığı üç sosyal sistem



boyutunda irdelemektedir. Bunlardan ilki zorunlu bağıllık adını verdiği bağıllık türüdür. Burada örgüt çalışanı örgüt için yapmış olduğu yatırım ve fedakarlıklar nedeniyle örgütü bırakmamaktadır. İkincisi ise, yakın ilişki bağıllığıdır. Burada ise örgüt çalışanın örgütüne olan bağıllığının nedeni beşeri münasebetlere, gelenek ve ritüellerdir. Üçüncü tür bağıllık ise, denetim bağıllığı olarak ifade edilen, bireyin davranışlarının örgüt normlarına dayalı olarak şekillendiği ve bu davranış kalıplarının içselleştirildiği bağıllık türüdür.

#### **4.4.3.Wiener'in Örgütsel Bağıllık Yaklaşımı**

Wiener örgütsel bağıllığı kişiyi organizasyonel menfaatleri karşılayacak şekilde davranmaya iten içsel ve normatif baskıların tamamı olarak tanımlamaktadır. Wiener örgütsel bağıllığı açıklamada Fishbein'in 1967 yılında geliştirmiş olduğu "Davranışsal Maksat" modelinden esinlenmiştir. Fishbein'e göre kişinin davranışı, bu davranışı harekete geçirme konusundaki maksadının bir fonksiyonudur. Wiener örgütsel bağıllık boyutları ile ilgili yapmış olduğu sınıflamada, araçsalve örgütsel bağıllık (normatif-moral bağıllık) olmak üzere ikili bir ayırıma dayanan kuramsal bir çerçeve çizmiştir. Wieneraraçsal bağıllık boyutunda; hesapçı, pragmatik, bireysel eğilim ve menfaatlere yönelik hareket etmeyi vurgularken,örgütsel bağıllık boyutunda isedeğer veya moral esasına dayalı güdüleyici bir tavrı vurgulamaktadır.Örgütsel bağıllığımeydana getireninançlar,içselleşmiş baskılar yaratma yoluyla bireye, örgütsel amaç ve menfaatleri karşılayacak şekilde davranışlar edindirmektedir. Wiener'in yaklaşımdan çıkan sonuca göre;araçsal güdüleyicidavranışlar,bireyin şahsına yönelik iken, örgütsel bağıllık davranışları örgüte yönelik eğilimleri ihtiva etmektedir.

#### **4.4.4.O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağıllık Yaklaşımı**

Kelman'ın tutum ve davranış değişimi konusunda yaptığı çalışmadan esinlenen O'Reilly ve Chatman'ın 1986 yılında geliştirdikleri örgütsel bağıllık ölçeğinde örgütsel bağıllığın uyum bağıllığı, özdeşleşme bağıllığı ve içselleştirme bağıllığı olmak üzere üç şekilde ortaya çıkabileceğini ifade ederek, örgütsel bağıllığın bu boyutlar ile ölçümleneceği fikrini ortaya atmışlardır.

Çalışanlarının bir takım dışsal ödüller edinmek maksadıyla sergiledikleri tutum, uyum bağlılığı boyutu olarak ifade edilmektedir. Özdeşleşme boyutunda ise çalışanların yakınlık isteği ön plana çıkmaktadır. Yani, birey kendini örgütün bir üyesi olduğunu düşündüğünden, bireysel değerlerini örgüt değerlerine göre şekillendirme gerekliliği hissetmez. İçselleştirme boyutunda ise, çalışanlar örgüt değerlerini kendi tutum, davranış ve bireysel değerleri ile uyumlu hale getirmektedirler. Örgütlerin en çok bünyesine katmak istedikleri çalışan tarzı bu bağlılık türünü benimseyen iş görenlerdir.

#### **4.4.5. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Bu yaklaşımın dayanağı Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık; ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Etzioni'nin yaklaşımı taşıdığı üç özellikten ötürü eleştirilere maruz kalmıştır. Bunlardan ilki yabancılaştırıcı ve ahlaki bağlılığın pozitif ve negatif duygusal bağlılığı karakterize ettiği ve bu boyutların duygusal bağlılığın iki uç kısmını mı, yoksa örgütsel bağlılığı mı ölçtüğü konusunda yaşanan karmaşadır. İkincisi ise, Etzioni'nin örgütlerde sadece bir uyum sisteminin mevcut olması ve sistemin lüzumuna uygun bağlılık türünün geçerli olacağı fikridir. Penley ve Gould'a göre bir örgütte birden çok uyum sistemi var olabilir ve sistemin lüzumuna uygun olarak çeşitli bağlılık türleri oluşabilmektedir. Üçüncüsü ise, örgütsel bağlılığın ölçümüne uyumlu ölçeklerin geliştirilememiş olmasıdır. Penley ve Gould'un bağlılık yaklaşımları Etzioni'nin öne sürdüğü yaklaşımın eksiklikleri üzerine kuruludur. Bundan ötürü Etzioni'nin çalışmasının aksine üç bağlılık çeşidinin de örgütlerde bir arada olabileceğini ileri sürmektedirler.

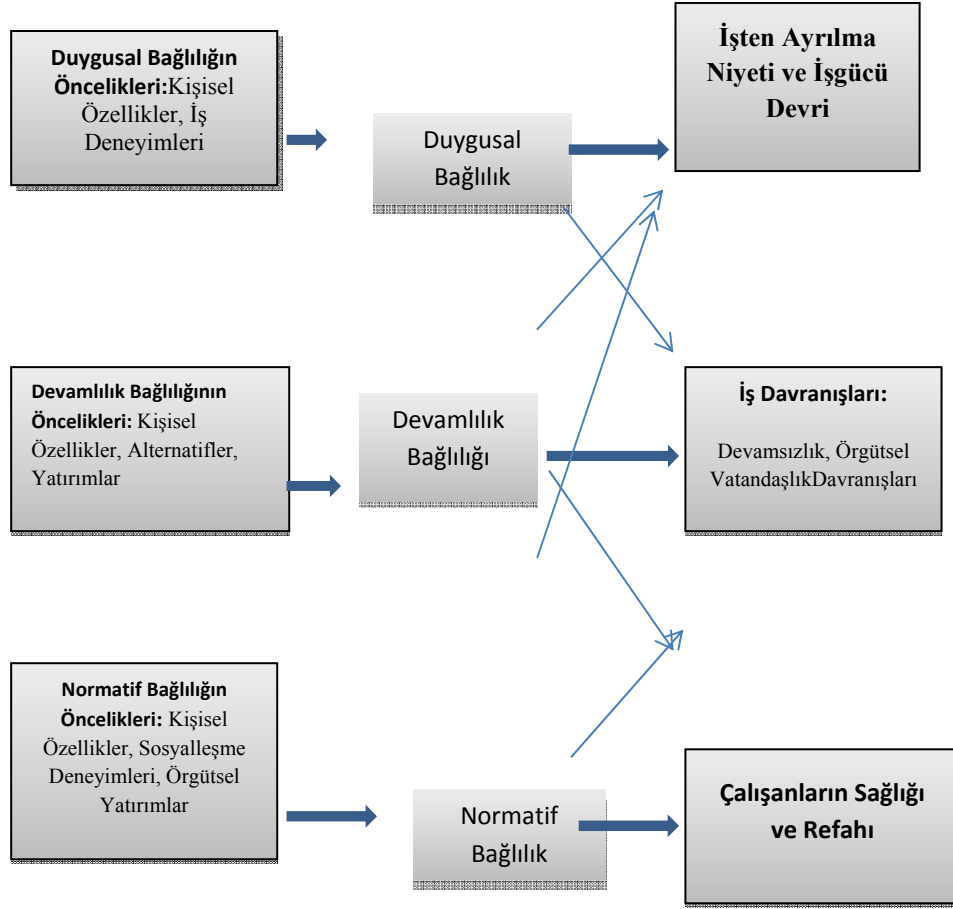
Ahlaki bağlılık, Örgüt amaçlarını kabullenme ve çalışanların bu amaçlarla özdeşleşmesine dayanan bağlılık türüdür. Burada bireyin örgüte olan adanmışlığı söz konusudur. Bu bağlılık boyutu, Wiener'in duygusal bağlılık ve Porter ve arkadaşlarının örgütsel bağlılığı tanımlamada kullandığı özdeşleşme kavramı ile örtüşmektedir. Hesapçı bağlılık, çalışanların örgüte bağlanmaları sonucu elde edecekleri ödül beklentilerine dayalı oluşan bağlılık türüdür. Bu yaklaşım daha çok O' Reilly ve Chatman'ın tanımlamış olduğu uyum bağlılığıyla benzerlik taşıyan ve bağlılıktan öte bir tür araçsal güdüleme olarak algılanabilir. Yabancılaştırıcı bağlılık ise, olumsuz duygusal

bağlılığı ele almaktadır. Yani örgüt üyesi iş imkanlarının kısıtlı olduğu düşüncesi ve dış çevrede yeterince hakimiyet sağlayamamasından ötürü örgüte bağlanır. Meyer ve Allen ile Jaros ve diğerleri tarafından ortaya atılan devam temelli bağlılık modeline benzetilebilir.

#### **4.4.6.Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları**

Allen ve Meyer'in 1984 yılında geliştirdikleri örgütsel bağlılık modelinde duygusal ve devamlılık bağlılığı olmak üzere iki boyut söz konusudur. Wiener ve Vardi'nin 1990 yılında örgütsel bağlılığa dayalı olarak geliştirdikleri normatif bağlılık unsuru üzerine yapmış oldukları çalışmadan esinlenen Allen ve Meyer iki boyutlu olarak geliştirdikleri modele bir üçüncü boyut olan "normatif bağlılığı" da ilave etmişlerdir. Diğer bir anlatımla Allen ve Meyer'in yapmış oldukları ilk çalışma duygusal bağlılık ve devam bağlılığı unsurlarına dayalı olarak bu iki bağlılık türünün birbirinden farkı üzerine yoğunlaşmışlardır. Ardından normatif bağlılık boyutunu modellerine katmışlardır.

Allen ve Meyer'in duygusal bağlılık boyutunu ihtiva eden düşünce organizasyona sevgi ile bağlanmayı ve organizasyonla özdeşleşmeyi izah ederken, devam bağlılığı ise, örgütü bırakmanın sonucunda oluşacak maliyet yükünün algısını açıklamaktadır. Duygusal bağlılıkta iş gören örgüte kendi isteği doğrultusunda bağlılık duyar ve çalışmasını sürdürür. Devamlılık bağlılığında ise iş gören örgüte ihtiyacı olduğundan ötürü bağlılık duyar ve çalışmasını sürdürür. Bu iki boyuta ilaveten getirilen üçüncü boyutta yani normatif bağlılık boyutunda örgüte bağlılığın zorunlu hissedilmesi sonucu gelişeceği fikrine dayanmaktadır. Burada bireyin organizasyonda çalışması zorunlu olduğu için devam etmektedir. Yüksek derecede algılanan normatif bağlılık iş görenin örgütte kalması gerektiği düşüncesine dayanmaktadır. Bu durumu **Şekil.15.**izah etmektedir.



**Şekil 15 Allen Meyer'in Üç Boyutlu Modeli**

(Kaynak: Hasan Gül, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi" Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:2, Sayı:1, 2002, s.46.)'dan uyarlanmıştır.

Duygusal bağlılık algısına sahip iş görenler, kendilerini organizasyonun bir parçası olarak gördüklerinden organizasyon onlar için büyük bir anlam ifade etmektedir. Duygusal bağlılığın üç önemli ögesi mevcuttur. Bunlar; Organizasyonel maksat ve kültürel inançlara ve bunların içselleştirilmesi; örgüt çıkarına çok enerji harcamaya istekli olma ve örgüt mensubiyetini devam ettirme hususunda güçlü bir arzu duyumsamaktır. Bu özellikler bağlamında duygusal bağlılık; işgörenleri örgütlerine münfail biçimde riayet etmelerinden daha fazlasını ifade etmekle birlikte onların örgütün iyiliği için kendilerine ilişkin bir takım fedakarlıklarda bulunmaya meyilli olmaları halini içeren etkin bir bağı ortaya çıkarmaktadır. Allen ve Meyer'e göre duygusal bağlılığa etki eden faktörler şunlardır:

**-İşin Çekiciliği:**İşgörenin organizasyonda yapmakla yükümlü olduğu işin meşakkatli, mücadele gerektirici, heyecan uyandırıcı ve cazip bir iş olması

**-Rol Açıklığı:**Çalışanlara işle ilgili verilen talimatların yanlış anlaşılmalara imkan verilmeyecek derecede açık, net ve anlaşılır olması.

**-Amaç Açıklığı:** İşgörenlerin vazifelerini hangi gerekçelerle yerine getirdiğini bilmesi.

**-Amaç Güçlüğü:** İşgörenin yerine getirmekle yükümlü olduğu vazifenin örgütçe talep edilmesi.

**-Yönetime Gelen Önerilerin Dikkate Alınması:**İşgörenlerin sunduğu önerilere üst yönetimin kayıtsız kalmayıp, önerilere açık bir tutum sergilemesi.

**-Çalışanlar Arası Bağlılık:**Örgüt çalışanlarının beşeri münasebetler konusunda nitelik kazanması, içten ve samimi ilişkiler geliştirmeleri.

**-Örgütün İş görene Güven Tesis Etmesi:**Örgütün vaatlerine karşı işgörenin güven duyması.

**-Eşitlik:**Tüm örgüt çalışanlarının eşit haklara sahip olmaları durumunu ifade etmektedir.

**-Bireysel İlgi:**İşgörenlerin yerine getirdiği görevin örgütün amaçlarına büyük katkı sağladığı konusunda bireylerin duygularını güçlendirmek suretiyle motivasyonu sağlamak.

**-Geri Besleme:**Belirli periyotlarda işgörenleri örgütte sergiledikleri performans hususunda bilgilendirme.

**-İştirak:**İş yükü ve performans standartlarıyla alakalı kararlar alınırken işgörenlerin katılımını sağlamak.

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık boyutlarından bir diğeri olan devam bağlılığı ise bireyin çalıştığı örgütten ayrılması halinde ortaya çıkacak maliyetlerden ya da iş

seçeneklerinin azlığından dolayı örgüt üyeliğini sürdürmesi halidir. İşğörenin örgütte çalıştığı süre zarfında harcadığı efor, vakit, edindiği gelir, statü gibi kazanımların fazlalığı oranında işi bırakmasının maliyeti o denli büyük olacaktır ve bu bağlamda bireyin örgüte bağlılığı da buna doğru orantılı şekilde seyir izleyecektir. Devam bağlılığı; yaş, hizmet süresi, yükselme imkanları, edinilen gelirden sağlanan tatmin, evlilik gibi değişkenlerle ilişkilidir. Allen ve Meyer'e göre devam bağlılığını etkileyen faktörler şunlardır:

**Beceriler:** İşğörenlerin mensubu olduğu örgütten farklı bir örgüte geçişi durumunda edindiği becerilerin ne kadarını kullanabileceği hususunda duyduğu tereddütleri ifade etmektedir.

**Eğitim:** İşğörenin almış olduğu eğitimin mensubu olduğu örgüt ya da benzerlerinin harici bir örgütte işe yaramayacağı düşüncesinden ileri gelen kaygıları ifade etmektedir.

**Yer Değiştirmek:** İşğörenin mevcut işini bırakması halinde yeni bir örgüte yerleşmesi sonucundaki uyum sürecinin gerçekleşmesinde karşılaşılacak zorluklardan dolayı duyulan endişeyi ifade etmektedir.

**Bireysel Yatırım:** İşğörenin örgütte kaldığı süreç içerisinde örgüt için zaman ve emek harcaması gibi çabalarını aslında kendine yaptığı bir yatırım olduğu fikrini benimsemeyi ifade etmektedir.

**Emeklilik Primi:** İşğörenin almayı hedeflediği emeklilik primi hakkından, örgütten ayrılması halinde mahrum kalacağı düşüncesinin gelişmesini ifade etmektedir.

**Alternatifler:** İşğörenin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda hali hazırda mevcut olan imkanlarından daha iyisini bulup bulamayacağı konusunda duyduğu tereddütleri ifade etmektedir.

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık boyutlarının sonucusu olan normatif bağlılık ise, işğörenlerinahlaki sorumluluk hissiyatı ile örgütsel gayeleri benimsemeyi yükümlülük olarak görmelerinden kaynaklanan bağlılık çeşididir. Normatif bağlılık

düzeyi yüksek olan işgörenler bireycil değerler ve örgütte kalma zorunluluğunun gelişmesini sağlayan kanaate binaen, iş yerinde kalmayı kendisi için bir “görev” olarak görürler. İşgörenler normatif bağlılıkta örgütte kalmanın ya da bağlılık göstermenin “doğru” olduğu inancıyla örgüte bağlı kalma eğilimi taşırlar.

#### **4.5.Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

##### **4.5.1.Örgütsel Bağlılık ile İşe Geç Kalma ve Devamsızlık**

Örgütsel bağlılık ile işe geç kalma ve devamsızlık arasında güçlü ve ters yönlü bir ilişki saptanmıştır. İşini büyük bir istem ve zevkle yapmak ve işe karşı ilgili duymak anlamında kullanılan işe iştirak, iş yerinde hazır bulunma davranışlarında duygusal bağlılığın en yüksek derecede pozitif ilişkili boyutudur. Çalışanların örgütleri ile kurdukları duygusal bağlılık, örgüt amaçları ve bireysel hedeflerin özdeşleştirilmesinde, işe daha yoğun katılım göstermeleri ve bu konuda gönüllü olmaları olasıdır. Gellatly, Meyer ve Allen, Smith ve Steers gibi araştırmacıların ulaştıkları bulgulara doğrultusunda duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenlerde isteğe bağlı devamsızlığın düşük bir seyir izlediği söylenebilir.<sup>274</sup> Bunun sebebi örgüte bağlı olan işgörenlerin işe gelirken işi keyifli bir yer olarak algılamalarıdır. Aksi halde ise çalışanlar mesai saatlerinden giden en küçük bir zaman dilimini dahi kar olarak algılama eğilimi içerisine girerler.

##### **4.5.2.Örgütsel Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı**

İşgücü devir oranı, işgörenlerin çeşitli sebeplerle çalışmakta oldukları örgütleri bırakma sıklığını ifade etmektedir. Bu oranın yüksek olduğu örgütler bilhassa işe alım giderleri yönünden ek masraflarla karşı karşıya kalabilirler. Ayrıca, işten ayrılan çalışanın, uzmanlaşmış bir personel olduğu düşünülecek olunursa bu durumda örgütün çeşitli maliyetlerle yüzleşeceği açıktır. Özellikle kriz gibi süreçlerde işgücü devir oranının yükselmesi sıkça rastlanılan bir süreç olduğu dikkate alınacak olunursa bu durumla karşılaşmamak için personelin örgüte duygusal yönden bağlı olması önem arz

---

<sup>274</sup> Ünal Sığı, “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, 2007, s.267.

etmektedir. Çünkü işyerine duygusal bir bağlılık hissedenden çalışan, zor şartlarda dahi örgütü bırakma eğilimi içerisine girmez.

Örgütsel bağlılık ile işgücü devir oranı arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışmada, bu ikisi arasında ters yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yapılan çalışmalarda duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere örgütsel bağlılık boyutlarının ayrı ayrı incelenip, işgücü devir oranı ile karşılaştırılması neticesinde özellikle duygusal bağlılık ile işgücü devir oranı arasında diğer boyutlara göre daha güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür.<sup>275</sup> Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, her koşulda örgütte kalmayı yeğlerler. Daha cazip imkanlar sunan örgütleri bir alternatif olarak görmezler. Bu durum örgütten duyulan duygusal tatmin ile açıklanabilir.

#### ***4.5.3. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti***

Örgütsel bağlılık konusunda geliştirilen birçok tanıma bakıldığında hepsinin alt yapısında var olan düşünce bireylerin işlerinden ayrılmak istememeleridir.<sup>276</sup> Yapılan araştırmalar bireyi örgüte bağlayan psikolojik dürtüler sayesinde örgütsel bağlılığın oluştuğunu ifade ederken bu bağlılığın oluşmaması durumunda işten ayrılma niyeti ile karşı karşıya gelindiğini ortaya koymaktadır.

Ayrıca araştırma bulguları, çalışanların kendilerini işe ve örgüte ait olarak algılamalarının, işten ve örgütten ayrılma niyetlerini düşüreceğini ortaya koymaktadır. İşten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasında örgütsel faktörlerin etkisi kadar örgüt dışı faktörlerin de etkisi vardır. Bilhassa alternatif iş imkânlarının varlığı, örgütsel bağlılığı düşük seviyede olan çalışan için ayrılma niyetini güçlendiren mühim bir etkidir.<sup>277</sup> Burada işgören diğer iş seçeneklerinin sağladığı imkanları mevcut örgütünün imkanlarıyla bir mukayeseye sokmaktadır. Hangi örgüt imkanları onun adına daha avantajlıysa seçim eğilimi o yöne doğru kayacaktır.

---

<sup>275</sup> John P. Meyer, Natalie J. Allen, **Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application**, Sage Publications, California, 1997, pp.25-26.

<sup>276</sup> Cem Harun Meydan, H. Nejat Basım, Fatih Çetin, “Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi”, **Bilgi Dergisi**, Sayı:57, 2011, s.179.

<sup>277</sup> Yasemin Deniz, “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s.42.



#### 4.5.4.Örgütsel Bağlılık ve Performans

Örgütsel bağlılık ile performans ilişkisini ortaya koymayı amaçlayan Steers, Wiener ve Vardi gibi araştırmacılar, örgütsel bağlılığın iş performansı ile ilişkisinin çok net olmadığı sonucuna varmışlardır. Fakat bazı araştırmacılar bu ilişkinin bağlılık düzeyinde meydana gelen değişimler ile açıklanabileceği kanısındadır.<sup>278</sup> Çünkü duygusal bir kimliğe sahip olarak yaratılmış insan olgusu, her an değişim içerisindedir. Bu değişim algıları da içeren bir sürecin parçasıdır. Yaşam koşullarının getirisi ile hissedilen bağlılık duygusu birçok faktörlerden etkilenebilir. Zaman içerisinde değişen örgütsel bağlılık algısı örgütsel performansı da şekillendirmektedir.

Yapılan araştırmalar umumiyetle örgütsel bağlılık ile performans arasında çok güçlü olmayan bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ilişki daha ziyade ailevi zorunluluklar ve iktisadi şartlar gibi faktörlerden etkilenmektedir. Mürtefi ücret, organizasyonun sunduğu sosyal olanaklar, ödüllendirme gibi materyalist arzuların yüksek olmaması bu ilişkiyi daha güçlü bir hale getirmektedir.<sup>279</sup> Çalışanlar yer aldığı örgütlerdeki faaliyetlerinin devamını sağlayabilmek adına performanslarını ortaya koymaları gerektiği düşüncesiyle hareket etme eğilimi taşımaktadır. Çünkü mevcut işlerinin devamlılığı ailevi yaşantılarını idame ettirmek açısından önem teşkil etmektedir. Fakat bazen zorunluluk hissi bireylerde motivasyon ve performans kaybına da neden olabilmektedir. Ancak belirli bir yükümlülüğü olmayan yalnızca bireysel tatmin ve ideolojiler yada mütevazı bir beklenti üzerine örgütte görev alan işgörenler, performans sergileme ve örgütsel bağlılık konusunda daha başarılı olabilmektedirler. Örneğin; sosyal amaçla kurulan teşebbüslerde, gönüllülük esasına dayalı bir hizmet anlayışı ile görev alan bir birey, özel bir teşebbüste görev alan bir çalışana nazaran kurum faaliyetlerinde daha istekli ve daha bağlı olarak vazifelerini yürütebilirler. Burada maddi bir kaygı söz konusu olmayıp, yalnızca örgütünün değer ve inançlarına bağlılık söz konusudur ve bireyler bu uğurda tüm performanslarını sergilemeye meyillidirler.

---

<sup>278</sup> Akyay Uygur, *age*, s.6.

<sup>279</sup> Nilgün Kantav, “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Çatışma İlişkisi ve Medya Sektöründe Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1998, s.78.

#### 4.6.Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Liderlik stili ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi saptamak üzere çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu konuda Bliau yapısal liderlik stiline örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkileri olduğunu saptamıştır. Buna benzer şekilde Williams ve Hazer de örgütsel bağlılıkla liderlik arasında ilişki olduğunu saptamışlardır.<sup>280</sup>Rowden'in 2000 yılında yapmış olduğu çalışmada ise, Conger ve Kanungo tarafından katagorize edilen altı liderlik stiliyle,Porter ve Smith tarafından katagorize edilen örgütsel bağlılığın iki faktörü arasındaki ilişki incelemiştir. Araştırmaya katılan 245 cevaplayıcının değerlendirmeleri üzerine varılan sonuç; liderlik stiline örgütsel bağlılıkla oldukça güçlü bir ilişki içerisinde olduğu yönündedir. Ayrıca liderlerin, işgörenlerin gereksinimlerine karşı hassas olmaları, net bir vizyona sahip olmaları ve örgütün hedef ve değerleri açık şekilde ortaya koymaları gibi bir takım faktörlerin örgütsel bağlılığı artırdığı sonucuna da ulaşılmıştır.<sup>281</sup> Bu araştırma bulguları sonucunda bilhassa çalışanlara karşı bireysel ilgi ve vizyon sağlama konusunda başarı sağlama gibi yönleri ile ön plana çıkan dönüştürücü liderlik stiline dolaylı da olsa farklı araştırmalar neticesinde dahi aynı sonuca ulaştığının bir göstergesidir.

Literatürde bilhassa son dönemlerde, farklı kültürlere sahip örgüt yapılarında “Dönüştürücü Liderlik” ile “Örgütsel Bağlılık” arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşan çok sayıda çalışmayla karşılaşmaktadır. Bu konuda gerçekleşmiş olan ampirik çalışmalar ve çoklu analizler neticesinde, dönüştürücü liderlerin takipçileri örgütsel katılım konusunda yüksek derecede yönelim sergileme eğilimindeyken, tatminkar, güçlendirilmiş, motive edilmiş, işyerlerine daha bağlı ve daha az olumsuz iş tutumları sergileyen bireylerdir.<sup>282</sup> Yapılan çalışmalar, kültürel konseptler ya da tutumsal farklılıklar ne olursa olsun işgörenlerin kendilerini motive eden, katılımı destekleyen ve personeli kendi davranışlarıyla ya da geliştirici eylemlere yöneltme kabiliyetine sahip yöneticilerin çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini yükselten bir yönetim tarzı olduğunu ortaya koymuştur.

---

<sup>280</sup>Atilla Karahan, “Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”**Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:X, Sayı:1, 2008, s.148.

<sup>281</sup> Arzu Çakınberk, Erkan Turan Demirel, “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:24, 2010, s.108.

<sup>282</sup> Oya Aytemiz Seymen, **age**, ss.194-196.

Podsakoff, MacKenzie ve Bommer'in yapmış oldukları araştırmaların maksadı, dönüştürücü liderdavranışlarının tesirini ölçmektir. Bu maksatla yaptıkları araştırmalar neticesinde, dönüştürücü lider davranışlarından sadece vizyon belirleme boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde ciddi bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu çalışmaya benzer şekildeDviri Kass ve Shamir st düzey yöneticilerin dönüştürücü liderlik özellikleri taşımasının, çalışanların duygusal bağlılık dereceleri üzerindeki etkisini analiz etmişlerdir. Netice itibari ile, üst düzey yöneticilerin, örgütsel değerleri esas olarak bir vizyon yaratarak, bunu örgüt çalışanları ile paylaşmasının duygusal bağlılık seviyeleri üzerinde olumlu etki sağladığınısaptamışlardır.<sup>283</sup>Walumbwa ve arkadaşları“Dönüştürücü Liderlik” tipolojisi ile “İş Tatmini” ve “rgtsel Bağlılık” arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için üzere farklı kültüre sahip Kenya ve ABD lkelerinde yapmış oldukları araştırma bulgularından elde edilen sonuç “Dönüştürücü Liderliğin”, “rgtsel Bağlılık” üzerinde bu iki farklı ülkede de olumlu ve yüksek düzeyde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.<sup>284</sup>

---

<sup>283</sup> İbid.

<sup>284</sup>Fred O. Walumba, Bani Orwa, Pengy Wang, John J. Lawler, “Transformational Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms, **Human Resource Development Quarterly**, Volume:16, İssue:2, 2005, pp.235-256, Oya Aytemiz Seymen, **age**, ss. 195-196.

## BÖLÜM V

### ARAŞTIRMA

#### 5.METODOLOJİ VE BULGULAR

Çalışmanın beşinci ve son bölümü olan “Araştırma” bölümünde teorik bir perspektifte irdelenen “Dönüştürücü Liderlik” ve “Örgütsel Bağlılık” kavramları yapılan uygulama çalışmasıyla somut hale getirilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda Türk Telekom Bakırköy ve Avcılar’da mevcut 133Müdürlük çalışanı ile yapılan araştırma ile işgörenlerin, yöneticilerinin tutumları sonucu gelişen“Dönüştürücü Liderlik” ve “Örgütsel Bağlılık” algıları analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmayla literatürden taranarak elde edilen açıklayıcı bilgilerin, konuyla ilgili çalışmalar yapanlara kaynak teşkil etmesi temennimizdir.

##### 5.1.Araştırmaya Katılan İşletme İle İlgili Genel Bilgiler

1840 yılında hizmete başlayan ve Türkiye’nin en büyük iletişim ağı haline gelmiş olan Türk Telekom “*müşteri odaklı entegre iletişim çözümleri sağlayarak, mevcut müşterilerine hızlı, kaliteli ve ekonomik hizmetler sunma*” misyonuyla hareket eden, ve “*iletişimde müşterilerini geleceğe taşıyan en doğru adres olmak*” vizyonuyla faaliyetlerine yön veren Türkiye’nin öncü telekomünikasyon şirkettir. Türk Telekom tüm ülkeyi kapsayan modern şebeke alt yapısıyla Türkiye’nin öncü iletişim ve yakınsama teknolojileri şirkettir. Sabit hat ve geniş bant internet alanında bireysel ve kurumsal müşterilerine geniş bir hizmet yelpazesi sunan Türk Telekom A.Ş.’nin, 31 Mart 2011 itibari ile 15,8 milyon sabit hat ve 6,7 milyon ADSL hattı (toptan) müşterisi bulunmaktadır. Ayrıca 25.000’i aşkın çalışanı ile Türkiye’nin en fazla istihdam sağlayan şirketleri arasında yer almaktadır. Türk Telekomünikasyon Anonim Şirketi, hukuki yapısı itibariyle 2005 yılında gerçekleşen %55 oranındaki hissesinin blok satışıyla, özelleştirilmiş bir örgüt niteliğini taşımaktadır. Ortaklık yapısı olarak %55 Oger Telekom, %30 T.C. Hazine Müsteşarlığı ve %15 halka açık olmak üzere hisseler barındırmaktadır. Türk Telekom A.Ş. sosyal sorumluluk anlayışı ile görme engelliler için “Telefon Kütüphanesi”, “Ben De Varım” (engelliler için evden dışarı çıkmadan

çağrı merkezi çalışanı olma olanakları), “Türk Telekom Okulları” (eğitim tesisleri inşası kapsamında 76 adet eğitim binası), “Vitamin Bağışı” (interaktif eğitim yazılımı kapsamında 33 bin kamu ilköğretim okuluna ücretsiz bağışlanması) vs. gibi ses getiren birçok sosyal sorumluluk projesine imza atmıştır.<sup>285</sup>

## 5.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Liderlik Kuramları içerisinde son dönemlerde en fazla ses getiren bir model olma yönüyle Dönüştürücü Liderlik Kuramı ve bu kuramın işyerlerinde ne derece yankı bulup bulmadığını ve bu algının çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine nasıl katkı sağladığını ortaya koymaktır. Bu amaçla yapılan çalışmada Türk Telekom Bakırköy ve Avcılar Müdürlükleri’nde farklı birimlerde görev alan çalışan grupları üzerinde yöneticilerinin görev esnasında sergiledikleri liderlik davranışlarının hangi düzeylerde dönüştürücü liderlik özellikleri ile ilişkilendirilebileceği ve yöneticilerinin davranışları karşısında çalışanların da örgütsel bağlılık algılarının ne yönde gelişeceğini ölçümlemek ve bunun sonucunda oluşacak bilimsel yargıları ortaya koymak amaçlanmaktadır.

## 5.3. Araştırmanın Önemi

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği birçok değişim; teknolojik, ekonomik, siyasal dönüşümlerin yanı sıra insanların sosyo-kültürel, davranışsal ve psikolojik tutumlarında dahi köklü dönüşümlerin gerçekleşmesini gerekli kılmaktadır. İnsanların zihinsel ve davranışsal dönüşümleri onların beğenilerini, beklentilerini, karar alma biçimlerini de değişime uğratmaktadır. Bunun neticesinde bilinçli tüketici formuyla karşı karşıya kalan örgütler onların tatminlerini en üst düzeyde tutarak rekabet üstünlüğü sağlamak durumundadırlar. Örgütler ancak bu tatmini muhafaza ettikleri sürece yaşam evreleri de entropi eğiliminden uzak olacaktır. Bunu sağlamanın en rasyonel yolu, çalışanların tatminini sağlayacak formüller geliştirmekten geçmektedir

Bu bağlamda örgüt yöneticileri salt yönetici konsepti ile hareket etmek yerine, çalışanlara değer veren, onların gelişimlerini ve sorun çözme kapasitelerini geliştiren,

<sup>285</sup><http://www.Turktelekom.com.tr> (Çevirim içi) Erişim tarihi:05.07.2012

hatta kendilerine yetki devredilebilecek bir çalışan formuna ulaştıklarında hem çalışanların örgütsel bağlılıkları artacak, hem de örgütün başarı seyri daha üst düzeylere ulaşacaktır. Tüm bunları başaracak yönetici profili olarak, “Dönüştürücü Liderlik” özelliklerine sahip idareciler görülmektedir. Literatürde “Dönüştürücü Liderlik” ile “Örgütsel Bağlılık” arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar olmasına rağmen, dönüştürücü liderlik bileşenleri ile örgütsel bağlılık bileşenleri arasındaki ilişkileri inceleyen çalışma sayısı çok kısıtlıdır.<sup>286</sup> Bu açıdan bakıldığında yapılan araştırmanın, konuyla ilgili çalışanlara ışık tutacağı düşünülmektedir. Ayrıca yapılan araştırmanın hizmet sektörü içerisinde ciddi bir öneme sahip olan “Türk Telekom” firmasına ve bu alanda istihdam eden birçok çalışana kısmi de olsa veri olacağı düşünülmektedir. Öte yandan, yapılan çalışma neticesinde yönetim kademelerinde yer alan çalışanların olumlu ve olumsuz yönlerini görmelerini ve bu sayede olumlu yönlerin pekiştirileceği, olumsuz yönlerin ise giderileceğinin sağlanacağı düşünülmektedir.

#### **5.4. Araştırmanın Varsayımları**

Katılımcıların veri edinme aracı olarak kullandığımız anket sorularına doğru ve hali hazırda mevcut durumu ortaya koyacak, gerçekçi yanıtları verecekleri varsayılmaktadır. Ayrıca verilerin edinileceği örneklem, ana kütleyi temsil edebilecek özellikte ve uygulamada kullanılan ölçeğin uygulamanın amaçlarına uygun maddelerden oluştuğu varsayılmaktadır.

#### **5.5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Liderlik gibi oldukça geniş bir kavramdan yola çıkılarak yapılan araştırmaya “Liderlik Kuramları”, “Dönüştürücü Liderlik” ve “Örgütsel Bağlılık” kavramlarının teorik yönden izahati kapsamında sınır getirilmiştir. Bu bağlamda öncelikle liderlik kavramı genel bir kavramsal çerçeve içerisinde sunulmuş, ardından günümüze değin süre gelen liderlik kuramları irdelenmiş ve çalışmamızın uygulama bölümünü de ihtiva eden Dönüştürücü Liderlik Kuramı’na değinilmiş, yine uygulama bölümünde Dönüştürücü Liderlik ile ilişkiselliği test edilmeye çalışılan Örgütsel Bağlılık kavramı

---

<sup>286</sup>Enis Hemedoğlu, Fetullah Evliyaoğlu, “Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt:4, Sayı:1, 2012, s.63.

açıklanarak bu iki kavram arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın son bölümü olan “Araştırma” bölümü ile ulaşılan bulgular yorumlanmıştır. Araştırma bölümü kapsamında Türk Telekom Bakırköy ve Avcılar şube Müdürlüklerinde çalışan personelin yönetim uygulamalarına yön veren idareciler hakkındaki görüşleri, demografik nitelikleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri analiz edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın en önemli sınırlılığı; ulusal ya da uluslararası manada kabul görmüş bir dönüştürücü liderle mülakat şeklinde gerçekleştirilememiş olması ve “Dönüştürücü Liderlik” tarzının büyük çapta bir holding liderini veya yöneticisini değerlendirebilecek çalışma olanağının, liderlerin ve yöneticilerin yoğunluğu nedeniyle bulunamamış olmasıdır.

Ayrıca anketin yalnızca çalışanlar nezdinde gerçekleşmiş olması, üstlerin kendilerini değerlendirmeleri istenip karşılaştırmalı bir analiz yapılamamış olması ve araştırmada kullanılan yöntemin yalnızca anket temeli üzerinde olması bu çalışmayı birleştirici; mülakat, deney, gözlem, simülasyon gibi tekniklerin uygulanması için araştırma kapsamında imkan bulunamamış olması ve araştırmanın zaman, bütçe ve materyal gibi faktörler yönünden sınırlı olması nedeniyle şehirlerarası ya da uluslararası bir formda gerçekleştirilememiş olması çalışmanın diğer önemli sınırlılığını ihtiva etmektedir.

## **5.6. Araştırmanın Modeli**

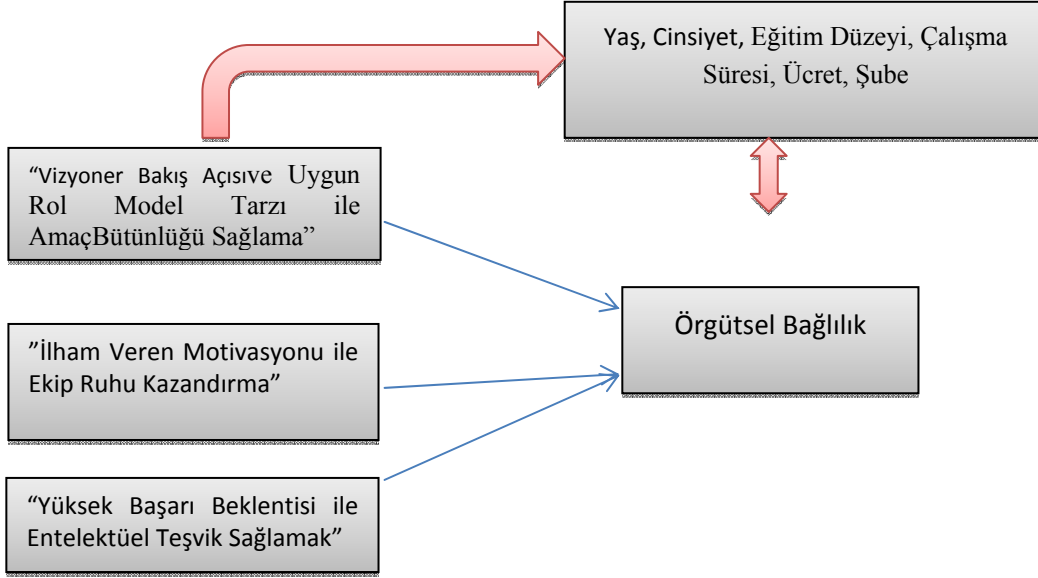
Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez”<sup>287</sup>.

Araştırmada demografik veriler ile yapılan analizlerde bağımsız değişken olarak Türk Telekom işletme çalışanlarının; yaş, cinsiyet, çalışma süresi, ücret, çalışılan şube, eğitim düzeyleri gibi özellikleri ele alınmıştır. Bağımlı değişken olarak ise,

---

<sup>287</sup> Niyazi Karasar, **Araştırmalarda Rapor Hazırlama**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2009, s.77.

“Dönüştürücü Liderlik” ve “Örgütsel Bağlılık” boyutları alınmıştır. Araştırma kapsamı bağlamında oluşturulan model Şekil.16.’daki gibidir.



Şekil 16 Araştırma Modeli

### 5.7.Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türk Telekom Bakırköy ve Avcılar olmak üzere iki ayrı müdürlük çalışanları oluşturmaktadır. Çalışan sayısının az olması gerekçesiyle örneklem seçimi yoluna gidilmemiş evrenin tamamı değerlendirmeye alınmıştır. Katılımcıların sayısını arttırmak amacıyla Bakırköy Müdürlüğüne bağlı olarak faaliyet göstermekte olan aşağıdaki taşeron firmalardan da yararlanılmıştır. Bu firmalar aşağıdaki gibidir.

- Ataköy Santral
- Bakırköy Santral
- Zeytinburnu Santral
- Yeşilköy Santral



Ayrıca Avcılar Türk Telekom Müdürlük çalışan sayısı 34, Türk Telekom Bakırköy Müdürlüğü çalışan sayısı ise, toplam itibariyle 185 kişi olup Avcılar ve Bakırköy Müdürlükleri çalışan sayısı dağılımı aşağıdaki tabloda görülmektedir:

<b>T.TELEKOM BAKIRKÖY MÜDÜRLÜĞÜ</b>	<b>T.TELEKOM AVCILAR MÜDÜRLÜĞÜ</b>
B.KÖY T.T. Müdürlüğü	(Yalnızca Avcılar T.T. Müdürlük çalışanlarıyla yapılmıştır)
• Ataköy Santral	
• Bakırköy Santral	
• Zeytinburnu Santral	
• Yeşilköy Santral	
<b>Toplam: 185 kişi çalışmakta</b>	<b>Toplam: 34 kişi çalışmakta</b>

**Tablo 12 Türk Telekom Bakırköy ve Avcılar Müdürlük Çalışanlarının Dağılımı**

**Tablo.12.’de** görüldüğü üzere, Avcılar Müdürlükteki toplam 34 çalışan mevcuttur. Dağıtılan anketlerin 27 tanesinden geri dönüşüm alınmıştır. Bakırköy Müdürlüğünde ise toplam olarak 185 çalışan mevcuttur. Bunlardan 106 tanesinden geri dönüşüm alınmıştır. Anketler mesai bitiminde ve kurum dışında gerçekleştirilmiştir. Buradaki amaç işyerini, iş kaybına uğratmamak ve daha gerçekçi sonuçlar elde etmektir.

### **5.8.Araştırmada Kullanılan Veri Edinme Yöntemleri Ve Analiz Araçları**

Yapılan araştırmada, sosyal bilimler alanında sıkça kullanılan bir yöntem olan nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca veri toplama işlemi anket yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma öncesi faaliyetler olarak Avrasya Barter A.Ş.’de 10 çalışanla gerçekleştirilmiş bir pilot çalışma yapılmıştır. Ayrıca edinilen ölçekler alanında uzman akademisyenlerce kontrol edilmiş ve araştırma kapsamında kullanıma uygun bulunmuştur. Anket süreci içerisinde saha çalışmaları kapsamında anket yürütme işlemi tamamlanmaya kadar kontrol ve edit etme işlemleri gerçekleştirilmiş olup, araştırmaya uygun olmayan anketlerde gerekli elimünasyonlar gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya konu olan “Dönüştürücü Liderlik” ve “Örgütsel Bağlılık” kavramları çalışanlar düzeyinde değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bunun nedeni dönüştürücü liderlik davranışının, yöneticinin bireysel olarak kendini objektif ölçütlerde değerlendirmesine olanak tanıyamayacağı bir özellik olduğu düşüncesidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışının takipçilerin (astların) daha objektif olarak bakacağı düşüncesi ile hareket edilmiştir. Buna ek olarak, yöneticilerle yakın çalışma olanağı bulan iş görenlerin algıları, dönüştürücü liderlik davranışının örgütsel bağlamda vuku bulup bulmadığını ikincil bir bakış açısıyla ortaya koyacağından çalışanlar denek olarak kabul edilmiştir. Ayrıca çalışanların örgütsel bağlılık algısının da bu özellik ile ilişkili olup olmaması konusunu yine çalışanların değerleriyle ölçmenin daha sağlıklı sonuçlar vereceği düşünülmüş ve bu bağlamda ölçek sorularının tamamı çalışanlar düzeyinde değerlendirilmiştir.

Veri analizlerinin ölçümünde Sosyal Bilimler’in çeşitli alanlarında sıkça kullanılan ve geliştiricisi Rensis Likert olan Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek türünde katılımcılara çeşitli ifade ve yargılar yöneltilerek onlardan bu yargılara katılıp katılmama derecesinin belirtilmesi istenir. Likert ölçeği daha çok bireylerin tutumlarını ve eğilimlerini ölçme amaçlı olarak kullanılmaktadır. Uygulama açısından avantajlı olan bu ölçek, doldurma süresi bakımından dezavantajlı olarak kabul edilmektedir. Format olarak değişik şekillerde uygulanabilen Likert Ölçeği bu araştırmada beşli bir skalaya göre uygulanmıştır.<sup>288</sup> İfadelerin yanıt kısmı; “Hiç Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağıtılmıştır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir (5-1=4/5=0,80). Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır.

---

<sup>288</sup>Remzi Altunışık ve diğerleri., *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2010, ss.115-116.

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1,00 - 1,79	çok düşük
	2	1,80 - 2,59	Düşük
	3	2,60 - 3,39	Orta
	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	5	4,20 - 5,00	çok yüksek

**Tablo 13 Ölçek İfadelerinin Yorumlanmasında Değerlendirilmesinde Kullanılacak Skala**

Araştırmada kullanılan anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, yaş cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi, ücret, şube olmak üzere altı adet demografik soru yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünü ise, Dönüştürücü Liderlik boyutlarının yer aldığı ölçek soruları oluşturmaktadır. Anketin üçüncü ve son bölümünde ise, çalışanların örgütsel bağlılık algılarını ölçümleyici tek boyuttan oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nden yararlanılmıştır.

Ölçeğin ikinci bölümü kapsamında Dönüştürücü Liderlik boyutunu altı faktörde ele alan Podsakoff'un geliştirmiş olduğu Dönüştürücü Liderlik Ölçeği'nden yararlanan Ömer Faruk İşcan'ın Doktora Tezi veri alınmıştır.<sup>289</sup> Ölçeği Türkçeleştirmek suretiyle 130 kişilik bir yönetici grubuna uygulayan İşcan, ilgili ölçek maddelerini faktör analizine tabii tutarak beş boyuta indirgemiştir.

Podsakoff'un dönüştürücü liderlik ile ilgili öne sürdüğü boyutlar şöyledir:

<sup>289</sup> ÖmerFaruk İşcan, *age*, ss.180-190.

1.BOYUT	VİZYON VE İLHAM SAĞLAMA
2.BOYUT	UYGUN ROL MODEL OLMA
3.BOYUT	GRUP AMAÇLARININ KABULÜNÜ SAĞLAMA
4.BOYUT	ENTELEKTÜELTEŞVİKTE BULUNMA
5.BOYUT	BİREYSEL İLGİ
6.BOYUT	YÜKSEK BAŞARI BEKLENTİSİNE SAHİP OLMA

**Tablo 14 Podsakoff'un Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin Boyutları**

(Kaynak: Ömer Faruk İşcan, "Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2002, s.185. 'den uyarlanmıştır.)

İşcan'ın beş boyuta indirgelediği Dönüştürücü Liderlik Ölçeği ise boyutları ve kullanılan ölçek madde numaraları itibariyle aşağıdaki **Tablo.14.** görüldüğü üzere şöyledir:<sup>290</sup>

1.Boyut	Vizyon ve İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	Ölçeğin 1, 13, 7, 14, 19, 22, 2 ve 8. Maddelerinde yer alan sorular
2.Boyut	Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Ölçeğin 9, 23,15, 20 ve3. Maddelerinde yar alan sorular
3.Boyut	Entelektüel Teşvikte Bulunma	Ölçeğin 12, 18, 6 ve 21. Maddelerinde yer alan sorular
4.Boyut	Bireysel İlgi	Ölçeğin 17, 5 ve 11. Maddelerinde yer alan sorular
5.Boyut	Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	Ölçeğin 4, 16 ve 10. Maddelerinde yer alan sorular

**Tablo 15 İşcan'ın Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin Boyutları**

(Kaynak: Ömer Faruk İşcan, "Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2002, s.186.

<sup>290</sup>ibid.

**Tablo.14.ve Tablo.15.’** de betimlendiği üzere İşcan’ın kullandığı ölçek boyutları Podsakoff ‘dan farklı olarak 1. ve 2. (Vizyon ve İlham Sağlama, Uygun Rol Model olma) boyutların bir boyutta(Vizyon ve İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma) toplanmış olmasıdır.<sup>291</sup>

Araştırma ölçeğinin son bölümünü oluşturan örgütsel bağlılık ölçeği ise; Sosyal Bilimler alanı için geliştirilmiş ve ilk kez 1991 yılında kullanılmıştır. Örgütsel mutabakatı (bağlılık, sadakat, sorumluluk, taahüt) açıklamaktadır. Ölçek geniş ölçekli anket araştırmalarının ihtiyaçlarını karşılamada yalnızca 6 madde ile örgütsel bağlılığı değerlendirmektedir. Ölçek maddeleri Lincoln ve Kalleberg’in1990 yılında Amerikan-Japon İş Taahüdü çalışmasından elde edilmiştir. Anketin güvenilirliği konusunda şunları ifade etmek mümkündür: 1993 yılında Marsden ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Alfa katsayısını 78 olarak hesaplamışlardır. Bu oran da yüksek olarak nitelendirilebilir. Anketin geçerliliği konusunda ise şunları söylemek mümkündür:Geçerlilik; örgütsel bağlılığın; yüksek otorite pozisyonu, iş özerkliği ve yüksek kalitede işyeri ilişkileri ile olumlu yönde ilişkisi vardır. Bağlılığın; layık olmayan ödül kriterlerinin kullanılması, işyeri büyüklüğü ve iş-ev çatışma sıklığı ile olumsuz yönde ilişkisi vardır. Ölçek sonuçları 1-4 arasında değişen puanlara sahip olarak ve Likert tipi şeklinde formüle edilmiştir. Buna göre; 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Katılıyorum ve 4=Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.<sup>292</sup>

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 16.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Mod, Medyan, Standart sapma) kullanılmıştır.

Faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonrasında niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı T-Testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında ise, Tek yönlü (One way) Anova Testi kullanılmıştır. Ayrıca parametrik testlere elverişli olmayan verilerde de Man-Whitney –

---

<sup>291</sup>Ibid.

<sup>292</sup>Peter V. Marsden, Arne L. Kalleberg, Chnthia R. Cook, “Gender Differences in Organizational Commitment: Influences of Work Positional and Family Rotes”, **Work and Occupations**, Volume:20, Issue:3, 1993, pp. 368-390.

U Testi ve Kruskal Wails Testleri kullanılmıştır. Ayrıca testlerin uygulanabilirliğini ölçümleyici Levene bulgularından da yararlanılmıştır.

Araştırmadabağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki Pearson Korelasyon ölçümlenmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir.<sup>293</sup>

<i>r</i>	İlişki
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

**Tablo 16 Ölçeklerarası Korelasyon Kriterleri**

(Kaynak: Şeref Kalaycı, **Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2009, s.116).

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

### 5.9.Araştırmanın Hipotezleri

Genel itibariyle hipotez, mukayeseye konu olan hususi hallerle ilgili bir varsayımdır. İstatistiksel manada hipotez ise, araştırmaya konu olan bir veya birden çok değişkenin durumuna ilişkin olarak ortaya atılan ve kabul edilebilirliği istatistiksel yöntemlerle çözüme kavuşturulabilen önermedir. Hipotez testleri, yoruma dayalı testlerin uygulanmasında örneklemin sunduğu özel bilgileri genele yaymak maksadıyla kurulur.

Hipotez araştırmacının araştırma problemindeki değişkenler arasında ne tür ilişkilerin olduğuna dair beklentileri ifade eder.<sup>294</sup> Sunulan bilgilerin sınanması hipotez testleri ile yapılmaktadır. Sıfır ( $H_0$ ) hipotezine karşı mutlaka bir alternatif hipotez ( $H_1$ ) oluşturulmalı ve hipotez testi sürecinin başında oluşturulması gerekmektedir. Hipotez

<sup>293</sup> Şeref Kalaycı, **Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2009, s.116.

<sup>294</sup> Remzi Altunışık vd., **age**, s.56.

kurulduktan sonra söz konusu hipotezi test etmeye imkan tanıyacak uygun bir test yönteminin seçilmesi gerekmektedir.<sup>295</sup> Özgün şekilde derlenmiş olan çalışmanın maksadına uygun şekilde derlenen ve bu çerçevede teste tabi tutulacak 2 temel hipotez belirlenmiştir. Bu hipotezler şöyledir:

- Türk Telekom işletme çalışanlarının demografik özellikleri ile “Dönüştürücü Liderlik” ve “Örgütsel Bağlılık” algı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- Türk Telekom işletme çalışanlarının algıladığı “Dönüştürücü Liderlik” ile “Örgütsel Bağlılık” düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Bu çerçevede, çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, işletmedeki hizmet süresi ve aldıkları ücretin miktarı gibi demografik özellikler örgüt liderlerini hangi düzeyde dönüştürücü lider niteliklerine sahip olduğu hakkında çalışanları bir takım kanaatlere ulaştırma konusunda belirleyicidir. Ayrıca çalışanların örgütsel bağlılıkları yine onların demografik özelliklerine göre değişim göstermektedir. Buna ilaveten, dönüştürücü liderlik davranışlarına sahip örgüt yöneticileri örgütsel bağlılığı sağlama konusunda etkilidirler. Araştırma boyunca elde edilecek bulgular iki temel hipotez çerçevesinde oluşturulmuş olup, toplam 27 adet alt hipotez ile değerlendirmeye alınacaktır. Bu hipotezler şöyledir:

### **5.9.1. Yaş Değişkeni İle Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki H1 Hipotezleri**

**H<sub>1(a)</sub>:** Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının ”İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma” algıları açısından yaş grupları arasında fark vardır.

**H<sub>1(b)</sub>:** Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” algıları açısından yaş grupları arasında fark vardır.

---

<sup>295</sup> Ibid., ss.150-160.

**H<sub>1(c)</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Ekip (Takım) Ruhu Kazandırma ve Amaç Bütünlüğü Sağlama” algıları açısından yaş grupları arasında fark vardır.

**H<sub>1(d)</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Örgütsel Bağlılık” algıları açısından yaş grupları arasında fark vardır.

### **5.9.2. Cinsiyet Değişkeni İle Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki H1 Hipotezleri**

**H<sub>1(a)</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” algıları ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>1(b)</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma” algıları ile cinsiyet faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>1(c)</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama” algıları ile cinsiyet faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>1(d)</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Örgütsel Bağlılık” algıları ile cinsiyet faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

### **5.9.3. Eğitim Değişkeni İle Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki H1 Hipotezleri**

**H<sub>1(a)</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” algıları açısından eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>1(b)</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma” algıları açısından eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.



**H<sub>1(c)</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama” algıları açısından eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>1(d)</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Örgütsel Bağlılık” algıları açısından eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

#### **5.9.4. Ücret Değişkeni İle Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki H1 Hipotezleri**

**H<sub>1(a)</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” algıları ile örgütten elde ettikleri ücret arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>1(b)</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma” algıları ile örgütten elde ettikleri ücret arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>1(c)</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama” algıları ile örgütten elde ettikleri ücret arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>1(d)</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Örgütsel Bağlılık” algıları ile örgütten elde ettikleri ücret arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

#### **5.9.5. Şube Değişkeni İle Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki H1 Hipotezleri**

**H<sub>1(a)</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” algıları ile çalışılan şube değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>1(b)</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının "İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma" algıları ile çalışılan şube değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>1(c)</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının "Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama" algıları ile çalışılan şube değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>1(d)</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının "Örgütsel Bağlılık" algıları ile çalışılan şube değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

#### **5.9.6. Çalışma Süresi Değişkeni İle Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki H1 Hipotezleri**

**H<sub>1(a)</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının "Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama" algıları ile örgütteki çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>1(b)</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının "İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma" algıları ile örgütteki çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>1(c)</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının "Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama" algıları açısından algıları ile örgütteki çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>1(d)</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının "Örgütsel Bağlılık" algıları ile örgütteki çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

### **5.9.7. Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arası Karşılaştırmaya Dayalı H<sub>1</sub> Hipotezleri**

**H<sub>1(a)</sub>:**Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının algıladıkları “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” ile “Örgütsel Bağlılık” düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1(b)</sub>:**Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının algıladıkları “İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma” ile “Örgütsel Bağlılık” düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1(c)</sub>:**Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının algıladıkları “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlamak” ile “Örgütsel Bağlılık” düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

## **5.10.Bulgular ve Yorumlar**

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan işletme çalışanlarından ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

### **5.10.1.Ölçek Maddelerine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi**

Çalışmanın analiz kısmının ilk evresini oluşturan faktör analizi işlemi ile anket cevaplayıcılarının dönüştürücü liderlik boyutlarını nasıl algıladıkları ve bu algıları sınıflayıcı bir kategorizasyon çerçevesinde betimlemek ve bu doğrultuda birbirleri arasındaki korelasyon dereceleri yüksek olan ifadelerin birere faktör oluşturması ve korelasyon dereceleri görece düşük seyreden ifadelerin ise analiz kapsamı dışında kalarak açımlayıcı bir model oluşturmak amaçlanmıştır. Bu nedenle öncelikli olarak veri grubunun faktör analizi işlemine uygunluğunun ölçümünün gerçekleştirilmesi amacıyla KMO (Kaiser- Meyer-Olkin) ölçümü yapılmıştır. Bu ölçüm sayesinde örneklem yeterliliği ortaya konmaktadır. KMO değeri 0,50’den küçük ise veri grubuna analizin yapılması uygun değildir. Öte yandan KMO değeri 1’e ne kadar yakın ise, veri grubuna faktör analizinin uygulanması o derece uygun olacaktır. Yapılan testin

neticesinde KMO değerinin 0,782 olduğu grlmŖtir. Bu değer KMO için iyi bir sonuçtur. Ayrıca Faktör analizinin uygunluğunun test edilmesi için ayrıca Barlett testi değerleri de göz önüne alınmıŖtır. Bu test korelasyon matrisinin birim matris olup olmadığını test etmek için kullanılmaktadır. Ana kütle korelasyon matrisinin birim matris olduğu Ŗeklindeki sıfır hipotezi reddedilirse veri grubuna faktör analizi uygulanır. Reddedilmezse analizin yapılması uygun değildir.<sup>296</sup> Bizim alıŖmamızda Barlett testi sonucu elde edilen p değeri 0,05 ‘den kuk olduğu için korelasyon matrisinin birim matris olmadığı grlmŖ ve faktör boyutlarının anlamlı olduğu saptanmıŖtır. Bu nedenle veri grubuna analizin yapılması uygundur.<sup>297</sup> İŖcan’ın alıŖmasında 0.888 olan KMO değeri bu alıŖmada 0,782 olarak bulunmuŖ ve 0,106 kadarlık bir kayba uğrandığı gzlenmiŖtir.<sup>298</sup>

Analizin uygunluğunun ölçülmesinin ardından “Total Variance Explain” tablosu yardımı ile faktör çözümünün açıklayıcılığı lmlenmiŖtir. Bu analiz sonucunda dnŖtrc liderliğin açıklanmasında 23 soru ve 6 faktör boyutunun bulunduğu ve bu 6 boyutun çözümünün toplam varyansın %60,802’sini açıklayabildiği grlmŖtir. Maddelerin hangi faktör altında en yüksek değere sahip olduğuna bakmak ve faktör isimlendirmesinde kolaylık sağlamak maksadıyla “Varimax Rotasyonuna” (Dikey Döndürme Yöntemi) gidilmiŖtir. Bu bağlamda “Rotated Component Matrix” tablosu incelenmiŖtir. Varimax rotasyonu ile bu maddeler arasında faktöre yüksek yükleme yapan maddeler seilmiŖ ve bu bağlamda 0,60’ın altında kalan maddeler faktör dıŖı bırakılmıŖtır. Netice itibariyle 3 faktör ve 11 maddeden oluŖan yeni boyutlar elde edilmiŖtir. Buna göre ölçeğin yeni boyutları ve ilgili maddeleri Ŗyle ıkmıŖtır; 1. Faktör için; 3, 2, 1 ve 4. maddeler, 2. Faktör için; 19, 11, 20 ve 21. maddeler, 3. Faktör için; 7, 6 ve 16. maddelerin tanımlı olduğu grlmŖtir.

Analiz neticesinde bulunan her bir boyutun mantıksal sebepsellik iliŖkisi bağlamında izahatının güç olması gerekçesiyle faktörlere yüksek yükleme yapan deęiŖkenler incelenmiŖ fakat her boyut içerisinde farklı boyutların karakteristikleri olduğu grlmŖtir. Diğer bir yöntem olan faktöre yükleme yapan deęiŖkenlerin ortak noktaları tespit edilmiŖ fakat nihai sonuca götürecek net bir tanımlama

---

<sup>296</sup> Nuran Bayram, **Sosyal Bilimlerde Spss ile Veri Analizi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2009, s.206.

<sup>297</sup> İbid.

<sup>298</sup> Ömer Faruk İŖcan, **age**, s.185.

getirilememesinden ötürü üçüncü bir yöntem olan değişkenlerin vurguladığı anlamı ifade edecek yeni bir isimlendirme yapma yöntemi ile birleştirme yapılarak görece karma bir model oluşturulmuş ve boyutlar yeniden isimlendirilmiştir.<sup>299</sup> Bu bağlamda 1.Faktör; “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama”, 2. Faktör; ”İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma” ve 3. Faktör ise; “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlamak” olarak isimlendirilmiştir. **Tablo.17.**de her bir boyutun ilişkin olduğu maddeler yer almaktadır.

<p><b>“Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama”</b></p> <p>(3, 2, 1 ve 4. Maddeler)</p>	<p>Bu işyerinin amaçlarının oluşturulmasında çalışanların katılımını sağlar/ Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur / Bu işyerinin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikri vardır / Bizden çok şey beklediğini bize açıkça söyler ve belli eder.</p>
<p><b>”İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma”</b></p> <p>(19, 11, 20 ve 21. Maddeler)</p>	<p>Çalışanlara Geleceğe İlişkin Planlarıyla İlham Vermeye Çalışır/ Benim Kişisel Duygularıma Saygı Gösterir/ Çalışanları Aynı Amaca Dönük Olarak Çalışmaya Sevk Eder/ İşime ve Kariyerime İlişkin Beklentilerimi Yükseltmemi Sağlamaya Çalışır.</p>
<p><b>“Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlamak”</b></p> <p>(7, 6 ve 16. Maddeler)</p>	<p>İşyerinin Gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır / Beni rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder./ Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.</p>

**Tablo 17 Faktör Analizi Sonucu Ortaya Çıkan Dönüştürücü Liderlik Boyutları**

Ölçekte yer alan ifadeler 0,605 ile 0,808 arasında değişen ve faktör yükleri açısından yüksek bulunan maddeler analize dahil edilmiş ve 0,60’ın altında kalan maddeler faktör

<sup>299</sup> Remzi Atınışık vd., *age*, ss.279-280.

analizinin doğasına uygun olarak ölçekten çıkarılmış ve analiz dışı bırakılmıştır. Bunun neticesinde korelasyon içerisinde bulunan maddeler bir boyutta toplanmıştır. Tablo.18.de ilgili boyutların varyans açıklama oranları şöyledir:

<b>Faktörler</b>	<b>Varyans Açıklama Oranı</b>
FAKTÖR 1	23,654
FAKTÖR 2	22,242
FAKTÖR 3	15,476
<b>TOPLAM</b>	<b>61,371</b>

**Tablo 18 Faktörlerin Varyans Açıklama Yüzdeleri**

Ayrıca faktör yükleri itibariyle ölçek maddelerinin oransal dağılımları da Tablo.19. 'da görüldüğü üzere şöyledir:

<b>Soru No</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>
3	,808		
2	,779		
1	,745		
4	,742		
19		,782	
11		,768	
20		,727	
21		,723	
7			,796
6			,733
16			,605

**Tablo 19: Ölçek İfadelerinin Faktör Yüklerine Göre Dağılımları**

**Tablo 19 Ölçek İfadelerinin Faktör Yüklerine Göre Dağılımı**

Üç bölümden oluşan ölçeğin üçüncü ve son bölümüne ilişkin olan tek boyuttan oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeği güvenilirlik katsayıları dikkate alındığından faktör analizine tabii tutulmamıştır. Ölçeğe ait 2.(reverse / ters) madde güvenilirliğe olan negatif etkisinden ötürü kapsam dışı bırakılmıştır.

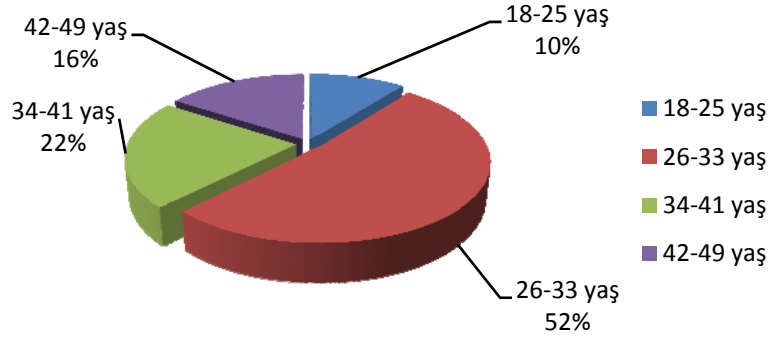
Faktör analizinin ardından ölçeğin içsel tutarlılığını ölçmek maksadıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi her bir ölçek sorusunun aynı düşünceyi ölçüp ölçmediği ve bu sayede ölçekte yer alan maddelerin içsel tutarlılığının var olup olmadığı konusunda bilgi vermektedir. İçsel tutarlılık çoklu madde ölçekleri için önem arz etmektedir. Analize tabi tutulan veri grubunda ölçme hatası yok ise, güvenilirlik katsayısı 1 olur iken, gözlenmiş skordaki değişkenin tamamı ölçüm hatasından ileri geliyor ise, güvenilirlik katsayısı (0) sıfır olacaktır. Bu sebeple güvenilirlik katsayısı “0” ile “1” arasında bir değer almaktadır. Soru gruplarının kullanımında en yaygın olarak kullanılan içsel güvenilirlik indeksi Cronbach Alpha’dır. “Literatürde, alfa katsayısının değerlendirme kriterlerine göre, elde edilen alfa değeri 60 ve üstünde, 80’nin de altında bir değer ise ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir.” Tanımlanmış her boyut için güvenilirlik katsayısı olan Cronbach’s Alfa sayıları ise şöyledir: Dönüştürücü liderlik boyutlarında yer alan 1. Faktör için; toplam 4 maddeden oluşan boyutun Cronbach’s Alfa değeri 0,796, 2. Faktör için; toplam 4 maddeden oluşan boyutun Cronbach’s Alfa değeri 0,779 ve 3. Faktör için; toplam 3 maddeden oluşan boyutun ise Cronbach’s Alfa değeri 0,602’dir. Genel olarak bakıldığında bu üç faktörde mevcut 11 ifadenin Cronbach’s Alfa değeri 0,801’dir. Ayrıca tek boyut ve beş maddeden oluşan “Örgütsel Bağlılık” ölçeğinin Cronbach’s Alfa (güvenilirlik) katsayısının 0.608 olduğu görülmüştür. Bu bulgulardan hareketle araştırma için kullanılan ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

### 5.10.2. Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Bulguları

5. YAŞ DAĞILIMLARI	Frekans	Yüzde (%)
18-25 yaş	14	10,5
26-33 yaş	69	51,9
34-41 yaş	29	21,8
42-49 yaş	21	15,8

Tablo 20 Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Yaşlara Göre Dağılımı

Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımı **Tablo 20'de** incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının 14'ü (% 10,5) 18-25 yaş, 69'u (% 51,9) 26-33 yaş, 29'u (% 21,8) 34-41 yaş, 21'i (% 15,8) 42-49 yaş aralığındadır.



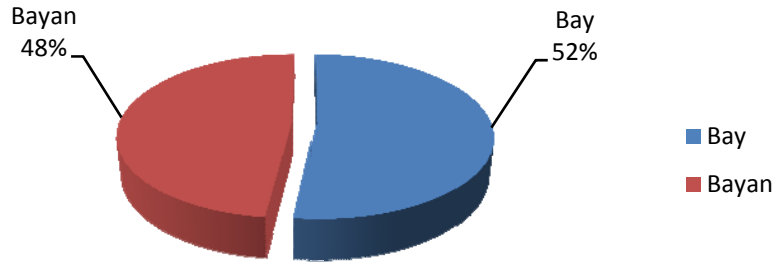
Şekil 17 Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Yaşlara Göre Dağılımı

CİNSİYET DAĞILIMLARI	Frekans	Yüzde (%)
Bay	69	51,9
Bayan	64	48,1

Tablo 21 Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı



Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımı **Tablo.21.**'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının 69'u (% 51,9) bay, 64'ü (% 48,1) bayandır.

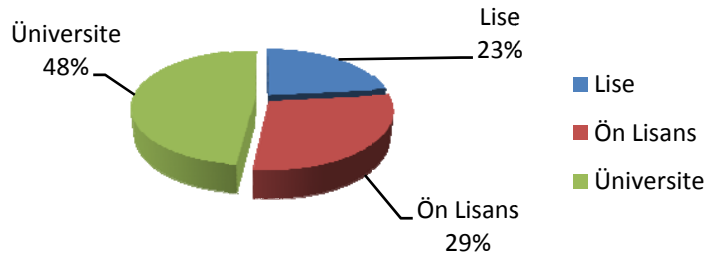


**Şekil 18 Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

EĞİTİM DÜZEYLERİ	Frekans	Yüzde (%)
Lise	31	23,3
Ön Lisans	38	28,6
Üniversite	64	48,1

**Tablo 22 Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı**

Örneklem grubunun eğitim düzeylerine göre dağılımı **Tablo.22.**'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının 31'i (% 23,3) lise, 38'i (% 28,6) ön lisans, 64'ü (% 48,1) üniversite eğitim düzeyine sahiptir.

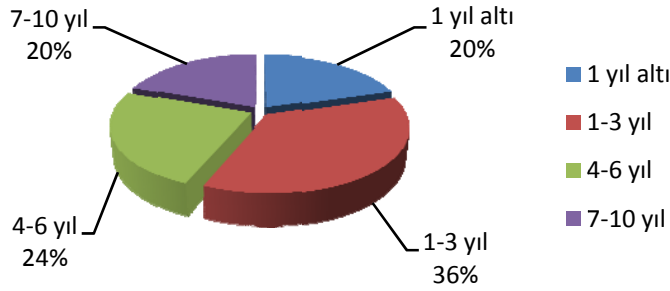


**Şekil 19 Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı**

ÇALIŞMA SÜRESİNE GÖRE DAĞILIMLAR	Frekans	Yüzde (%)
1 yıl altı	27	20,3
1-3 yıl	48	36,1
4-6 yıl	32	24,1
7-10 yıl	26	19,5

**Tablo 23** Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Örneklem grubunun işletmedeki çalışma süresine göre dağılımı **Tablo 23**'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının 27'sinin (% 20,3) 1 yıl altı, 48'inin (% 36,1) 1-3 yıl, 32'sinin (% 24,1) 4-6 yıl, 26'sının (% 19,5) 7-10 yıldır şu anki işletmesinde çalıştığı görülmektedir.



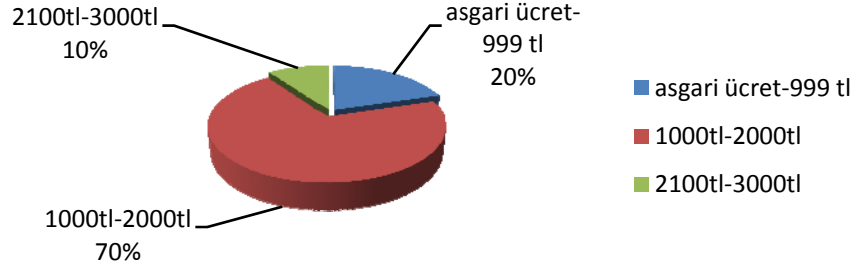
**Şekil 20** Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

ÜCRET DAĞILIMI	Frekans	Yüzde (%)
Asgari ücret-999 TL	27	20,3
1000TL-2000 TL	93	69,9
2100TL-3000 TL	13	9,8

**Tablo 24** Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının İşletmeden Edindikleri Ücretlere Göre Dağılımı

Örneklem grubunun işletmeden edindiği ücrete göre dağılımı **Tablo.24**'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının aylık çalışmaları karşılığı olarak 27'sinin (% 20,3) asgari ücret-999 TL, 93'ünün (% 69,9)

1000 TL-2000 TL, 13'ünün (% 9,8) 2100 TL-3000 TL arasında ücret aldıkları görülmektedir.

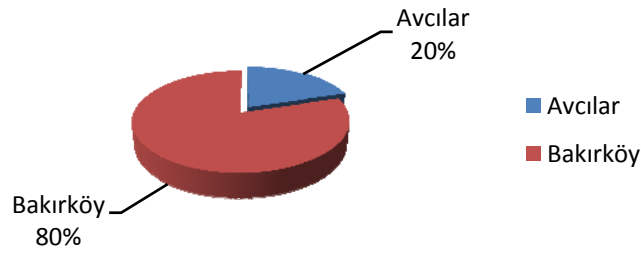


Şekil 21 Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının İşletmeden Edindikleri Ücretlere Göre Dağılımı

ŞUBE DAĞILIMI	Frekans	Yüzde (%)
Avcılar	27	20,3
Bakırköy	106	79,7

Tablo 25 Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Yer Aldıkları Şubelere Göre Dağılımı

Örneklem grubunun çalıştıkları şubelere göre dağılımı **Tablo.25'**de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının 27'si (% 20,3) Türk Telekom'un Avcılar, 106'sı (% 79,7) Türk Telekom'un Bakırköy Müdürlük şubelerinde çalışmaktadırlar.



Şekil 22 Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Yer Aldıkları Şubelere Göre Dağılımı

**5.10.3. Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Dönüştürücü Liderlik Maddelerine İlişkin Yanıtlarının Frekans Dağılım Bulguları**

<b>İFADE</b>	<b>ORT.</b>	<b>MED.</b>	<b>MOD.</b>	<b>S.S.</b>
1.Bu İşyerinin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	3,180	3,000	4,00	1,099
2.Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.	3,308	4,000	4,00	1,123
3.Bu İşyerinin amaçlarının oluşturulmasında çalışanların katılımını sağlar.	3,503	4,000	4,00	1,005
4.Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.	3,624	4,000	4,00	1,098
6.Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	3,127	3,000	3,00	0,916
7.İşyerinin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	3,173	3,000	4,00	1,132
11.Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	3,143	3,000	4,00	1,102
16.Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.	3,037	3,000	3,00	1,089
19.Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	3,082	3,000	3,00	1,030
20.Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.	3,203	3,000	4,00	1,013
21.İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	2,925	3,000	3,00	1,098

**Tablo 26 Analize tabi Tutulacak Dönüştürücü Liderlik Ölçek İfadelerinin Tanımlayıcı İstatistiksel Veri Özetleri**

“Bu işyerinin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir” ifadesine katılımcıların %9’u “Hiç Katılmıyorum”, %19,5’i “Katılmıyorum”, %21,8’i “Kararsızım”, %43,6’sı “Katılıyorum”, %6’sı ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. İfadenin ortalama puanı 3,180 (orta düzeydedir). Fakat bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri olumlu yöndedir. Bu durum örgüt liderinin “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama”boyutuna ilişkin olarak vizyoner bir bakış açısına sahip olması açısından başarılı olduğunu göstermektedir.

“Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur”ifadesine katılımcıların %9,8’i “Hiç Katılmıyorum”, %15’i “Katılmıyorum”, %17,3’ü “Kararsızım”, %50,4’ü “Katılıyorum”, %7,5’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. İfadenin ortalama puanı 3,308 (orta düzeydedir). Fakat bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri olumlu yöndedir. Bu durum örgüt liderinin “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” boyutuna ilişkin olarak çalışanlarda ideal bir rol model tarzı olduğu hissi uyandırması bakımından başarılı olduğunu göstermektedir.

“Bu işyerinin amaçlarının oluşturulmasında çalışanların katılımını sağlar” ifadesine katılımcıların %6’sı “Hiç Katılmıyorum”, %12’si “Katılmıyorum”, %15’i “Kararsızım”, %59,4’ü “Katılıyorum”, %7,5’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. İfadenin ortalama puanı 3,503’dir ve en yüksek ortalama puana sahip ikinci maddedir. Bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri olumlu yöndedir. Bu durum örgüt liderinin “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” boyutuna ilişkin olarak amaçlara ulaşmada bütünlük sağlama açısından başarılı olduğunun göstergesidir.

“Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder” ifadesine katılımcıların %6’sı “Hiç Katılmıyorum”, %12’si “Katılmıyorum”, %13,5’i “Kararsızım”, %50,4’ü “Katılıyorum”, %18’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. 3,624 ortalama ile cevaplayıcıların en yüksek puan verdiği maddedir. Bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri olumlu yöndedir. Bu durum örgüt liderinin “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama”

boyutuna ilişkin olarak amaçlara ulaşmada çalışanların bireysel katılımlarını teşvik etmesi yönünden başarılı olduğunun göstergesidir.

“Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder” ifadesine katılımcıların %3’ü “Hiç Katılmıyorum”, %21,8’i “Katılmıyorum”, %39,8’i “Kararsızım”, %30,1’i “Katılıyorum”, %5,3’ü ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. İfadenin ortalama puanı 3,127 (orta düzeydedir). Bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri daha çok kararsız yöndedir. Bu durum “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlamak” boyutuna ilişkin olarak örgüt liderinin çalışanlara sorun çözme becerisi kazandırma konusunda entelektüel teşvik sağlama açısından net bir davranış sergileyemediğini ifade etmektedir.

“İşyerinin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır” ifadesine katılımcıların %9’u “Hiç Katılmıyorum”, %20,3’ü “Katılmıyorum”, %24,1’i “Kararsızım”, %37,6’sı “Katılıyorum”, %9’u ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. İfadenin ortalama puanı 3,173 (orta düzeydedir). Bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri daha çok olumlu yöndedir. Bu durum örgüt liderinin “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlamak” boyutuna ilişkin olarak çalışanlara işletmenin gelecekte karşılaşılabilecek sorunların ve başarıların nasıl karşılanması gerektiği hususunda personeli bilgilendirmek ve böylece başarıya ulaşma konusunda bir beklenti içerisine girme açısından orta seviyede başarılı olduğunu göstermektedir.

“Benim kişisel duygularına saygı gösterir” ifadesine katılımcıların %8,3’ü “Hiç Katılmıyorum”, %21,1’i “Katılmıyorum”, %27,1’i “Kararsızım”, %35,3’ü “Katılıyorum”, %8,3’ü ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. İfadenin ortalama puanı 3,143 (Orta düzeydedir). Bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri daha çok olumlu yöndedir. Bu durum “İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma” ile ilişkilendirilmiş olan, örgüt liderinin çalışanların kişisel duygularına saygılı davranmak suretiyle onlara ilham ve motivasyon sağlamak konusunda orta seviyede bir başarı sergilediğini göstermektedir.

“Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez” ifadesine katılımcıların %9’u “Hiç Katılmıyorum”, %22,6’sı “Katılmıyorum”, %31,6’sı

“Kararsızım”, %29,3’ü “Katılıyorum”, %7,5’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. İfadenin ortalama puanı 3,037 (orta düzeydedir). Bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri daha çok olumlu yöndedir. Bu durum “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlamak” boyutu ile ilişkilendirilmiş olan yalnızca en iyiyi iyi olarak kabul etmesi ile beklentilerinin yüksek olduğu yönünden örgüt lideri orta seviyededir.

“Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır” ifadesine katılımcıların %6’sı “Hiç Katılmıyorum”, %23,3’ü “Katılmıyorum”, %34,6’sı “Kararsızım”, %28,6’sı “Katılıyorum”, %7,5’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. İfadenin ortalama puanı 3,082 (orta düzeydedir). Bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri daha çok olumlu yöndedir. Bu durum “İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma”boyutuyla ilişkilendirilmiş olan örgüt liderinin gelecek yönelimli planları ile çalışanlara ilham sağlaması yönünün orta seviyede başarılı olduğu söylenebilir.

“Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder” ifadesine katılımcıların %6,8’i “Hiç Katılmıyorum”, %17,3’ü “Katılmıyorum”, %30,1’i “Kararsızım”, %40,6’sı “Katılıyorum”, %5,3’ü ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. İfadenin ortalama puanı 3,203 (orta düzeydedir). Bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri daha çok olumlu yöndedir. Bu durum “İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma”boyutu ile ilişkilendirilmiş olan örgüt liderinin çalışanları ortak amaçlar için çalışmalarını konusunda onlara gerekli motivasyon ve ilhamı sağlama hususunda orta seviyede başarı sergilemektedir.

“İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır” ifadesine katılımcıların %13,5’i “Hiç Katılmıyorum”, %17,3’ü “Katılmıyorum”, %38,3’ü “Kararsızım”, %24,8’i “Katılıyorum”, %6’sı ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. İfadenin ortalama puanı 2,925 (orta düzeydedir). Bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri daha çok kararsız yöndedir. İfade ortalama puan olarak en düşük maddedir. Bu durum örgüt liderinin “İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma”boyutuna ilişkin olarak, çalışanların kariyer hedeflerini yükseltme konusunda gerekli motivasyonu sağlamada pek başarılı olmadığını göstermektedir.

#### 5.10.4. Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Maddelerine İlişkin Yanıtlarının Frekans Dağılım Bulguları

İFADE	ORT.	MED.	MOD.	S.S.
Bu işyerinin başarısı için yapmam gerekenden çok daha fazla iş yükü almak isterim	3,271	4,000	4,00	1,081
Bu işyerinde çalışmaya devam edebilmek için her türlü işi yapmaya hazırım	3,211	3,000	4,00	1,073
.Benim ve bu işyerinin değerleri birbirine çok benziyor	3,150	3,000	4,00	1,138
Bu işyeri için çalışmaktan gurur duyuyorum	3,451	4,000	4,00	1,033
Sadece bu işyerinde çalışabilmek için daha yüksek ücretli bir iş teklifini reddederdim	3,105	3,000	4,00	1,310

Tablo 27 Analize tabi Tutulacak Örgütsel Bağlılık Ölçek İfadelerinin Tanımlayıcı İstatistiksel Veri Özeti

“Bu işyerinin başarısı için yapmam gerekenden çok daha fazla iş yükü almak isterim” ifadesine katılımcıların %6,8’i “Hiç Katılmıyorum”, %20,3’ü “Katılmıyorum”, %19,5’i “Kararsızım”, %45,9’u “Katılıyorum”, %7,5’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. İfadenin ortalama puanı 3,271 (orta düzeydedir). Bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri daha çok olumlu yöndedir. Bu durum çalışanların iş yükü alma konusunda orta düzeyde isteklilik sergilediklerini göstermektedir.

“Bu işyerinde çalışmaya devam edebilmek için her türlü işi yapmaya hazırım” ifadesine katılımcıların %6’sı “Hiç Katılmıyorum”, %21,1’i “Katılmıyorum”, %28,6’sı “Kararsızım”, %34,6’sı “Katılıyorum”, %9,8’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. İfadenin ortalama puanı 3,211 (orta düzeydedir). Bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri daha çok olumlu yöndedir. Bu durum çalışanların işyerlerinde kalmak için her şeyi yapma eğilimlerinin orta seviyede olduğunu ortaya koymaktadır.



“Benim ve bu işyerinin değerleri birbirine çok benziyor” ifadesine katılımcıların %7,5’i “Hiç Katılmıyorum”, %23,3’ü “Katılmıyorum”, %27,8’i “Kararsızım”, %29,3’ü “Katılıyorum”, %12’si ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. İfadenin ortalama puanı 3,150 (orta düzeydedir). Bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri daha çok olumlu yöndedir. Bu durum örgüt değerleri ile çalışanların değerlerinin orta düzeyde benzeştiğini ortaya koymaktadır.

“Bu işyeri için çalışmaktan gurur duyuyorum” ifadesine katılımcıların %3’ü “Hiç Katılmıyorum”, %15,8’i “Katılmıyorum”, %30,1’i “Kararsızım”, %35,3’ü “Katılıyorum”, %15,8’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. İfadenin ortalama puanı 3,451 (orta düzeydedir). Bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri daha çok olumlu yöndedir. Bu durum çalışanların örgütlerinden orta seviyede gurur duyduklarını ifade etmektedir.

“Sadece bu işyerinde çalışabilmek için daha yüksek ücretli bir iş teklifini reddederdim” ifadesine katılımcıların %15’i “Hiç Katılmıyorum”, %18,8’i “Katılmıyorum”, %23,3’ü “Kararsızım”, %26,3’ü “Katılıyorum”, %16,5’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. İfadenin ortalama puanı 3,105 (orta düzeydedir). Bu konuda cevaplayıcıların genel görüşleri daha çok olumlu yöndedir. Bu durum işgörenlerin mevcut örgütlerinden daha iyi alternatif örgütleri reddetme eğilimlerinin orta seviyede var olduğunu göstermektedir.

### 5.10.5.Araştırmaya Katılan Türk Telekom İşletme Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Dönüştürücü Liderlik Algı Düzeylerinin Ortalamaları

Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Ortalamaları	N	Ort.	S.s
“Örgütsel Bağlılık”	133	3,238	0,706
“Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama”	133	3,404	0,853
”İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma”	133	3,088	0,824
“Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlamak”	133	3,113	0,784

Tablo 28 Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Algıladıkları Örgütsel Bağlılık ve Dönüştürücü Liderlik Düzeylerinin Ortalamaları

Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının dönüştürücü liderlik boyutları ve örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde;“Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama”boyutu ortalaması  $3,404 \pm 0,853$ ; ”İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma”boyutu ortalaması  $3,088 \pm 0,824$ ; “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlamak”boyutu ortalaması  $3,113 \pm 0,784$  ve örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalaması ise;  $3,238 \pm 0,706$  olarak bulunmuştur.

### **5.10.6. Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Algıladıkları Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasında Kullanılan One Way Anova ve Kruskal Wails Testleri**

Çalışmanın bu kısmında Anova ve One-Way Anova testleri ve ardından tamamlayıcı Post-Hoc analizi yapılarak bulgular yorumlanmıştır. Parametrik analize uygun olmayan veriler ise One Way Anova'nın non-parametrik karşılığı olan Kruskal Wails analizine tabi tutulmuştur. "Tek yönlü varyans analizi, bağımsız üç ya da daha fazla örneklem ortalaması arasındaki farkın, sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere uygulanır."<sup>300</sup>Anova testinin uygulanmasında aranan en önemli ön koşul analize tabi tutulacak olan veri grupların aynı varyansa sahip olmasıdır. Varyans eşitliğinin testinde çok çeşitli teknikler kullanılmakla birlikte uygulamada en sık kullanılan analiz Levene testidir.<sup>301</sup> Analizlerin gerekli ön koşulları sağlaması gerektiği varsayımından hareketle yapılan çalışmada analize tabi tutulan veri grupları için Anova testinin uygulanması aşamasında veri grupları Levene testine tabi tutularak gerekli şartları sağlayıp sağlamadıkları incelenmiş ve bu doğrultuda analiz işlemi gerçekleştirilmiştir. Anova testinin uygulanmasında grup homojenliğini ölçen Levene testinde  $p>0,05$  koşulunu ihlal eden veri gruplarına Anova'nın non-parametrik karşılığı olan Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

#### ***5.10.6.1.Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Algıladıkları Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaş Değişkeni ile Karşılaştırılmasında Kullanılan One Way Anova ve Kruskal Wails Test Bulguları***

Yaş değişkeni ile "Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama"boyutunu karşılaştırmak için uygulanan Levene testi neticesinde  $p=0,335$ , yaş değişkeni ile"İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma"boyutunu karşılaştırmak için uygulanan Levene testi sonucunda ( $p=0,010$ ), yaş değişkeni ile"Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlamak"boyutunu karşılaştırmak için uygulanan Levene testi sonucunda ( $p=0,682$ ),yaş değişkeni ile "Örgütsel Bağlılık" boyutunu karşılaştırmak için uygulanan Levene testi sonucunda

<sup>300</sup> Nuran Bayram *age*, s.139.

<sup>301</sup> Remzi Altunışık vd., *age*, ss.164-165.

( $p=0,205$ ). Yaş değişkeni ile "İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma"boyutunu karşılaştırmak için uygulanan Levene testi sonucundap $>0,05$  varsayımının ihlal edildiği ( $p=0,035$ ) görülmüş ve veri grubuna Anova testi yerine non-parametrik karşılığı olan Kruskal Wallis uygulamasında karar kılınmıştır. Diğer veri gruplarına ise, Anova ve One Way Anova ile tamamlayıcı Post-Hoc testlerinin uygulanması uygun bulunmuştur. Bu bağlamda Anova ve Kruskal Wallis analiz çıktılarının özetlendiği **Tablo.29**ve **Tablo.30.**'daverilerin ilgili değerleri özet şekilde verilmektedir.

**H<sub>0</sub>:**Araştırmaya katılanTürk Telekom işletme çalışanlarının "İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma"algıları açısından yaş grupları arasında fark yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılanTürk Telekom işletme çalışanlarının "İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma"algıları açısından yaş grupları arasında fark vardır.

Yaş	N	Sıra Ortalaması	X <sup>2</sup>	Anlamlılık (p)
18-25	14	66,36	6,468	0,091
26-33	69	63,19		
34-41	29	62,36		
42-49	21	86,36		

**Tablo 29** Yaş değişkeni ile "İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma" boyutunun Kruskal Wallis Testi ile Karşılaştırılması

Dört farklı yaş grubunun "İlham Veren Motivasyon ve Ekip Ruhu Kazandırma" puanları arasında ( $p>0.05$  ) olduğundan dolayı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p=0,091$ ). Bu bulgulardan hareketle H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiş ve "İlham Veren Motivasyon ve Ekip Ruhu Kazandırma" algısının yaş gruplarına göre farklılık göstermediği sonucuna varılmış ve H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>0</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” algıları açısından yaş grupları arasında fark yoktur.

**H<sub>1</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” algıları açısından yaş grupları arasında fark vardır.

**H<sub>0</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama” algıları açısından yaş grupları arasında fark yoktur.

**H<sub>1</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama” algıları açısından yaş grupları arasında fark vardır.

**H<sub>0</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Örgütsel Bağlılık” algıları açısından yaş grupları arasında fark yoktur.

**H<sub>1</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Örgütsel Bağlılık” algıları açısından yaş grupları arasında fark vardır.

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
“Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama”	18-25 yaş	14	3,410	1,012	0,674	0,570
	26-33 yaş	69	3,467	0,740		
	34-41 yaş	29	3,207	0,940		
	42-49 yaş	21	3,464	0,979		
“Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlamak”	18-25 yaş	14	3,095	0,871	3,087	<b>0,030</b>
	26-33 yaş	69	2,995	0,761		
	34-41 yaş	29	3,069	0,794		
	42-49 yaş	21	3,571	0,659		
“Örgütsel Bağlılık”	18-25 yaş	14	3,229	0,876	1,870	0,138
	26-33 yaş	69	3,113	0,641		
	34-41 yaş	29	3,366	0,644		
	42-49 yaş	21	3,476	0,820		

**Tablo 30 Araştırmaya Katılan Türk Telekom İşletme Çalışanlarının Algıladığı “Dönüştürücü Liderlik” ve “Örgütsel Bağlılık” Düzeylerinin Yaş Değişkeni ile Karşılaştırılması**

Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

yapılan Anova sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $F=0,674$ ) ( $p=0,570>0,05$ ). Bu bulgulardan hareketle  $H_1$  hipotezi reddedilmiş ve “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” algısının yaş gruplarına göre farklılık göstermediği sonucuna varılmış ve  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama” puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $F=3,087$ ;  $p=0,030<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, 26-33 yaş aralığındaki işletme çalışanlarının “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama” puanları, 42-49 yaş aralığındaki işletme çalışanlarının “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama” puanlarından düşük bulunmuştur. Buradan çıkarılan sonuç çalışanların yaşları ilerledikçe, yöneticilerinin “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama” konusunda sergilemiş oldukları davranışları daha yüksek düzeyde algıladıklarıdır. Bu bulgulardan hareketle  $H_1$  hipotezi kabul edilmiş ve “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama” algısının yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği sonucuna varılmış ve  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Örgütsel Bağlılık” puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Anova sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $F=0,408$ ) ( $p=0,747>0,05$ ). Bu bulgulardan hareketle  $H_1$  hipotezi reddedilmiş ve “Örgütsel Bağlılık” algısının yaş gruplarına göre farklılık göstermediği sonucuna varılmış ve  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

**5.10.6.2.Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Algıladıkları Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Değişkeni ile Karşılaştırılmasında Kullanılan One Way Anova ve Kruskal Wails Test Bulguları**

Araştırmaya katılan Türk Telekom çalışanlarının eğitim düzeyleri ile dönüştürücü liderlik ve örgütsel bağlılık algı düzeylerinin karşılaştırması için Anova ve One Way Anova ile tamamlayıcı Pot-Hoc analizi uygulanmıştır. Fakat bu işlemde önce ilgili veri gruplarının varyans homojenliği test edilmiştir. Buna göre elde edilen sonuçlar **Tablo.31.**' deki gibidir.

Eğitim Düzeyleri ile Karşılaştırılacak Boyutların Levene Değerleri	Sig.(p)
<b>“Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama”</b>	0,778
<b>”İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma”</b>	0,240
<b>“Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlamak”</b>	0,071
Örgütsel Bağlılık	0,041

**Tablo 31 Araştırmaya Katılan Türk Telekom İşletme Çalışanlarının Algıladıkları Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ” Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Değişkeni ile Karşılaştırılmasında Kullanılacak Analizin Teşhisine Yönelik Varyans Homojenlik Testi**

**Tabloda. 31.**' de görüldüğü üzere varyans homojenliğini gösteren p değerleri örgütsel bağlılık boyutu dışında eşit dağılım sergilemektedir. Örgütsel Bağlılık boyutunun p değeri ( $p>0,05$ ) kuralını ihlal etmesi nedeniyle ilgili veri grubuna Kruskal Wallis (H) Testi uygulanmıştır.

**H<sub>0</sub>:**Araştırmaya katılanTürk Telekom işletme çalışanlarının “Örgütsel Bağlılık” algıları açısından eğitim düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark yoktur.



**H<sub>1</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Örgütsel Bağlılık” algıları açısından eğitim düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır.

Eğitim	N	Sıra Ortalaması	X <sup>2</sup>	Anlamlılık (p)
Lise	31	71,89	6,220	0,045
Önlisans	38	77,14		
Lisans	64	58,61		

Tablo 32 Eğitim Düzeyi değişkeni ile “Örgütsel Bağlılık” boyutunun Kruskal Wallis Testi ile Karşılaştırılması

Üç farklı eğitim düzeyinde yer alan grupların “Örgütsel Bağlılık” puanları arasında ( $p < 0.05$ ) olduğundan dolayı istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır ( $p = 0,045$ ). Dolayısıyla  $H_0$  hipotezi reddedilerek,  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. İlgili grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında örgütsel bağlılık düzeyleri en yüksek olan grubun önlisans mezunları (77,14) olduğu, örgütsel bağlılık algı düzeyleri bakımından en düşük olan grubun ise (58,61) üniversite mezunları olduğu görülmektedir. Buradan çıkan sonuç ise, mesleki ve teknik eğitim bilinciyle eğitim veren iki yıllık üniversitelerden mezun çalışanlar teorik bilgi yönünden daha kapsamlı eğitim veren üniversitelerin fakültelerinde lisans eğitimi almış olan çalışanlara nazaran örgütlerine karşı daha yüksek düzeyde bağlılık duymaktadır.

**H<sub>0</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama”, algıları açısından eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**H<sub>1</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama”, algıları açısından eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>0</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma” algıları açısından eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının ”İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma” algıları açısından eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama” algıları açısından eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama” algıları açısından eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
<b>“Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama”</b>	Lise	31	3,508	0,823	0,842	0,433
	Ön Lisans	38	3,487	0,904		
	Üniversite	64	3,305	0,837		
<b>”İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma”</b>	Lise	31	3,298	0,963	2,319	0,102
	Ön Lisans	38	3,171	0,804		
	Üniversite	64	2,938	0,743		
<b>“Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlamak”</b>	Lise	31	3,194	0,969	0,514	0,599
	Ön Lisans	38	3,167	0,734		
	Üniversite	64	3,042	0,716		

**Tablo 33 Araştırmaya Katılan Türk Telekom İşletme Çalışanlarının Algıladığı Dönüştürücü Liderlik Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Değişkeni ile Karşılaştırılması**

Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Anova sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (F=2,319) (p=0,433>0,05). Bu bulgulardan hareketle H<sub>1</sub> hipotezi

reddedilmiş ve Türk Telekom çalışanlarının “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama”algısının eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği sonucuna varılmış ve  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının ”İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma”puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Anova sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $F=0,842$ ) ( $p=0,102>0,05$ ). Bu bulgulardan hareketle  $H_1$  hipotezi reddedilmiş ve Türk Telekom çalışanlarının ”İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma”algılarının eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı sayılacak bir farklılık göstermediği sonucuna varılmış ve  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama”puanları ortalamalarının, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Anova sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $F=0,514$ ) ( $p=0,599>0,05$ ). Bu bulgulardan hareketle  $H_1$  hipotezi reddedilmiş ve Türk Telekom çalışanlarının “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama”algılarının eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı sayılacak bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmış ve  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

#### ***5.10.6.3.Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Algıladıkları Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Süreleri ile Karşılaştırılmasında Kullanılan One Way Anova ve Kruskal Wails Test Bulguları***

Türk Telekom çalışanlarının çalışma süreleri ile “Dönüştürücü Liderlik” ve “Örgütsel Bağlılık” algı düzeylerinin karşılaştırması için Anova ve One Way Anova ile tamamlayıcı Pot-Hoc analizi uygulanmıştır. Fakat bu işlemde ilgili önce veri gruplarının varyans homojenliği test edilmiştir. Buna göre elde edilen sonuçlar **Tablo. 34**’deki gibidir.

Çalışma Süresi ile Karşılaştırılacak Boyutların Levene Değerleri	Sig.(p)
<b>“Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama”</b>	0,006
<b>”İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma”</b>	0,425
<b>“Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlamak”</b>	0,970
<b>“Örgütsel Bağlılık”</b>	0,312

**Tablo 34 Araştırmaya Katılan Türk Telekom İşletme Çalışanlarının Algıladıkları “Dönüştürücü Liderlik” ve “Örgütsel Bağlılık” Düzeylerinin Çalışma Süresi Değişkeni ile Karşılaştırılmasında Kullanılacak Analizin Teşhisine Yönelik Varyans Homojenlik Testi**

Levene testi sonucunda tüm boyutların eşit varyans dağılımına sahip olduğu ( $p > 0.05$ ) görülmüş fakat “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” boyutuyla çalışma süresi değişkeninin karşılaştırılması için gerekli koşulların sağlanamadığı ve dolayısıyla Anova testinin uygulanması uygun olmadığı anlaşılmıştır. ( $p < 0,05$ ) ( $p = 0,006$ ). Bu nedenle ilgili veri grubu Anava yerine Kruskal Wallis analizine tabi tutulmuştur.

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” algıları ile örgütteki çalışma süreleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” algıları ile örgütteki çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Eğitim	N	Sıra Ortalaması	X <sup>2</sup>	Anlamlılık (p)
1 Yıl Altı	27	53,96	9,314	0,025
1-3 Yıl	48	71,88		
4-6 Yıl	32	58,78		
7-10 Yıl	26	81,65		

Tablo 35 Çalışma Süresi değişkeni ile “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” boyutunun Kruskal Wallis Testi ile Karşılaştırılması

Dört farklı çalışma süresinde yer alan grupların “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” puanları arasında ( $p < 0.05$ ) olduğundan dolayı istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır. ( $p = 0,025$ ). Bu sonuca dayalı olarak araştırmaya katılan Türk Telekom çalışanlarının örgütte çalıştıkları süre ile “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” algıları açısından örgüte en uzun süre hizmet eden (7-10 yıl) grubun, örgüt yöneticisini vizyoner bakış açısına sahip ve kendilerine doğru rol model olarak kabul ederlerken, örgütte kaldığı süre itibarıyla en düşük kategoride yer alan çalışan grubu (1 yıl altı) ise yöneticisini bu özelliklerden yoksun olarak görmektedir. Bu bulgulardan hareketle  $H_0$  hipotezi reddedilmiş ve  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma” algıları ile örgütteki çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma” algıları ile örgütteki çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama” algıları açısından algıları ile örgütteki çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama” algıları açısından algıları ile örgütteki çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Örgütsel Bağlılık” algıları ile örgütteki çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Örgütsel Bağlılık” algıları ile örgütteki çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Boyutlar	Grup	N	Ort	Ss	F	p
”İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma”	1 Yıl Altı	27	3,259	0,816	1,756	0,159
	1-3 Yıl	48	2,912	0,876		
	4-6 Yıl	32	3,039	0,773		
	7-10 Yıl	26	3,298	0,752		
“Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlamak”	1 Yıl Altı	27	3,185	0,781	2,200	0,091
	1-3 Yıl	48	3,007	0,758		
	4-6 Yıl	32	2,958	0,828		
	7-10 Yıl	26	3,423	0,721		
“Örgütsel Bağlılık”	1 Yıl Altı	27	3,111	0,795	2,502	0,062
	1-3 Yıl	48	3,113	0,709		
	4-6 Yıl	32	3,288	0,630		
	7-10 Yıl	26	3,539	0,627		

**Tablo 36 Araştırmaya Katılan Türk Telekom İşletme Çalışanlarının Algıladıkları “Örgütsel Bağlılık” ve “Dönüştürücü Liderlik” Düzeylerinin Çalışma Süresi Değişkeni ile Karşılaştırılması**

Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının ”İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma”puanları ortalamalarının işletmedeki toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Anova sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $F=1,756$ ) ( $p=0,159>0,05$ ). Bu bulgulardan hareketle  $H_1$  hipotezi reddedilmiş ve Türk Telekom çalışanlarının ”İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma”algısının işletmedeki hizmet sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği sonucuna varılmış ve  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama”puanları ortalamalarının işletmedeki toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Anova sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $F=2,200$ ) ( $p=0,091>0,05$ ). Bu bulgulardan hareketle  $H_1$  hipotezi reddedilmiş ve Türk Telekom çalışanlarının “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama”algılarının işletmedeki hizmet sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği sonucuna varılmış ve  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Örgütsel Bağlılık”puanları ortalamalarının işletmedeki toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Anova sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $F=2,502$ ) ( $p=0,062>0,05$ ). Bu bulgulardan hareketle  $H_1$  hipotezi reddedilmiş ve Türk Telekom çalışanlarının “Örgütsel Bağlılık”algı düzeylerinin işletmedeki çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği sonucuna varılmış ve  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

#### ***5.10.6.4.Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Algıladıkları Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Gelir Düzeyleri ile Karşılaştırılmasında Kullanılan One Way Anova Testi Bulguları***

Türk Telekom çalışanlarının Gelir düzeyleri ile Örgütsel bağlılık algılarını karşılaştırmak üzere Anova ve One Way Anova ile tamamlayıcı Pot-Hoc analizi uygulanmıştır. Bu uygulamadan önce veri gruplarının varyans homojenliği test edilmiştir. Buna göre elde edilen sonuçlar **Tablo.37'** deki gibidir.

Elde Edilen Ücretle ile Karşılaştırılacak Boyutların Levene Değerleri	Sig.(p)
<b>“Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama”</b>	0,097
<b>”İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma”</b>	0,164
<b>“Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlamak”</b>	0,053
Örgütsel Bağlılık	0,232

**Tablo 37 Araştırmaya Katılan Türk Telekom İşletme Çalışanlarının Algıladıkları “Dönüştürücü Liderlik” ve “Örgütsel Bağlılık” Düzeylerinin Ücret Değişkeni ile Karşılaştırılmasında Kullanılacak Analizin Teşhisine Yönelik Varyans Homojenlik Testi**

Levene testi sonucunda tüm boyutların eşit varyans dağılımına sahip olduğu ( $p>0.05$ ) görülmüş ve dolayısıyla tüm boyutlar için ilgili gruplara Anova testinin tatbiki uygun bulunmuştur. Uygulananalizler **Tablo.38.'** de de görüldüğü gibidir.

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılanTürk Telekom işletme çalışanlarının “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama”algıları ile örgütten elde ettikleri ücret arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılanTürk Telekom işletme çalışanlarının “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama”algıları ile örgütten elde ettikleri ücret arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.



**H<sub>0</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının "İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma" algıları ile örgütten elde ettikleri ücret arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**H<sub>1</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının "İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma" algıları ile örgütten elde ettikleri ücret arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>0</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının "Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama" algıları ile örgütten elde ettikleri ücret arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**H<sub>1</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının "Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama" algıları ile örgütten elde ettikleri ücret arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>0</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının "Örgütsel Bağlılık" algıları ile örgütten elde ettikleri ücret arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**H<sub>1</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının "Örgütsel Bağlılık" algıları ile örgütten elde ettikleri ücret arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Boyutlar	Grup	N	Ort	Ss	F	p
“Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama”	Asg.-999TL	27	3,324	1,004	0,382	0,683
	1000-2000 TL	93	3,403	0,838		
	2100-3000TL	13	3,577	0,616		
”İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma”	Asg.-999TL	27	3,222	0,853	1,048	0,354
	1000-2000 TL	93	3,022	0,845		
	2100-3000TL	13	3,289	0,539		
“Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlamak”	Asg.-999TL	27	3,049	0,914	5,862	<b>0,004</b>
	1000-2000 TL	93	3,036	0,736		
	2100-3000TL	13	3,795	0,482		
“Örgütsel Bağlılık”	Asg.-999TL	27	2,904	0,816	4,102	<b>0,019</b>
	1000-2000 TL	93	3,309	0,654		
	2100-3000TL	13	3,415	0,655		

Tablo 38 Araştırmaya Katılan Türk Telekom İşletme Çalışanlarının Algıladıkları “Dönüştürücü Liderlik” ve “Örgütsel Bağlılık” Düzeylerinin Ücret Değişkeni ile Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” puanları ortalamalarının elde ettikleri ücret düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $F=0,382$ ;  $p=0,683>0,05$ ). Buna göre  $H_1$  hipotezi reddedilmiş ve  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının "İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma" puanları ortalamalarının elde ettikleri ücret düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $F=1,048$ ;  $p=0,354>0,05$ ). Bu sonuca dayalı olarak  $H_1$  hipotezi reddedilmiş ve  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının "Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama" puanları ortalamalarının elde ettikleri ücret düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=5,862$ ;  $p=0,004<0,05$ ). Bu bağlamda  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, 2100-3000 TL arasında ücret alan çalışanların "Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama" puanları 1000-2000 TL ücretle çalışanların "Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama" puanlarından yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca Asgari ücretle çalışanların "Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama" puanlarının 2100-3000 TL ücretle çalışanlardan düşük olduğu görülmüştür. Sonuç olarak ücret düzeyleri arttıkça çalışanların örgüt liderinin "Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama" konusundaki tutumlarına bakış açıları pozitif yönde arttığı tespit edilmiştir. Buna göre  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının "Örgütsel Bağlılık" puanları ortalamalarının elde ettikleri ücret düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $F=4,102$ ;  $p=0,019<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, Asgari ücret- 999TL arası ücretle çalışanlara nazaran 1000-2000 TL arası ücret ile çalışanların örgütsel bağlılık konusunda verdikleri puan ortalamaları yüksek çıkmıştır. Buna göre  $H_1$  hipotezi kabul edilerek  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

### **5.10.7.Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Algıladıkları Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Verilerle Karşılaştırılmasında Kullanılan T-Testi Ve Man-Whitney-U Testi**

Çalışmanın bu kısmında ilgili veri gruplarına parametrik bir analiz yöntemi olan T-Testi (Independent Samples T-Testi/ İki Örneklem T-Testi), bu analize elverişli olmayan verilere ise T-Testi'nin non-parametrik karşılığı olan Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır.

Parametrik testler arasında sıkça kullanılan iki örneklem t-testi, iki bağımsız örneklem ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını kontrol edilmek amacıyla geliştirilmiştir. “Bu test istatistiğinde standart hatanın hesaplanmasında ortak varyanslar yerine ayrı varyanslar kullanılır ve serbestlik derecesi azaltılır. Varyansların homojen olup olmadığı ise Levene’s testi ile ortaya konulur. Bu test F istatistiğini ve p değerini temel alır. Levene’s testine göre eğer sig (anlamlılık) 0.05’den düşük ise ( $p < 0.05$ ) Levene’s testi iki ana kütledeki varyansların eşit olmadığını gösterir. Eğer  $p > 0.05$  ise iki ana kütlede eşit varyanslara sahip olduğu varsayılabilir.”<sup>302</sup>

#### ***5.10.7.1. Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Algıladıkları Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyet Değişkeni ile Karşılaştırılmasında Kullanılan T-Testi Ve Man-Whitney-U Testi Bulguları***

T-Testi uygulamasında en önemli ön koşullardan biri de olan varyans eşitliğinin sağlanmasıdır.<sup>303</sup> Araştırmanın sağlıklı neticeler vermesi nedeni ile analize tabi tutulacak veri gruplarına Levene değerlerine bakılmıştır. Buna göre cinsiyet değişkeni ile “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” karşılaştırması için Levene istatistiği sonucunda bulunan F değeri 4,347 iken, p değeri 0,039, cinsiyet değişkeni ile “İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma” karşılaştırmasında bulunan F değeri 0,816 iken, p değeri 0,368, cinsiyet değişkeni ile “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama” boyutunun

<sup>302</sup> Nuran Bayram, *age*, ss.94-95.

<sup>303</sup> *ibid.*

karşılaştırması için bulunan F değeri 0,142 iken, p değeri 0,707 ve cinsiyet değişkeni ile “Örgütsel Bağlılık” karşılaştırması için bulunan F değeri 0,016 iken, p değeri ise; 0,898 olarak bulunmuştur. Bu test istatistiğinde sig.(anlamlılık) değerinin  $p > 0,05$  olması gerekçesiyle varyans eşitliği kuralının “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama”boyutu dışında ihlal edilmediği dolayısıyla varyansların eşit olduğu varsayımıyla ilgili veri grubuna T-Testi uygulanmıştır. Bu bağlamda “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” boyutuna T-Testi’nin non-parametrik karşılığı olan Mann Whitney-U testi uygulanmıştır.

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılanTürk Telekom işletme çalışanlarının “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama”algıları ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılanTürk Telekom işletme çalışanlarının “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama”algıları ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama	Cinsiyet Türü	N	Sıra Ortalaması	Sig. (Anlamlılık)
	Bay	69	72,28	0,096
	Bayan	64	61,30	

Tablo 39 Araştırmaya Katılan Türk Telekom İşletme Çalışanlarının Algıladıkları “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü” Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

Araştırmaya katılan Türk Telekom Müdürlük bayan ve erkek çalışanlarının, yöneticilerini değerlendirirken “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” konusundaki puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ( $p > 0,05$ ) ( $p = 0,096$ ). Bu bulguların neticesinde H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiş ve “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” boyutuna ilişkin olarak bayan ya da erkek katılımcıların yöneticilerine

verdikleri puan arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu sonuca dayalı olarak  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının "İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma" algıları ile cinsiyet faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının "İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma" algıları ile cinsiyet faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının "Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama" algıları ile cinsiyet faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının "Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama" algıları ile cinsiyet faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>0</sub>:** Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının "Örgütsel Bağlılık" algıları ile cinsiyet faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının "Örgütsel Bağlılık" algıları ile cinsiyet faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
"İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma"	Bay	69	3,174	0,867	1,247	0,215
	Bayan	64	2,997	0,770		
"Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama"	Bay	69	3,184	0,755	1,082	0,281
	Bayan	64	3,037	0,812		
"Örgütsel Bağlılık"	Bay	69	3,342	0,696	1,786	0,076
	Bayan	64	3,125	0,704		

**Tablo 40 Araştırmaya Katılan Türk Telekom İşletme Çalışanlarının Algıladıkları “Dönüştürücü Liderlik” ve “Örgütsel Bağlılık” Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması**

Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının”İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma”puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız iki örneklem t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $t=1,247$ ;  $p=0,215>0,05$ ). Bu sonuçlara dayalı olarak  $H_1$  hipotezi reddedilmiş, ”İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma” boyutuna ilişkin olarak bayan ya da erkek katılımcıların yöneticilerine verdikleri puan arasında anlamlı bir farklılık görülmemiş ve  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının“Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama”puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız iki örneklem t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $t=1,082$ ;  $p=0,281>0,05$ ). Bu sonuçlara dayalı olarak  $H_1$  hipotezi reddedilmiş ve “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama” boyutuna ilişkin olarak bayan ya da erkek katılımcıların yöneticilerine verdikleri puan arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Buna göre  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Örgütsel Bağlılık” puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız iki örneklem t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $t=1,786$ ;  $p=0,076>0,05$ ). Bu sonuçlara dayalı olarak  $H_1$  hipotezi reddedilmiş ve “Örgütsel Bağlılık”boyutuna ilişkin olarak bayan ya da erkek katılımcıların yöneticilerine verdikleri puan arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu sonuca göre  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

***5.10.7.2. Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının Algıladıkları Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışılan Şube Değişkeni ile Karşılaştırılmasında Kullanılan T-Testi Ve Man-Whitney-U Testi Bulguları***

Türk Telekom Bakırköy ve Avcılar Müdürlük çalışanlarının “Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık” algı düzeylerinin karşılaştırması için T-Testi uygulanmıştır. Fakat bu işlemde önce ilgili veri gruplarının varyans homojenliği test edilmiştir. Buna göre elde edilen verilerin sonuç özeti **Tablo.41.**'deki gibidir.

Çalışılan Şube ile Karşılaştırılacak Boyutların Levene Değerleri	Sig.(p)
<b>“Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama”</b>	0,032
<b>”İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma”</b>	0,303
<b>“Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlamak”</b>	0,460
Örgütsel Bağlılık	0,025

**Tablo 41** Araştırmaya Katılan Türk Telekom İşletme Çalışanlarının Algıladıkları “Dönüştürücü Liderlik” ve “Örgütsel Bağlılık” Düzeylerinin Çalışılan Şube Değişkeni ile Karşılaştırılmasında Kullanılacak Analizin Teşhisine Yönelik Varyans Homojenlik Testi

Levene testi sonucunda “Örgütsel Bağlılık” ve “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” boyutlarının T-Testi'ne imkan vermediği görülmüş ve bu iki boyutun Türk Telekom Müdürlük şubelerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için karşılaştırılmasında T-Testi yerine non-parametrik karşılığı olan Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır. Bu test istatistiğinin sağlıklı sonuçlar vermesi için  $p > 0,05$  olması gerekirken ilgili boyutların (“Örgütsel Bağlılık”  $p=0,025$  ve “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama”  $p=0,032$ ) anlamlılık değerleri istenen ölçütleri karşılamadığı görülmektedir.İlgili veri gruplarına uygulanan analizler **Tablo.42.** ve **Tablo.43.**'deki gibidir.



**H<sub>0</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Örgütsel Bağlılık” algıları ile çalışılan şube değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**H<sub>1</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Örgütsel Bağlılık” algıları ile çalışılan şube değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

	T. Telekom Müd. Şubesi	N	Sıra Ortalaması	Sig. (Anlamlılık)
Örgütsel Bağlılık	Avcılar	27	68,39	0,833
	Bakırköy	106	66,65	

Tablo 42 Araştırmaya Katılan Türk Telekom İşletme Çalışanlarının Algıladıkları “Örgütsel Bağlılık” Düzeylerinin Çalışılan Şube Değişkeni ile Karşılaştırılması

Türk Telekom Avcılar ve Bakırköy Müdürlüklerinde çalışanların örgütsel bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ( $p < 0,05$ ) ( $p = 0,833$ ). Bu sonuca dayalı olarak  $H_1$  hipotezi reddedilerek  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>0</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” algıları ile çalışılan şube değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**H<sub>1</sub>**: Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” algıları ile çalışılan şube değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama	T. Telekom Müd. Şubesi	N	Sıra Ortalaması	Sig. (Anlamlılık)
	Avcılar	27	79,33	0,059
	Bakırköy	106	63,86	

Tablo 43 Araştırmaya Katılan Türk Telekom İşletme Çalışanlarının Algıladıkları “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” Düzeylerinin Çalışılan Şube Değişkeni ile Karşılaştırılması

Türk Telekom Avcılar ve Bakırköy Müdürlüklerinde çalışanların Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlamapuanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ( $p < 0,05$ ) ( $p = 0,059$ ). Bu sonuca dayalı olarak  $H_1$  hipotezi reddedilerek  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

$H_0$ : Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma” algıları ile çalışılan şube değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$ : Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma” algıları ile çalışılan şube değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

$H_0$ : Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama” algıları ile çalışılan şube değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$ : Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama” algıları ile çalışılan şube değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
”İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma”	Avcılar	27	3,222	0,989	0,946	0,346
	Bakırköy	106	3,054	0,778		
“Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama”	Avcılar	27	3,370	0,834	1,933	0,055
	Bakırköy	106	3,047	0,761		

**Tablo 44 Araştırmaya Katılan Türk Telekom İşletme Çalışanlarının Algıladıkları ”İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma” ve “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama” Düzeylerinin Çalışılan Şube Değişkeni ile Karşılaştırılması**

Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının”İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma”puanları ortalamalarının yer aldıkları şube değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız iki örneklem t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $t=0,946$ ;  $p=0,346>0,05$ ). Bu sonuca dayalı olarak  $H_1$  hipotezi reddedilmiş ve  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının“Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama”puanları ortalamalarının yer aldıkları şube değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız iki örneklem t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $t=1,933$ ;  $p=0,055>0,05$ ). Bu sonuca dayalı olarak  $H_1$  hipotezi reddedilerek  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

#### **5.10.8. Araştırmaya Katılan Türk Telekom İşletme Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Algıladığı Dönüştürücü Liderlik Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon AnalizBulguları**

Çalışmanın bu kısmında araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Örgütsel Bağlılık” ve algıladıkları “Dönüştürücü Liderlik” düzeyleri aralarındaki ilişkiyi incelemek amacıyla “Korelasyon Analizi” uygulanmıştır. “Korelasyon Analizi” iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü ortaya çıkarmak için

uygulanan (-1) ile (+1) aralığında değişen katsayı (r) ile ölçümlenen bir istatistik yöntemidir. Korelasyon katsayısı 0 (sıfır)'a yakın değer aldığıında “doğrusal ve zayıf bir ilişki”, +1 ya da -1'e yakın değerler aldığıında ise değişkenler arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Negatif değerler ilişkinin ters yönlü olduğuna işaret ederken, pozitif değerler ise, ilişkinin aynı yönlü olduğuna işaret etmektedir.

**H<sub>0</sub>**:Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının algıladıkları “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” ile “Örgütsel Bağlılık” düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>**:Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının algıladıkları “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” ile “Örgütsel Bağlılık” düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>0</sub>**:Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının algıladıkları “İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma” ile “Örgütsel Bağlılık” düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>**:Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının algıladıkları “İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma” ile “Örgütsel Bağlılık” düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>0</sub>**:Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının algıladıkları “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama” ile “Örgütsel Bağlılık” düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>**:Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının algıladıkları “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlamak” ile “Örgütsel Bağlılık” düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

		“Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama”	”İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma”	“Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlamak”
Örgütsel Bağlılık	r	0,070	<b>0,209</b>	0,140
	p	0,426	<b>0,016</b>	0,108
	N	133	133	133

**Tablo 45** Araştırmaya Katılan Türk Telekom Çalışanlarının “Örgütsel Bağlılık” ve Algıladığı “Dönüştürücü Liderlik” Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

**Tablo.45.**'de de görüldüğü üzere, “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamıştır. ( $r=0,070$ ;  $p=0,426>0,05$ ). Bu nedenle  $H_1$  hipotezi reddedilmiş ve  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

”İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma” ile “Örgütsel Bağlılık” arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %20.9 çok zayıf olmakla beraber pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır ( $r=0,209$ ;  $p=0,016<0,05$ ). Buna göre ”İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma” puanı arttıkça “Örgütsel Bağlılık” puanı da artmaktadır. Bu nedenle  $H_1$  hipotezi kabul edilmiş ve  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

“Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama” ile “Örgütsel Bağlılık” arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamıştır ( $r=0,140$ ;  $p=0,108>0,05$ ). Bu nedenle  $H_1$  hipotezi red edilmiş ve  $H_0$  hipotezi kabul edilmiş ve  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yönetim ve Örgütsel Davranış literatüründe sıkça yer alan liderlik; eyleme geçirici, davranışları yönlendirici, izleyicilerine yol gösterici, yapılandırıcı ve ilham verici bir kavramı ifade etmektedir. Bu kavram yalnızca insanlar için gerekli ve geçerli olmamakla birlikte, birlikte yaşayan tüm canlılar için vazgeçilmez bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Antik Yunan Çağından beri süregelen liderlik yeteneklerinin ortaya çıkması konusunda çeşitli görüşler olmakla birlikte bilimsel yöntemlerle kanıt bulmuş olan geçerli bakış açısı; hem kalıtsal olarak yaradılışın bir getirisi olması, hem de bunun ötesinde yaşam boyu elde edilen tecrübe ve bilgi birikimiyle de olgunlaşan bir süreç olduğudur. Kimi zaman sıkıntılı dönemlerin kurtarıcısı olarak ortaya çıkan liderler, gerek karizmaları, gerek otantikliği ve hizmetkar rolleri ile bazen vizyoner bazen de stratejist yönleri ile bir kabullenişin simgesini, kendilerinde var olan enerjileriyle izleyicilerine geçirebilmektedirler.

Liderlik konusuna getirilen farklı bakış açıları dolayısı ile bu konuda çeşitli kuramlar ortaya atılmış ve bu kuramlar ile kimi zaman liderin, kimi zaman da izleyicilerin perspektifinden liderlik davranışının başarısı, izah edilmeye çalışılmıştır. Yapılan deneysel ve anketsel araştırmalar ile gün yüzüne çıkmış bu kuramlarla, hepsi de aynı işleyişin farklı yönlerinin geçerliliği sınanmıştır. Hatta liderliğin başarısı yönetim literatüründe sıklıkla karşılaşılan Durumsallık Yaklaşımı bağlamında dahi ele alınmış fakat matematiksel işlemler kadar net formülize bir sistem geliştirilmeye imkan bulunamamıştır.

Yapılan çalışmalar insanların liderlik konusundaki merakını gidermeye yetmemiş ve bu nedenle liderlik konusu günümüzde dahi yoğun araştırmalara konu olmaya devam etmektedir. Son dönemlerde Süperliderlik, Ruhsal Liderlik, Simbiyotik Liderlik, Sorumlu Liderlik, Dna Liderlik, Kuantum Liderlik, Örtük Liderlik, Otantik Liderlik, Hizmetkar Liderlik vs. gibi birçok farklı liderlik konsepti geliştirilmiş ve bu konuda yapılan araştırmalara her geçen gün yenisi eklenmeye devam edilmektedir.

Liderlik ile alakalı yapılan birçok çalışmada sıkça değinilen bir yaklaşım olarak gündeme gelen “Dönüştürücü Liderlik” bilhassa değişen teknolojik, ekonomik,

çevresel, sosyo-kültürel vs. dönüşümlerin esaslı yönlendiricisi olma yönüyle günümüz yönetim anlayışını şekillendirici bir nitelik taşımaktadır.

Çalışmanın araştırma bölümünden önceki son bölümünde “Örgütsel Bağlılık” konusu irdelenmiştir. Yapılan açıklamalar neticesinde örgütsel bağlılığı; İşgörenin örgüte verdiği hizmeti ne amaçla verdiğini açıklayan, bu idrak seviyelerinin örgütte kalma istemlerini, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle olan münasebetlerini, performans ve kalite düzeyini de etkileyen bir tür sadakat algısı olarak adlandırmak mümkündür. Bu hususta yapılan birçok çalışmaya kıyasla Allen ve Meyer’in sınıflandırması literatürde en çok ilgi gören yaklaşımdır. Onlara göre örgütsel bağlılık üç şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki olan Duygusal Bağlılık türünde çalışanlar, örgütlerine hissi bir bağ ile bağlıdır ve en çok arzu edilen bağlılık türünü ifade etmektedir. Devam bağlılığı ise; işgörenlerin mevcut işyerlerini bırakmaları durumunda karşı karşıya gelinecek bir takım maliyetleri (çalışmadan geçirilen sürenin maddi kayıpları, sigorta güvencesinden yoksunluk, iş olanaklarının olmaması gibi) ifade etmektedir. Normatif bağlılık ise; içselleştirilmiş ahlaki normların bir gereği olarak ortaya çıkan ve örgütte kalmanın onların örgütlerine olan bir vefa borcundan ileri geldiği için örgütte kalma eğilimlerini ifade eden bağlılık türüdür.

Liderlik Kuramları’nın en popüler yaklaşımlarından biri olan “Dönüştürücü Liderlik” modelini geniş bir çerçevede ele alarak bu modeli örgütsel bağlılık ile ilişkilendirmeye çalıştığımız bu çalışmada öncelikli olarak, teorik veriler ile konu açıklanmaya çalışılmış ve ardından uygulama bölümü ile çalışanlar düzeyinde gerçekleşen anket bulguları analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda ulaşılan sonuçları şöyle özetleyebiliriz:

- “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama” algısı ile yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Bu konuda bilhassa 42-49 yaş grubu çalışanlarının yöneticilerine vermiş olduğu puanlar yüksektir. Çalışma yaşamına yeni girmiş olan genç çalışanların, kendilerinden yaşça daha büyük olan çalışanlara nazaran, yöneticilerine bu konudaki bakış açıları görece olumsuz yönde olduğu saptanmıştır. Bu sonuç kısaca değerlendirilecek olunursa; yaşları genç olan çalışanların beklenti düzeylerinin yüksek olması nedeniyle yöneticilerinin tutum ve

davranışları onları yeterince tatmin edememektedir. Bu çalışan grubunun kafalarında biçimlendirmiş olduğu lider tipi hali hazırdaki örgüt yöneticilerinin sergilediği tutum ve davranışlarla tam manasıyla örtüşmemektedir. Yöneticilerin bu algıyı değiştirmeye yönelik grubu teşvike yöneltecek çeşitli tutumlar geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Öte yandan yaş haddi bakımından daha yüksek olan çalışan grubunun ise yaşlarının getirdiği olgunluk ya da tatminkarlık nedeniyle yöneticilerinin tutum ve davranışlarını daha pozitif olarak kabul ettikleri sonucuna varılmaktadır.

-Üç farklı eğitim düzeyinde yer alan grupların “Örgütsel Bağlılık” puanları arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Bu konuda en yüksek algıya sahip olan grubun önlisans mezunları olduğu, en düşük algıya sahip olan grubun ise, üniversite mezunları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum kısaca değerlendirilecek olunursa, mesleki ve teknik eğitim bilinciyle eğitim veren iki yıllık üniversitelerden mezun olan çalışanlar, teorik bilgi yönünden daha kapsamlı eğitim veren üniversitelerin fakültelerinde lisans eğitimi almış olan çalışanlara nazaran, örgütlerine karşı daha yüksek düzeyde bağlılık duymaktadır. Bu bakımdan örgütsel bağlılık konusunda tatminkar bir düzeye ulaşmak isteniyorsa, mevcut grubun devamlılığının sağlanması ve işe alım sürecinde önlisans mezunu çalışanlarına öncelik verilmesi işletmenin yararına olacaktır.

-İşletmedeki hizmet süresi bakımından dört farklı grubu temsil eden çalışanların “Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama” konusundaki yöneticilerine bakış açıları arasında anlamlı farklar olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuca dayalı olarak kısa bir değerlendirme yapılacaktır; örgüt içerisinde en uzun süre çalışan grubun bu konuda yöneticisine vermiş olduğu yüksek puanların muhtemel sebebi onların; sadakat ile örgütleriyle ve yöneticileriyle zaman içerisinde oluşan duygusal bağın bir göstergesidir. Öte yandan hizmet süresi bakımından daha düşük seviyede yer alan çalışan grubunun da bu konuda düşük bir algıya sahip olmalarının temel nedeni kuvvetle muhtemel olarak özellikle örgütte pek fazla zaman geçirmemiş olmanın verdiği bir dinginliktir. Bu konuda bilhassa rol model algılarının gelişebilmesi için belirli bir zaman diliminin geçmiş olması gerekmektedir. Örgütte yeni görev edinmiş çalışan grubu yöneticileri ile



birbirlerini tam manasıyla tanıyacak sürecin olgunlaşmaması nedeniyle bu algı seviyeleri zayıf kalmış olabilmektedir.

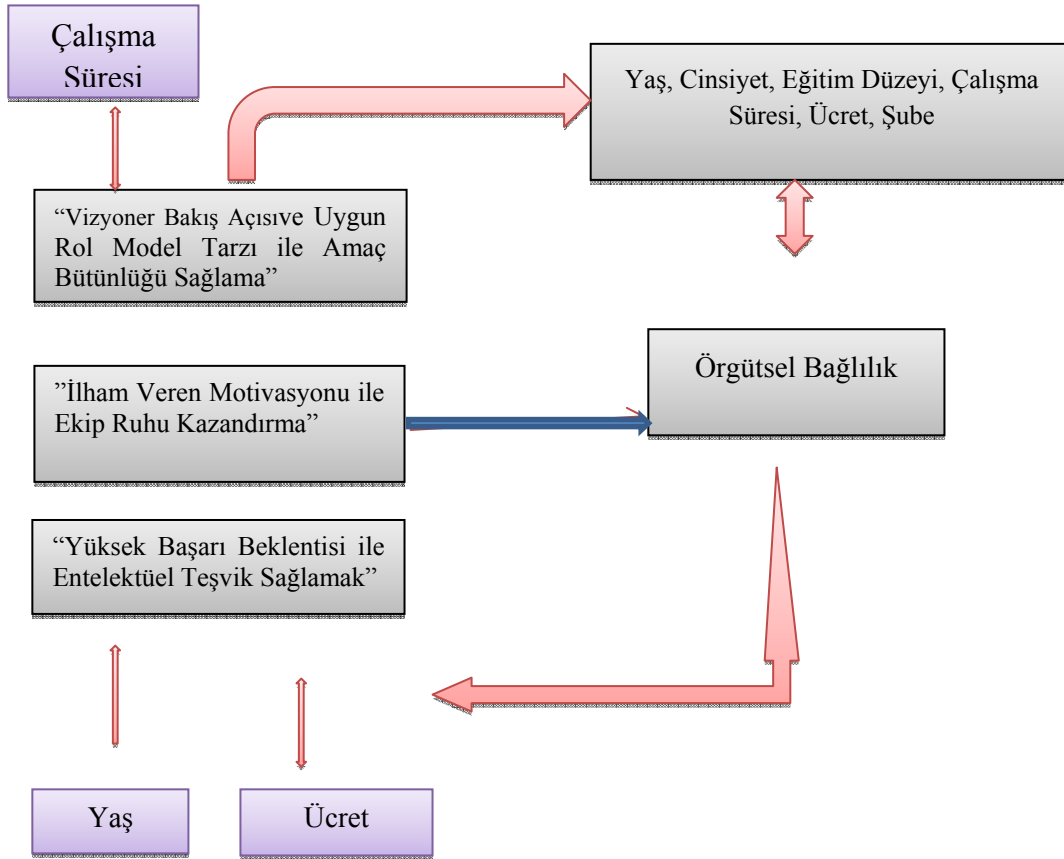
-Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama” konusundaki algıları işletmeden elde ettikleri ücret düzeylerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre katılımcılar arasında en yüksek ücret düzeyine sahip olan (2100-3000TL ile çalışanlar) grubun bu konudaki algı düzeyleri diğer gruplara nazaran daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuç kısaca değerlendirilecek olunursa, çalışanların kendilerinden beklenen başarı düzeylerinde aldıkları ücretin onları başarıya teşvik ettiği çıkarımı yapılabilir. Buna karşılık düşük ücretle çalışan grup nazarında idarecilerin “Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlama” konusunda yetersiz olduğu görüşü hakimdir. Bu hususta örgüt yönetimi, ücret haddi bakımından diğer gruplara kıyasla düşük olan gruba yönelik motive edici teknikler kullanılabilir. Bu teknikler bir takım maaş eklentileri ya da performansa bağlı artış gösterecek prim sistemleri olabilir. Böylece ücret etkeninden dolayı motivasyonu düşük seyreden çalışan grubu performans arttırımı için belirli bir efor sergileyecek ve bu durum gerek örgüte, gerekse çalışanlara başarı kazandıracaktır. Ayrıca birbirleriyle eşit rekabet koşullarında olduğunu düşünen çalışan grubu diğer grupları da etkileyecektir.

-Araştırmaya katılan Türk Telekom işletme çalışanlarının “Örgütsel Bağlılık” algı düzeylerinde ettikleri ücret miktarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna varılmıştır. Buna göre ücret miktarı yüksek olan grubun kendinden düşük olan gruba nazaran örgütsel bağlılık algıları daha yüksek düzeydedir. Bu sonuca kısaca değinilecek olunursa; elde edilen ücret miktarı çalışanların hayatını ne denli olumlu etkilerse örgütlerine olan bağlılık düzeyleri de bununla orantılı olarak yükseliş göstermektedir. Ele aldığımız çalışma bünyesinde en düşük ücret miktarı ile çalışan işgörenlerin örgütlerine olan bağlılık düzeyleri de düşük çıkmaktadır. Bu durum onların hayat standartlarının olumsuz etkilerinin sonucu ortaya çıkan bir hissiyatın gereğidir.

-”İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma” ile “Örgütsel Bağlılık” arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %20.9 pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu korelasyon değeri

araştırma bölümünün içerisinde verilen ölçütler bağlamında değerlendirildiğinde zayıf bir ilişkiyi ortaya koymaktadır. Bu durum kısaca değerlendirilecek olduğunda beklenen ölçüde bir ilişki saptanılmamış olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamlı kabul edilebilir bir ilişkisellik söz konusudur. Buna göre çalışanların yöneticilerinin tutumsal faktörlerini değerlendirirken "İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma" konusuna ilişkin olarak algıladıkları takdirde "Örgütsel Bağlılık" düzeyleri de yükseliş gösterecektir.

Araştırmanın sonuç modeli Şekil.23.'deki gibidir.



Şekil 23 Araştırmanın Sonuç Modeli

Yapılan çalışmanın temel savını oluşturan dönüştürücü liderlik yeteneklerine sahip yöneticilerin var olduğu örgütlerde Örgütsel Bağlılık algı düzeyinin yüksek olduğu yönündeki kanaatimiz bu çalışmanın hareket noktasını tekvin etmektedir. Fakat yapılan çalışma neticesinde Bu savımızın tam manasıyla kabul görmediği

gözlemlenmiştir. Bunun sebebi olarak katılımcıların anketteki ifadeleri cevaplarken gereken özeni yeterince göstermediği kanaati oluşmuştur. Kaldı ki bu konuda yapılan araştırmaların çoğu dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık algısını olumlu yönde etkilediği yönündedir. Bu çalışmada ise sonuç modeli olan **Şekil.23.** 'de de görüleceği üzere dönüştürücü liderliğin elde etmiş olduğumuz üç boyutundan yalnızca "İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma" boyutunun örgütsel bağlılığı düşük sayılabilecek pozitif yönlü bir korelasyon ile (%20,9) etkiliyor olması bu katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri yanıtlar hakkındaki kanaatimizi doğrular niteliktedir. Ayrıca yapılan korelasyon analizinin regresyon ile açıklanabilmesi yönündeki gayretimizin dahi boşa çıkması regresyonun açıklayıcılığının çok düşük olması (%4,4) nedeniyle yapılan araştırmada arzu edilmeyen derecede sapmalar olduğu saptanmıştır. Türk Telekom bünyesinde gelecekte yapılacak bilimsel araştırmalarda katılımcıların ifadeleri cevaplandırırken titizlikle değerlendirmelerde bulunmaları ve araştırmacılara daha yüksek derecede hassasiyet göstermeleri temennimizdir.

## KAYNAKÇA

Acar Tekin Fusun, “ Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2001.

Adair John and Reed Peter, **Patronlar Değil Liderler: Başarıya Götürecek Liderlik Nasıl Olmalıdır?**, Çeviren: Gülay Doğançalı, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2009.

Adair John, **Bir Lider Nasıl Yetişir**, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2011.

Ahmed Muhammed, “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2004.

Akdeniz Mehmet, “Dönüştürücü liderlik ve Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2010.

Aksu Müge, “Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma”, **(Yüksek Lisans Tezi)**, Kadir Has Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2003.

Alkın M. Cengiz, “ Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Trakya Üniversitesi S.B.E., Edirne, 2006.

Altınbaş Burç , “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2008.

Altun Akbaba Sedagül, “ İlköğretim Okulları Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 2003.

Altunışık Remzi vd., **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Yayıncılık, 2010.

Arifoğlu Ali, **E-Dönüşüm: Yol Haritası, Türkiye, Dünya**, Sas Bilişim Yayınları, Ankara, 2004.

Arslantaş Cüneyt, Dursun Meral, “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, 2008.

Aslan Şebnem, “Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 2009.

Aslan Şebnem, **Duygusal Zeka ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2009.

Atak Metin, “Örgütsel Bilginin Yönetimi ve Öğrenen Organizasyon Yazınındaki Yeri”, **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, 2011.

Ataman Göksel, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002.

Atan Şebnem, “Kamu Hastanelerinde Çalışmakta Olan Doktor ve Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algıları ve Gösterdikleri Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2010.

Atay Seynur, “Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2006.

Ateş Levent, “Dönüştürücü Önderlik ve Güdülenme İlişkisinin İncelenmesi: Ankara Ostim OSB Örneği”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dumlupınar Üniversitesi S.B.E., Kütahya, 2008.

Avolio Bruce J., Waldman David A., Yammarino Francis J., “Leading in the 1990’s: The Four I’s of Transformational Leadership”, **Journal European Industrial Training**, Vol:15, Issue:4, 1991.

Aydemir Namuk Kemal, “İşletmelerdeki Liderlik Yaklaşımları ile Türk Silahlı Kuvvetleri’ndeki Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Afyon Kocatepe Üniversitesi S.B.E., Afyon, 2010.

Aydoğmuş Hacı İbrahim, “Dönüşümcü Liderlik ve Kayseri Emniyet Müdürlüğü’nde Dönüşümcü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Erciyes Üniversitesi S.B.E., Kayseri, 2004.

Azıklı Özlü, “Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ve İş Güvencesizliği Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2011.

Bakan İsmail, “Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, **Tisk Akademi Dergisi**, 2009.

Baloğlu Nuri, “Dağıtımcı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı”, **Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:12, Sayı:3, 2011.

Baloğlu Nuri, Karadağ Engin, “Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt 15, Sayı 58, Yeditepe Üniversitesi, 2009.

Baltaş Acar, **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, 2002.

Başaran İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**, Feryal Matbaası, Ankara, 2000.

Bayram Levent, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 59, 2005.

Bayram Nuran, **Sosyal Bilimlerde Spss ile Veri Analizi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2009.

Bedeian Arthur, **Management**, The Dreyden Press, New York, 1986.

Blau Gary J., “On Assessing the Construct Validity of Two Multidimensional Costructs Occupational Commitment and Occupational Entrenchment”, **Human Resource Management Review**, Volume:11, Issue:3, 2001.

Bolat Oya İnci, Bolat Tamer, “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:11, Sayı:19, 2008.

Bolat Tamer, **Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.

Bozlağan Recep, **Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005.

Brocato Billy and Theodori Gene, “Resolving Leadership Conceptual Ambiguities: A Postmodern Sociological Resolution”, **International Journal of Business and Social Sciene**, Vol:2, Issue:19, 2011.

Brown Andrew, “Transformational Leadership in Tackling Technical Charge”, **Journal of General Management**, Volume:19, Issue:4, 1994.

Can Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005.

Carton Andrew M., “Enhancing Leadership Theories With Goal Structure”, **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, Volume:69, Issue:1, 2011, (Duke University, Fuqua School of Business, August/2008 Conference Proceeding).

Cengiz Aytül Ayşe, “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2001.

Chernin Peter, “Yaratıcı Liderlik”, **Excellence Dergisi**, Sayı:70, 2003.

Collins James, Porras Jerry I., “Buildings Your Company’s Vision”, **Harward Business Rewiew**, September-October, Vol:74, Issue:5, 1996.

Coşkuner Selda, Yertutan Canan, “Kurum Ev İdaresi Alanında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:27, Sayı:2, 2009.

Çakar Demircan Nigar, “Üretim Sektöründe Örgütsel Güven, Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **İktisat İşletme ve Finans Dergisi**, Cilt:23, Sayı:269, 2008.



Çakınberk Arzu, Demirel Erkan Turan, “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:24, 2010.

Çakır Birgül, “SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş doyumuna Olan Etkileri”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.

Çavuş Şenol, Gürdoğan Arzu , “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, 2008.

Çevik Samet, Kozak Akoğlan Meryem, (**11. Ulusal Turizm Kongresi: 2-5 Aralık 2010, Kuşadası**), “Değişim Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkar Liderlik”, Editör: Osman Eralp Çolakoğlu, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010.

Çimendereli Sedef, “Liderlik Yaklaşımları ve Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 1994.

Çömez Pınar, “Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Firma Performanslarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü S.B.E., Gebze, 2007.

Dağdeviren Gözen Emine, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007.

Dağlı Abidin, ”Genel Lise Okul Müdürlerinin Öğrenen Liderlik Davranışları”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:9, Sayı:31, 2010.

Daldaban Küçükler Havva, “Gerçeküstü Resmin Oluşumunun Nesnenin Dönüşümüne Bağlı Olarak İncelenmesi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Çukurova Üniversitesi S.B.E., Adana, 2006.

Delivelioglu Ömür, “Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Süleyman Demirel Üniversitesi S.B.E., Isparta, 2010.

Demir Cengiz v.d., “Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma”, **Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2011.

Demirel Yavuz, “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım” **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:15, 2008.

Demirgil Aslı, “İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2008.

Deniz Yasemin, “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

Dessler Gary, **Organizational Theory**, Prentice- Hall International, New Jersey, 1986.

Drucker Peter F., Maciariello Joseph A., **Gün Gün Drucker: Ünlü Düşünürün Yapıtlarından Seçilmiş 366 Fikir ve Motivasyon**, Çeviren: Murat Çetinbakış, Mess Yayıncılık, İstanbul, 2005.

Dubinsky Alan J., Michaels Ronald E., Kotabe Masaaki, Lim Chae Un, Moon Hee-Cheol, “Influence of Role Stress on Industrial Salespeople’s Work Outcomes in the

United States, Japan and Korea”, **Journal of International Business Studies**, Volume:23, Issue:1, 1992.

Durmaz Hacı Osman, “Likert’in Sistem 4 Yaklaşımına Göre Özel Dershanelerdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü ile Karşılaştırılması”, (**Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi S.B.E., 2007.

Dursun Meral, “Kurumsal İmajın Müşteri Bağlılığı ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2011.

Erçetin Ş.Şule and Kamacı Mehmet C., “Quantum Leadership Paradigm”, **World Applied Sciences Journal**, Volume:3, Issue:6, 2008.

Erçetin Şule, **Lider Sarmalında Vizyon**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2000.

Erdem Orhan, Dikici Metin, “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:8, Sayı:29, 2009.

Erdoğan İlhan, **İşletmelerde Davranış**, Miad Yayınları, İstanbul, 2007.

Eren Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2003.

Eren Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2007.

Erzurum Kemal, “ Liderlik Eğitimi ve Hizmet İçi Eğitimdeki Rolü: Mersin İli Cam Sanayisi İşletmeleri Yöneticilerine Yönelik Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi E.B.E., 2007.

Fındıkçı İlhami, **Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2009.

Fiedler Fred Edward, **Social Science Paper Backs Group Dynamics: Research and Theory** “Personality and Situational Determinants of Leadership Effectiveness”, Edited By: Dorwin Cartwright et Alvin Frederic Zander, Harper & Row, New York, 1968.

Garvin David A. and Roberto Michael A., “İkna Yoluyla Değişim”, **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, Çeviren: İlker Gülfidan, Mess Yayıncılık, İstanbul, 2008.

Givens Roger J., “Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes”, **Emerging Leadership Journeys**, Volume:1, Issue:1, 2008.

Goh Jonathan Wee Pin, “Parallel Leadership in an “unparallel” World’- Cultural Constraints on The Transferability of Western Educational Leadership Theories Across Cultures”, **Int. J. Leadership İn Education**, Volume:12, Issue: 4, 2009.

Goleman Daniel, **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Lideri Lider Yapan Nedir?**, Çeviren: Nusrettin Elhüseyini, Mess Yayıncılık, İstanbul, 2002.

Greenberg Jerald, “Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow”, **Journal of Management**, Vol:16, Issue:2, 1990.

Güçlü Hatice, “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Anadolu Üniversitesi S.B.E. , Eskişehir, 2006.

Gül Hasan, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi” , **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 2002.

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

Gündüz Hasan Basri, Beşoluk Şenol, Önder İsmail, “Karmaşık Sistemlerde Liderlik Bakışıyla: Dna Liderlik”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, 2011.

Güney Salih, **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2011.

Güney Salih, **Liderlik**, Nobel Yayıncılık, İstanbul, 2012.

Gürel Gözde, “Örgütsel Öğrenme, Dönüşümcü Liderlik, Pazar Yönlendirmesi ve Örgütsel İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkilerinin Analizi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Teknik Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2011.

Hannay Maureen, “The Cross- Cultural Leader: The Application of Servant Leadership Theory in The İnternational Context”, **Journal of İnternational Business and Cultural Studies**, 2008.

Hassan Madoodul, “Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2011.

Helvacı M. Akif, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri”, **Zfwt/ Journal of World Turks**, Cilt:2, Sayı:1, 2010.

Hemedoğlu Enis, Evliyaoğlu Fetullah, “Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, 2012.

Hersey Paul, **The Situational Leader**, Warner Books, New York, 1984.

Hitt Michael A., Miller C. Cher, Colella Adrienne, **Organizational Behavior A Strategic Approach**, John Wiley & Sons, Inc., USA, 2009.

Hodgetts Richard M., **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, Çeviren: Canan Çetin, Esin (Can) Mutlu, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.

Hogg Michael A., Vaughan Graham M., **Sosyal Psikoloji**, Çeviren: İbrahim Yıldız, Aydın Gelmez, Ütopya Yayınevi, Ankara, 2006.

Hopen Deborah, “The Changing Role and Practices of Successful Leaders”, **The Journal For Quality & Participation**, Volume:33, Issue:1, 2010.

Horman Başak, “Türk İnşaat Sektöründe Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi F.B.E., İstanbul, 2010.

Hornett Andrea and Fredricks Susan, “An Empirical and Theoretical Exploration of Disconnections Between Leadership and Ethics”, **Journal of Business Ethics**, Volume:59, Issue:3, 2005.

[http:// www.Turktelekom.com.tr](http://www.Turktelekom.com.tr) (Çevirim içi) Erişim tarihi:05.07.2012.

Hunsaker Phillip L., Cook Curtis W., **Managing Organizational Behavior**, Addison-Wesley Publishing Company Inc., Canada, 1987.

Irving Gregory P., Coleman Daniel F., Cooper L. Christine, “Further Assessments of a Three-Component Model of Occupational Commitment: Generalizability and Differences Across Occupations”, **Journal of Applied Psychology**, Volume:82, Issue:3, 1997.

İşcan Ömer Faruk, “Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı- Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Atatürk Üniversitesi S.B.E., Erzurum, 2002.

Judge Timothy A., Wolf Erin Fluegge, Hust Charlice, Livingston Beth, “Charismatic and Transformational Leadership A Review and Agenda for Future Research”, **Zeitschrift für Arbeits-u Organisationspsychologie**, Volume:50, Issue:4, 2006.

Kafdağlı Tuğçe, “Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2007.

Kalaycı Şeref, **Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2009.

Kantav Nilgün, “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Çatışma İlişkisi ve Medya Sektöründe Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1998.

Karagöz Lütfiye, “İlk Öğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Örgütsel Adanma İle Örgütsel Yurttaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

Karahan Atilla, “Çatışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: X, Sayı:3, 2008.

Karahan Atilla, “Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: X, Sayı:1, 2008.

Karasar Niyazi, **Araştırmalarda Rapor Hazırlama**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2009.

Kasımoğlu Murat, Küçükaslan Aslı, “ Ölümsüz Liderler ve Liderlik Anlayışında Asırlarca Değişmeyen Ortak Parametreler”, **Çanakkale 18 Mart Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2005.

Keller Robert, “Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Group”, **Journal of Management**, Volume:18, Issue:3, 1992.

Kenchand Alice A. and Strewser Jerry R., “The Existence of Utliple Measures of Organizational Commitment and Experience Related Differences in A Public Accounting Setting”, **Behavioral Research in Accounting**, Volume:10, 1998.

Kılıç Gonca, Öztürk Yüksel, “Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:10, Sayı:3, 2010.

Koca Ayşenur, “ İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımları”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi F.B.E., İstanbul, 2001.

Koç Hakan, “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:8, Sayı:28, 2009.

Koçel Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım A.ş., İstanbul, 2010.



Köksal Onur, “Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:8, Sayı:15, 2011.

Köksal Onur, “Organizasyonel Etkinliği Sağlamanın Yeni Yolu: Simbiyotik Liderlik”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:12, Sayı:1, 2011.

Krishnan Renkat V., “Transformational Leadership and Voule System Congruence”, **International Journal of Volue-Based Management**, Kluwer Akademic Publishers, Volume:15, İssue:1, 2002.

Kutanis Rana Özen, **Örgütlerde Davranış Bilimleri (Ders Notları)**, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı, 2009.

Loke Chiok Foong , “Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment”**Journal Of Nursing Management**, Volume: 9, İssue:4, 2001.

Luthans Fred,**Organizational Behavior**, McGraw Hill Book Company, Singapore, 1985.

MacDonald Heather A., Sulsky Lorne M., Brown J. Douglas., “Leadership and Perceiver Cognition: Examining the Role of Self- Identity in Implicit Leadership Theories”, **Human Performance**, Volume:21, İssue:4, 2008.

Manz Charles C., “Self- Leadership: Toward An Expanteded Theory of Self-İnfluence Processes in Organizations”, **Academy of Management Review**, Volume:11, İssue:3, 1986.

Marcoulides George A. et al., “Reconciling Culturalist and Rationalist Approaches: Leadership in the United States and Turkey”, **Thunderbird International Business Review**, Volume: 40, Issue:6, 1998.

Marşap Akın, “Askeri Önderlik Önder ve Birlik (Ünite) Geliştirme Programları” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Bölümü, İstanbul, 1989.

Maxwell John C., **Liderlik Yasaları**, Beyaz Yayınları, Çeviren: İbrahim Şener, İstanbul, 1998.

McDonald David J. and Makin Peter J., “The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff,” **Leadership & Organization Development Journal**. Vol: 21, Issue:2, 2000.

Mehta Sunita and Pillay Rajkumar, “Revisiting Servant Leadership: An Empirical Study in Indian Context”, **The Journal Contemporary Management Research**, Volume:5, Issue:2, 2011.

Memiş Asarkaya Çiğdem vd., “Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. (21-23 Mayıs) 2009.

Memişoğlu Salih Paşa,” Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Lider Yöneticilere Duyulan Gereksinim”, **(7-9 Haziran 2001 10. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirisi)**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

Meydan Cem Harun, Basım H. Nejat, Çetin Fatih, “Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi”, **Bilgi Dergisi**, Sayı:57, 2011.

Meydan Cem Harun, Polat Mustafa, “Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt:65, Sayı:4, 2011.

Meyer John P. and Allen Natalie J., “Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization: An Examination Of Construct Validity”, **Journal of Vocational Behavior**, Volume: 49, Issue:3, 1996.

Meyer John P. and Allen Natalie J., “The Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, Volume:1, Issue:1, 1991.

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

Meyer John P., Herscovitch Lynne, “Commitment in the Workplace Toward a General Model”, **Human Resource Management Review**, Volume:11, Issue:3, 2001.

Moorhead Gregory, Griffin Ricky W., **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1989.

Mottaz Clifford J., “An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment”, **The Sociological Quarterly**, Vol: 30, Issue: 1, 1989.

Mowday Richard T., Porter Lyman W., Steers Richard M., **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**. Academic Press, NewYork, 1982.

Mujka Flutra, “Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2011.

Naktiyok Atılhan, “Bilgi Temelli Örgüt Oluşturmada Yöneticilerin Kalite Liderliğine Uygun Davranışlarının Rolü”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:13, Sayı:1, 2009.

Naktiyok Atılhan, “E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, 2006.

Neck Christopher P., Houghton Jeffery D., “Two Decades of Self-Leadership Theory and Research: Past Development, Present Trends, and Future Possibilities”, **Journal of Managerial Psychology**, Volume:21, Issue:4, 2006.

Nicholls John, “The Paradox of Managerial Leadership”, **Journal of General Management**, Volume:18, Issue:4, 1994.

Nijhof Jim W., Jong Margriet , Beukhof Gijs, “Employee Commitment İn Changing Organizations: An Exploration”, **Journal Of European Industrial**, Volume:22, Issue:6, 1998.

O’Reilly Charles and Chatman Jennifer, “Organizational Commitment and Psychological Attachment:The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior,” **Journal of Applied Psychology**. Vol: 71, Issue: 3, 1986.

Öğretici Ramazan, “Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dumlupınar Üniversitesi S.B.E., Kütahya, 2006.

Öğüt Adem, Kocabacak Ayşe, “Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları”, 2007, **Türkiyat Araştırmaları Dergisi**, (V. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi’nde yer alan 11-13 Haziran 2007 “Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları” Bildirisi).

Ömürgönülşen Mine, Sevim Leyla, “Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi’nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:12, Sayı:2, 2005.

Önler Ebru, Saraçoğlu Varol Gamze, “Hemşirelikte Meslek Seçimi Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerliliği”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Elektronik Dergisi**, Cit:3, Sayı:2, 2010.

Ören Seher Armağan, “Günümüz Liderlik Profili: Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Akdeniz Üniversitesi S.B.E., Antalya, 2006.

Özalp İnan v.d., “ Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Anadolu Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: X, Sayı: 1-2, 1992.

Özalp İnan, Öcal Hülya, “Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:3, Sayı:4, 2000.

Özdamar Kazım, **Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi**, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 1999.

Özden Yüksel, “Öğretmenlerde Okula Adanmışlık: Yönetici Davranışları ile İlişkili mi?”, **Milli Eğitim Dergisi**, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, Sayı:135, 1997.

Özkalp Enver, Kirel Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, Ekin Yayınları, Bursa, 2010.

Özmen Fatma, Güngör Ali, “Eğitim Denetiminde Etik”, **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:15, 2008.

Özmen Timurcanday Ömür, Özer Süral Pınar, Saatçioğlu Yaşar Ömür, “Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2005.

Öztop İlknur, “Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü S.B.E., Gebze, 2008.

Özutku Hatice, “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:37, Sayı:2, 2008.

Penley Larry E. and Gould Sam, “Etzioni’s Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”, **Journal of Organizational Behavior**, Volume:9, Issue:1, 1988.

Peter V. Marsden, Arne L. Kalleberg, Chnthia R. Cook, “Gender Differences in Organizational Commitment: Influences of Work Positional and Family Rotes”, **Work and Occupations**, Volume:20, Issue:3, 1993.

Pillai Rajnandini, Schriesheim Chester A., Williams Eric S., “Fairness Perceptions and Trust As Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study”, **Journal of Management**, Vol:25, 1999.

Pless Nicola M. and Maak Thomas, “Responsible Leadership: Pathways to the Future”, **Journal of Business Ethics/ Springer**, Volume:98, Issue:1, 2011.

Reichers Arnon E., “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”, **Academy of Management Review**, Volume:10, Issue:3, 1985.

Richardson Bill, “Comprehensive Approach to Strategic Management”, **Management Decision**, Volume:32, Issue:8, 1994.

Robbins Stephen P., JudgeTimoty A., **Organizational Behavior**, Global Edition, Pearson Education, New Jersey, 2011.

Russell Robert F. and Stone A. Gregory, “A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a practical Model”, **Leadership & Organization Development Journal**, Volume:23, Issue:3, 2002.

Sandberg Ylva and Moreman Christopher M., “Common Threads among Different Forms of Charismatic Leadership”, **International Journal of Business and Social Science**, Volume:2, Issue:9, 2011.

Saruhan Sadi Can, Yıldız Müge Leyla, **Çağdaş Yönetim Bilimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2009.

Schwenk Charles R., “Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action” **Academy of Management Review**, Volume:11, Issue:2, 1986.

Schyns Birgit et al., “Teaching Implicit Leadership Theories to Develop Leaders and Leadership: How and Why It Can Make a Difference”, **Academy of Management Learning & Education**, Volume:10, Issue:3, 2011.

Seymen Aytemiz Oya, **Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.

Sheridan John E., “Organizational Culture and Employee Retention”, **The Academy of Management Journal**, Volume: 35, Issue:5, 1992.

Sıgır Ünal, “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, 2007.

Soliman Fawzy, “Could One Transformational Leader Convert the Organization From Knowledge Based into Learning Organization, Then Into Innovation?”, **Journal of Modern Accounting and Auditing**, Volume: 7, Issue:12, 2011.

Somuncu Funda, “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2008.

Soydan Sait, “Klasik ve Psiko-Sosyal Yaklaşımlar Açısından Önderlik ve Uygulamaya Ait Bir Örnek”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1973.

Stone Gregory, Russel Robert F., Patterson Kathleen, “Transformational Versus Serant Leadership: A Difference in Leader Focus”, **The Leadership and Organizational Development Journal**, Volume: 25, Issue:4, 2004.

Suliman Abubakr M. and İles Paul A., “Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look”, **Journal of Managerial Psychology**, Volume:15, Issue:5, 2000.

Şahinoğlu Fatih, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarıyla Olan İlişisine Yönelik Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2011.

Şimşek M. Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Güney Ofset, Konya, 2002.



Tabak Akif vd., “Türkiye’de Örtük Liderlik Kuramı: İçeriği ve Yapısı”, **Cag University Journal of Social Sciences**, Cilt:7, Sayı:2, 2010.

Tabak Akif, Türköz Tolga, Basım H. Nejat. “Çalışanların Öz Liderlik Algılamalarının İzlenim Yönelimi Taktikleri Kullanımına Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Araştırma”, **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Cilt:38, Sayı:4, 2011.

Tağraf Hasan, Çalman İskender, “Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.Dergisi**, Cilt:23, Sayı:2, 2009.

Tak Bilçin, “Algılanan Örgütsel Prestij ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:18, 2009.

Takala Tuomo, “Karizmanın Karanlık Yüzü: Sorumsuz Liderliğin Unsurları”, **İş Ahlakı Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2009.

Tarım Necile, “Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Yaklaşımları ve Cinsiyet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Teknik Üniversitesi F.B.E., İstanbul, 2008.

Tayfun Ahmet, Palavar Karabey, Çöp Serdar, “İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2010.

Taylor David, Şeffaf Lider, Lifecycle Yayınları, Çeviren: Selim Yeniçeri & Arlene Yeniçeri, İstanbul, 2006.

Tekin Yasemin, “Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya’da Faaliyette Bulunan 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Akdeniz Üniversitesi S.B.E., Antalya, 2007.

Tortop Nuri vd., **Yönetim Bilimi**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2010.

Tosi Henry L. and Carroll Stephen J., **Managemant: Contingencies, Structure and Process**, St. Clair Press, Chicago, 1976.

Türetgen Özalp İknur, Cesur Sevim, "İş Yaşamındaki Yönetici Liderliğe ve Siyasi Liderliğe Yönelik Örtük Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması", **Yönetim Dergisi**, Cilt:21, Sayı:67, 2010.

Türker Esra, "Örgütsel Stres Faktörleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Lise Öğretmenleri Üzerinde Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2009.

Türker Fatih, "Denizcilik Sektöründe İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığın İş Gücü Devrine Etkisi", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Teknik Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2007.

Uğurluoğlu Özgür, "Kendi Kendine Liderlik Stratejileri Üzerine Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:24, Sayı:1, 2010.

Usal Alparslan, Kuşluvan Zeynep, **Davranış Bilimleri (Sosyal Psikoloji)**, Meta Yayıncılık, İzmir, 2002.

Uslu Demir Yeter, "Örgütlerde Yönetimsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik" **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:16, Sayı:22, 2011.

Uyguç Nermin, Çımrın Dilek, "Deü 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, 2004.

Uygur Akyay, Koç Hakan, “Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2010.

Uzun Özlem, Yiğit Elif, “Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:6 Sayı:1, 2011.

Ülgen Hayri, Mirze Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2010.

Ünlü Ayyıldız Nazlı Ayşe, “Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük ve Otantik Liderliğin Önemi” **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:9, Sayı:4, 2009.

Vroom Victor H. and Yetton Philip, “A Normative Model of Leadership Style”, **Readings in Managerial Psychology**, der. Harold J. Leawitt and Louis R.Pondy, Chicago: The University of Chicago Press, 1973.

Vural Gülşen, “Liderlik ve Hemşirelik”, **Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 1997.

Walumba Fred O., Orwa Bani, Wang Pengy, Lawler John J. , “Transformational Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms, **Human Resource Development Quarterly**, Volume:16, Issue:2, 2005.

Wiener Yoash, “Commitment in Organizations: A Normative View,” **The Academy of Management Review**, Vol: 7, Issue: 3, 1982.

Wiener Yoash, “Commitment in Organizations: A Normative View”, **Academy of Management Review**, Volume:7, Issue:3, 1991.

Wright Bradley E., Moynihan Donald P., Pandey Sanjay K., “Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission, Valence” **Public Administration Review**, Volume:72, Issue:2, 2011.

Yağcı Kamil, “Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:9, Sayı:3, 2007.

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

Yavuz Ercan, “İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”,**İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, 2009.

Yazıcıoğlu İrfan, Topaloğlu Işıl Gökçe, “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2009.

Yılmaz Aydin, “Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2, 2010.

Yukl Gary, **Leadership in Organization**, Prentice-Hall Inc., International 4. Ed., Oxford, 1998.

Yücebalkan Benan, “Postmodern Yönelimli Sanal Organizasyon Konsepti”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Kocaeli Üniversitesi S.B.E., Kocaeli, 2003.

Yüksel Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.

Zaleznik Abraham, “Yönetici ve Lider”, **Liderlik, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, Çeviren: Meral Tüzel, Mess Yayıncılık, İstanbul, 1999.

Zarifoglu Nermin, “Yönetimde Yaratıcılığın Koşulları ve Beyçelik A.Ş.de Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Anadolu Üniversitesi S.B.E., Eskişehir, 2006.

Zel Uğur, **Kişilik ve Liderlik**, Nobel Yayınları, Ankara, 2006.

## EK I (ANKET FORMU)

### Değerli Katılımcı,

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans öğrencisiyim. Bu anket, hazırlamakta olduğum “Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderliğin Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma” konulu tez çalışmasının uygulama bölümü ile ilgilidir.

Size, organizasyon liderinizin işletmecilik faaliyetine yön verirken kullandığı, sahip olduğu nitelikleri içeren ve bu yönetim şekli ile sizlerin işyerinize olan bağlılık derecenizi konu alan bir liste verilmiştir. Sizden beklenen, bu ifadelerin ne derece geçerli olduğunu belirtmenizdir. Araştırmada olması gereken değil, hali hazırda var olan durum araştırılmaktadır. Bu anket kurumunuzdaki yöneticinin dönüştürücü liderlik boyutunu ve aynı zamanda sizlerin işyerinize olan bağlılığınızı ölçmek için geliştirilmiştir. Bu yüzden vereceğiniz cevaplar araştırmanın yönünü belirlemek bakımından çok büyük önem arz etmektedir. Anket sonuçları, adınız belirtilmeksizinsadece istatistiksel amaçlar için kullanılacaktır. Bize sağladığınız tüm bilgiler mutlak suretle gizli tutulacaktır.

**Yardımlarınıza ve göstereceğiniz özene şimdiden çok teşekkür ederim.**

Saygılarımla,

Yüksek Lisans Öğrencisi **Bahar DİKMEN**

## BÖLÜM I

### Örgüt Çalışanlarına Ait Demografik Özellikler

(Bu bölümde sizin kişisel bilgilerinizin cevaplandırılması istenmektedir.)

<b>1-Yaşınız:</b> 18-25( ) 26-33( ) 34-41( ) 42-49( ) 50 ve Üzeri( )
<b>2-Cinsiyetiniz:</b> Bay ( ) Bayan ( )
<b>3-Eğitim Düzeyiniz:</b> Lise ( ) Ön Lisans ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora( )
<b>4-Bu işletmedeki Toplam Çalışma Süreniz:</b> 1 yıl altı ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-9yıl ( ) 10 yıl ve üzeri ( )
<b>5-Bildiğiniz Yabancı Dil Sayısı:</b> Hiç Bilmiyorum ( ) Bir ( ) İki ( ) Üç ve üstü( )
<b>6-Bu Sektörde Toplam Çalışma Süreniz:</b> 1 yıldan az ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-10yıl ( ) 10 yıl üzeri ( )
<b>7- Ortalama Olarak Aylık Geliriniz:</b> Aşg.-999 ( ) 1000-2000 ( ) 2100-3000 ( ) 3100- 4500( ) 4600-Üzeri( )

## BÖLÜM II

### Örgüt Yöneticisinin Dönüştürücü Liderlik Boyutunun Ölçümüne İlişkin Ölçek

#### Soruları

Bu bölümde organizasyon yöneticisine yönelik düşüncelerinizin cevaplandırılması istenmektedir.

<b>DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ</b>	<b>Hiç</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle</b>	<b>Katılıyorum</b>
Aşağıdaki sorulardan size en uygun olan kutucuğu (x) ile işaretleyiniz işaretleyiniz.							
1.Bu İşyerinin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.							
2.Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.							
3.Bu İşyerinin amaçlarının oluşturulmasında çalışanların katılımını sağlar.							
4.Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.							
5.Benim duygularımı dikkate alarak davranır.							
6.Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.							
7.İşyerinin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.							
8.Benim için izlenecek, örnek alınacak bir yöneticidir.							
9.İşyeri içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.							
10.Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.							
11.Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.							
12.Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.							
13.Bu işyeri için daima yeni fırsatlar arar.							
14.Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.							
15.Çalışanların, “takım oyuncusu” olmalarını sağlamaya çalışır.							
16.Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.							
17.Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.							
18.İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.							
19.Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.							

20.Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.					
21.İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.					
22.Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.					
23.Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.					

### BÖLÜM III

#### Çalışanların İşyerine Duyduğu Bağlılık ile İlgili Ölçek Soruları

(Bu bölümde sizin kişisel bilgilerinizin cevaplandırılması istenmektedir.)

<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ</b>					
Aşağıdaki sorulardan size en uygun olan kutucuğu (x) ile İşaretleyiniz işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Bu işyerinin başarısı için yapmam gerekenden çok daha fazla iş yükü almak isterim					
2.Bu işyerine çok az bağlılık duyuyorum					
3.Bu işyerinde çalışmaya devam edebilmek için her türlü işi yapmaya hazırım					
4.Benim ve bu işyerinin değerleri birbirine çok benziyor					
5.Bu işyeri için çalışmaktan gurur duyuyorum					
6.Sadece bu işyerinde çalışabilmek için daha yüksek ücretli bir iş teklifini reddederdim					