



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

**LİDERLİK TARZI ALGISININ ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTE
GÜVENİN ARACI ROLÜ: BİR ÖRNEK OLAY
İNCELEMESİ**

Hande Tosunoğlu

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2014

LİDERLİK TARZI ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
ÖRGÜTE GÜVENİN ARACI ROLÜ: BİR ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

Hande Tosunoğlu

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

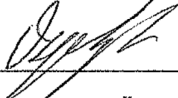
Ankara, 2014

KABUL VE ONAY

Hande Tosunoğlu tarafından hazırlanan "Liderlik Tarzı Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgüte Güvenin Aracı Rolü: Bir Örnek Olay İncelemesi" başlıklı bu çalışma, 25.06.2014 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



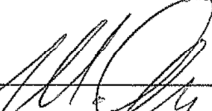
Prof.Dr. Semra Güney (Başkan)



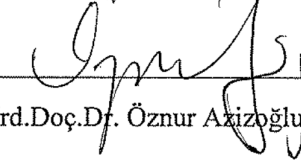
Yrd.Doç.Dr. Özge Tayfur Ekmekci (Danışman)



Prof.Dr. Mahmut Arslan



Prof.Dr. Mehmet Devrim Aydın



Yrd.Doç.Dr. Öznur Akizoğlu

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof.Dr. Yusuf Çelik

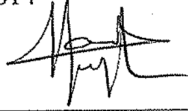
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezin/Raporumun 3. yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

25.06.2014



Hande Tosunoğlu

ADAMA SAYFASI

Desteğini hiçbir zaman eksik etmeyen dedebabam **Hasan Bayrak**, anneannem
Müzeyyen Őıřman ve büyük annem **Mediha Bayrak**'a

Canım dayım **Cem Arda Őıřman**'a

Ağabeyim **Hazar Tosunoğlu**'na

Hayal kurabilmem için dünyaya göğüs geren, hayatımdaki en önemli, dünyadaki en
güçlü insan, can dostum ve sağ kolum canım annem

Oya Aral Jimenez'e

Teşekkürü borç bilirim...

TEŞEKKÜR SAYFASI

Öncelikle değerli hocam ve danışmanım Yrd.Doç.Dr. Özge Tayfur Ekmekci'ye yüksek lisans tezimi hazırladığım bu zor dönemde bana her zaman inandığı, destek olduğu ve beni motive ettiği için; yaptığı eleştiriler ve verdiği tavsiyeler için ve bu süreçte bilgi ve deneyimiyle bana rehberlik ettiği için teşekkürü borç bilirim.

Yorumlarıyla çalışmama yapmış oldukları katkılar nedeniyle tez jüri üyesi değerli hocalarım Prof.Dr. Semra Güney, Prof.Dr. Mahmut Arslan, Prof Dr. Mehmet Devrim Aydın, Yrd.Doç.Dr. Öznur Azizoglu ve Yrd.Doç.Dr. Özge Tayfur Ekmekci'ye teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca paylaştıkları akademik birikimlerinden ve “açık kapı” anlayışından ötürü Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış bilim dalındaki değerli hocalarıma teşekkür ederim.

Son olarak da bu tezin en zor süreçlerinden biri olan veri toplama aşamasında yaptığı katkılardan ötürü Cem Arda Şişman'a teşekkür ederim.

ÖZET

Tosunoğlu, Hande. *Liderlik Tarzı Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgüte Güvenin Aracı Rolü: Bir Örnek Olay İncelemesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2014.

Hızlı rekabet ve yüksek riskin bulunduğu, teknolojinin her geçen gün değiştiği; dolayısıyla belirsizliğin yüksek olduğu günümüz iş dünyasında pazar payını koruyabilme kaygısı yönetimin en büyük sorunu haline gelmiş; bu sorunun üstesinden gelebilmek için insan unsuru önem kazanmıştır. Dolayısıyla, hızla değişen iş ortamında çalışanların örgütlerine bağlanmaları ve güvenmeleri bu örgütlerin devamlılığı için hayati öneme sahiptir. Buradan hareketle bu çalışmanın amacı, çalışanların algıladıkları liderlik tarzının hissettikleri örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek; bu ilişkide örgüte güvenin aracı rolünü test etmektir. Bir kamu kuruluşunda görev yapan ve çoğunluğu mühendislerden oluşan beyaz yakalı çalışanlardan toplanan verilerle, liderlik tarzına ilişkin algılamaların (dönüşümsel ve pasif liderlik) ve örgüte güvenin, hissedilen örgütsel bağlılık (duygusal, devam ve normatif) üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Çalışma kapsamında dönüşümsel ve pasif liderlik modeli olmak üzere iki ayrı model geliştirilmiş; söz konusu modellerde yer alan ilişkiler yol analizi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, dönüşümsel liderlik tarzı örgütsel bağlılığın üç boyutunu örgüte duyulan güven aracılığıyla tahmin etmektedir. Şöyle ki, dönüşümsel liderlik tarzı çalışanların örgüte duydukları güveni, örgüte duyulan güven de bağlılığın alt boyutlarını pozitif yönde tahmin etmektedir. Benzer şekilde pasif liderlik tarzının da bağlılığın alt boyutlarını örgüte duyulan güven aracılığıyla tahmin ettiği tespit edilmiştir. Pasif liderlik tarzı çalışanların örgüte duydukları güveni negatif yönde, örgüte duyulan güven de bağlılığın alt boyutlarını pozitif yönde tahmin etmektedir. Yol analizine ek olarak, söz konusu aracılık ilişkileri regresyon analiziyle de incelenmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda örgüte güvenin iki modelde yer alan bütün ilişkilere tam aracılık ettiği ve her bir aracılığın anlamlılığı Sobel (1982) testi ile incelendiğinde; bütün aracılık ilişkilerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgular, dönüşümsel liderlik tarzının, örgütsel bağlılık ve örgüte güven gibi olumlu sonuçlar ile ilişkili olduğuna işaret etmektedir. Buna karşılık pasif liderlik davranışlarının çalışanların örgüte olan güvenlerini negatif yönde tahmin ettiği; dolayısıyla örgütsel bağlılıklarını da azalttığı görülmüştür. Bu bağlamda yöneticilere dönüşümsel liderlik becerilerini arttırmada, çalışanların örgüte duydukları güveni ve örgütsel bağlılıklarını arttırabilmelerinde yardımcı olacak tavsiyelerde bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Dönüşümsel Liderlik, Pasif Liderlik, Örgüte Güven, Örgütsel Bağlılık.

ABSTRACT

Tosunoğlu, Hande. *The Mediating Role Of Trust In Organizations On The Relationship Between Perceptions Of Leadership Style and Organizational Commitment: Case Study*, Master's Thesis, Ankara, 2014.

In a business world where there is fast competition and high risk and where technology advances each passing day; thus creating high uncertainty, maintaining market share has become the biggest problem for the management of the organization. To overcome this problem, human capital has gained importance. Therefore, in a rapidly changing business environment it has become vital for employees' to trust and commit to the organization. The purpose of this study is to examine the effect of employees' perception of leadership style on their organizational commitment and to test the mediating role of trust in the organization. The effect of employees' perception of leadership style (transformational and passive) and trust in the organization on their organizational commitment (affective, normative and continuance) is assessed with the quantitative data collected from a public sector where the majority of the workers are engineers; thus white collar employees.

Within the scope of this research 2 models were developed; namely, transformational and passive leadership. The relationships in these models were tested using path analysis. According to the results obtained, transformational leadership style predicts the three components of organizational commitment through trust in the organization. That is, transformational leadership style positively predicts trust in the organization, which in turn positively predicts the three components of organizational commitment. Similarly, passive leadership style was also found to predict the three components of organizational commitment through trust in the organization. That is, passive leadership style negatively predicts trust in the organization, which in turn positively predicts the three components of organizational commitment. In addition to the path analysis, the mediated models in question were also analysed using regression analysis. As a result of the analysis carried out, it was found that, trust in the organization fully mediates the relationships between both transformational and passive leadership and the components of organizational

commitment. When the significance of the mediations were examined with Sobel (1982) test, all of them were found to be significant.

The findings obtained in this study suggest that transformational leadership is associated with positive outcomes such as organizational commitment and trust in the organization. In contrast, it was found that passive leadership behaviour negatively predicts employees' trust in the organization; therefore decreases organizational commitment. In conclusion, managers were given suggestions to help increase their transformational leadership skills, employees' commitment to and trust in the organization.

Key Words: Transformational Leadership, Passive Leadership, Trust In The Organization and Organizational Commitment.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	i
BİLDİRİM.....	ii
ADAMA.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xvii
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, LİDERLİK VE ÖRGÜTE GÜVEN: KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	6
1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	6
1.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı.....	6
1.1.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	8
1.1.2.1. Davranışsal Bağlılık.....	9
1.1.2.1.1. Becker'in Yaklaşımı.....	10
1.1.2.1.2. Salancik'in Yaklaşımı.....	13
1.1.2.2. Tutumsal Bağlılık.....	14
1.1.2.2.1. Kanter'in Yaklaşımı.....	15
1.1.2.2.2. Etzioni'nin Yaklaşımı.....	17
1.1.2.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	19
1.1.2.2.4. Allen ve Meyer'ın Yaklaşımı.....	20
1.1.3. Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini İle İlişkisi.....	26
1.1.4. Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri.....	28
1.1.4.1. Kişisel Faktörler.....	29

1.1.4.1.1. Eğitim.....	30
1.1.4.1.2. Yaş.....	31
1.1.4.1.3. Cinsiyet.....	32
1.1.4.2. Örgütsel Faktörler.....	33
1.1.4.2.1. Örgüt Kültürü.....	33
1.1.4.2.2. Ücret Düzeyi.....	35
1.1.4.2.3. Örgütsel Adalet.....	36
1.1.4.2.4. Örgüt İçi İletişim.....	37
1.1.4.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	38
1.1.4.3.1. Profesyonellik.....	39
1.1.4.3.2. Alternatifler.....	40
1.1.5. Türkiye’de Yapılan Örgütsel Bağlılık Araştırmaları.....	41
1.2. LİDERLİK.....	45
1.2.1. Liderlik Kavamı, Tanımı ve Liderliğin Önemi.....	45
1.2.2. Geleneksel Liderlik Teorileri.....	47
1.2.2.1. Yüce Adam “Great Man” Teorisi.....	48
1.2.2.2. Liderlikte Özellikler Teorisi.....	48
1.2.2.3. Davranışsal Liderlik Teorileri.....	49
1.2.2.3.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırması.....	49
1.2.2.3.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması.....	50
1.2.2.3.3. Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli.....	51
1.2.2.3.4. Tannenbaum ve Schmidt’in Liderlik Doğrusu Teorisi.....	53
1.2.2.4. Durumsal Liderlik Teorileri.....	55
1.2.2.4.1. Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli.....	56
1.2.2.4.2. House ve Evans’ın Yol-Amaç Teorisi.....	57
1.2.3. Modern Liderlik Teorileri.....	59
1.2.3.1. Dönüşümsel Liderlik Teorisi.....	62
1.2.3.1.1. Karizmatik Liderlik.....	63
1.2.3.1.2. İlham Verici Liderlik.....	63
1.2.3.1.3. Zihinsel Teşvik.....	64

1.2.3.1.4. Bireye Yönelik İlgi.....	64
1.2.3.2. Etkileşimsel Liderlik Teorisi.....	65
1.2.3.2.1. Koşullu Ödüllendirme.....	66
1.2.3.2.2. Beklentilere Göre Yönetim.....	66
1.1.3.3. Laissez-Faire Liderlik Teorisi.....	67
1.3. ÖRGÜTE GÜVEN.....	68
1.3.1. Güven Kavramı, Tanımı ve Güven Kavramının Önemi.....	68
1.3.2. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları.....	69
1.3.2.1. Çalışma Arkadaşlarına Güven.....	69
1.3.2.2. Yöneticiye/Lidere Güven ve Örgüte Güven.....	70
1.3.3. Örgüte Güvenin Belirleyicileri.....	71
1.3.3.1. Kişisel Faktörler.....	71
1.3.3.1.1. Güvenen Kişinin Özellikleri.....	72
1.3.3.1.2. Güvenilen Kişinin Özellikleri.....	72
1.3.3.2. Örgütsel Faktörler.....	74
1.3.3.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	74
1.3.4. Örgüte Güvenin Sonuçları.....	75
1.3.5. Örgüte Güvenin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi.....	76
1.4. LİDERLİK TARZI ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTE GÜVENİN ARACI ROLÜ.....	78
1.4.1. Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	78
1.4.2. Liderlik Tarzının Örgüte Güven Üzerindeki Etkisi.....	83
1.4.3. Örgüte Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	85
1.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	88
2. BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASI.....	91
2.1. YÖNTEM.....	91
2.1.1. Katılımcılar.....	91
2.1.2. Kullanılan Ölçekler.....	93
2.1.2.1. Demografik Değişkenler.....	94

2.1.2.2. Örgüte Güven Ölçeği.....	94
2.1.2.3. Liderlik Ölçeği.....	95
2.1.2.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	97
2.1.2.5. Sosyal Beğenilirlik Ölçeği.....	98
2.1.3. Araştırmada Kullanılan Analizler.....	99
2.1.3.1. Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanması.....	99
2.1.3.2. Faktör Analizi.....	101
2.1.3.2.1. Temel Bileşenler Analizi.....	102
2.1.3.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	102
2.1.3.3. Güvenilirlik Analizi.....	104
2.1.3.4. Korelasyon Analizi.....	104
2.1.3.5. Hipotez Testi.....	106
2.2. BULGULAR.....	108
2.2.1. Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanması.....	108
2.2.2. Faktör Analizi Sonuçları.....	109
2.2.2.1. Tahmin Edici Değişkenler İçin Gerçekleştirilen Faktör Analizlerinin Sonuçları.....	110
2.2.2.1.1. Örgüte Güven Ölçeği İçin Gerçekleştirilen Keşfedici Faktör Analizinin Sonuçları.....	110
2.2.2.1.2. Liderlik Ölçeği İçin Gerçekleştirilen Doğrulayıcı Faktör Analizinin Sonuçları.....	111
2.2.2.2. Sonuç Değişkeni İçin Gerçekleştirilen Faktör Analizinin Sonuçları.....	116
2.2.2.2.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Gerçekleştirilen Doğrulayıcı Faktör Analizinin Sonuçları.....	116
2.2.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	121
2.2.3.1. Tahmin Edici Değişkenlere Uygulanan Güvenilirlik Analizinin Sonuçları.....	121
2.2.3.1.1. Örgüte Güven Ölçeği: Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	121
2.2.3.1.2. Liderlik Ölçeği: Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	123
2.2.3.2. Sonuç Değişkenine Uygulanan Güvenilirlik Analizinin Sonuçları.....	125
2.2.3.2.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	125

2.2.4. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	127
2.2.4.1. Demografik Değişkenler ve Tahmin Edici Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	127
2.2.4.2. Demografik Değişkenler ve Sonuç Değişkenleri Arasındaki İlişkiler.....	130
2.2.4.3. Tahmin Edici ve Sonuç Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	132
2.2.5. Hipotez Testi Sonuçları.....	135
2.2.5.1. Yol Analizi.....	135
2.2.5.1.1. Birinci Model Testi.....	135
2.2.5.1.2. İkinci Model Testi.....	137
2.2.5.2. Ek Analizler.....	140
2.2.5.2.1. Birinci Aracılık Analizi: Örgüte Güvenin, Dönüşümsel Liderlik Tarzı - Duygusal Bağlılık İlişkisine Etkisi.....	140
2.2.5.2.2. İkinci Aracılık Analizi: Örgüte Güvenin, Dönüşümsel Liderlik Tarzı - Normatif Bağlılık İlişkisine Etkisi.....	141
2.2.5.2.3. Üçüncü Aracılık Analizi: Örgüte Güvenin, Dönüşümsel Liderlik Tarzı - Devam Bağlılığı İlişkisine Etkisi.....	143
2.2.5.2.4. Dördüncü Aracılık Analizi: Örgüte Güvenin, Pasif Liderlik Tarzı - Duygusal Bağlılık İlişkisine Etkisi.....	144
2.2.5.2.5. Beşinci Aracılık Analizi: Örgüte Güvenin, Pasif Liderlik Tarzı - Normatif Bağlılık İlişkisine Etkisi.....	145
2.2.5.2.6. Altıncı Aracılık Analizi: Örgüte Güvenin, Pasif Liderlik Tarzı - Devam Bağlılığı İlişkisine Etkisi.....	146
2.2.6. Araştırmanın Test Edilmiş Hipotezleri ve Hipotezlerin Sonuçları.....	148
2.3. TARTIŞMA.....	150
2.3.1. Elde Edilen Sonuçlar.....	150
2.3.2. Liderlik Tarzı ve Örgüte Güven İlişkisinin Değerlendirilmesi.....	152
2.3.3. Örgüte Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Değerlendirilmesi.....	156
2.3.4. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi.....	159

GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER.....	161
KAYNAKÇA.....	174
EK 1: ETİK KURUL KARARI.....	192
EK 2: ÇALIŞANLARA UYGULANAN ANKET FORMU.....	193
EK 3: MLQ İZİN BELGESİ.....	200

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Dönüşümsel ve Pasif Liderlik Modeli İçin Geliştirilen Hipotezler.....	89
Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	92
Tablo 3. Türkiye’de ve Yurtdışında Yapılan Çalışmalarda MLQ’nun Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları.....	96
Tablo 4. Uyum İyiliği Değerlendirilmesinde Kullanılacak Kriterler.....	103
Tablo 5. Örgüte Güven Ölçeğinin Madde Dağılımları ve Açıklanan Varyansı.....	111
Tablo 6. Liderlik Ölçeği Gözden Geçirilmiş Ölçüm Modeli Uyum İyilik İstatistikleri.....	114
Tablo 7. Liderlik Modelinin Revise Edilmiş ve Edilmemiş Regresyon Katsayıları....	115
Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Faktör Yapısı Analizi.....	117
Tablo 9. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Gözden Geçirilmiş Ölçüm Modeli Uyum İyilik İstatistikleri.....	119
Tablo 10. Örgütsel Bağlılık Modelinin Revise Edilmiş ve Edilmemiş Regresyon Katsayıları.....	120
Tablo 11. Örgüte Güven Değişkeni İçin Gerçekleştirilen Güvenilirlik Analizinin Sonuçları	122
Tablo 12. Liderlik Değişkeni İçin Gerçekleştirilen Güvenilirlik Analizinin Sonuçları.....	124
Tablo 13. Örgütsel Bağlılık Değişkeni İçin Gerçekleştirilen Güvenilirlik Analizinin Sonuçları.....	126
Tablo 14. Demografik Değişkenler ve Tahmin Edici Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	129

Tablo 15. Demografik Değişkenler ve Sonuç Değişkenleri Arasındaki İlişkiler.....	131
Tablo 16. Tahmin Edici ve Sonuç Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	134
Tablo 17. Örgüte Güven, Dönüşümsel Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Gözden Geçirilmiş Ölçüm Modeli Uyum İyilik İstatistikleri.....	136
Tablo 18. Örgüte Güven, Pasif Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Gözden Geçirilmiş Ölçüm Modeli Uyum İyilik İstatistikleri.....	138
Tablo 19. Araştırmanın Test Edilmiş Hipotezleri ve Hipotezlerin Sonuçları.....	149

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	9
Şekil 2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	10
Şekil 3. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	14
Şekil 4. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Modeli.....	20
Şekil 5. Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri.....	29
Şekil 6. Geleneksel Liderlik Teorileri.....	47
Şekil 7. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli.....	51
Şekil 8. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu.....	54
Şekil 9. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	57
Şekil 10. Bass'in Liderlik Modeli.....	60
Şekil 11. Dönüşümsel Liderlik Modeli.....	90
Şekil 12. Pasif Liderlik Modeli.....	90
Şekil 13. Dönüşümsel Liderlik Ölçüm Modeli.....	112
Şekil 14. Pasif Liderlik Ölçüm Modeli.....	113
Şekil 15. 3 Faktörlü Ölçüm Modeli.....	116
Şekil 16. 2 Faktörlü Ölçüm Modeli.....	116
Şekil 17. Tek Faktörlü Ölçüm Modeli.....	116
Şekil 18. Model 1.....	135
Şekil 19. Model 1 Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları.....	137

Şekil 20. Model 2.....	138
Şekil 21. Model 2 Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları.....	139
Şekil 22. Örgüte Güvenin, Dönüşümsel Liderlik Tarzı - Duygusal Bağlılık İlişkinine Etkisi.....	141
Şekil 23. Örgüte Güvenin, Dönüşümsel Liderlik Tarzı - Normatif Bağlılık İlişkinine Etkisi.....	142
Şekil 24. Örgüte Güvenin, Dönüşümsel Liderlik Tarzı - Devam Bağlılığı İlişkinine Etkisi.....	144
Şekil 25. Örgüte Güvenin, Pasif Liderlik Tarzı - Duygusal Bağlılık İlişkinine Etkisi.....	145
Şekil 26. Örgüte Güvenin, Pasif Liderlik Tarzı - Normatif Bağlılık İlişkinine Etkisi.....	146
Şekil 27. Örgüte Güvenin, Pasif Liderlik Tarzı - Devam Bağlılığı İlişkinine Etkisi.....	147

GİRİŞ

Bu başlık altında ilk olarak çalışmanın gerçekleştirilme amacından bahsedilip çalışma konusu hakkında bilgi verilecek, daha sonra çalışmanın teorik ve pratik önemine değinilecek ve son olarak da araştırmanın yöntemi, sorusu ve planı konularına kısaca değinilerek çalışma ile ilgili genel bir çerçeve çizilmeye çalışılacaktır.

Araştırmanın Amacı

Rekabetin her geçen gün artması, yerel işletmelerin dünya devlerine karşı yenik düşmesi ve hızla gelişen teknolojinin beraberinde getirdiği belirsizlik işletmelerin karşılaştığı en büyük sorunlar haline gelmiş; bu durum, pazarda yer edinebilmek için işletmelerin mekanik örgütlerden uzaklaşarak çevresiyle alış-veriş ilişkisi bulunan sosyal, yani organik yapıları benimsemelerini gerektirmiştir. Bu yeni örgüt yapılarında işletmelerin en büyük sermayesi bilgi, yani insan unsuru olmuş ve bu sermayeyi elde tutmak, işletmelerin pazar paylarını korumasında ve geliştirmesinde en etkili silahları haline gelmiştir.

Çalışanların buldukları örgüte farklı (maddi veya manevi) sebeplerden dolayı bağlanmasını sağlaması açısından örgütsel bağlılık örgütlerin devamlılığı için hayati öneme sahiptir. Bu durum bağlılığın, kişinin örgütte kalmasını sağlayan ve örgüt ile kişi arasında oluşan maddi veya manevi bir bağ olduğunu düşündürmektedir. Meyer ve Allen (1991)'e göre bu bağ üç farklı şekilde kendini göstermektedir. Kişi örgüte duygusal olarak bağlandıysa örgütte kalmak *istediği için*, kişi örgüte karşı normatif bağlılık hissediyorsa kalma *gerekliliği* hissettiği için ve kişi örgüte devam bağlılığı ile bağlıysa kalma *ihtiyacı* olduğu için kalacaktır. Bu üç boyutun ortak yanı ise çalışanı belirli bir sebepten dolayı örgüte bağlaması ve çalışanların çabalarını ortak amaçlar doğrultusunda harcamasını sağlamasıdır.

Literatürde yer alan çalışmalara (örn; De Ruyter ve Wetzels, 1999; Büssing, 2002 ve Neves ve Caetano, 2006) bakıldığında çalışanların örgüte duydukları güvenin örgüte olan bağlılıklarını tahmin ettiği görülmektedir. Özellikle piyasada yüksek riskin bulunduğu, teknolojinin hızla değiştiği ve belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda çalışanlar kişisel

çıklarlarına yönelik olası tehditlere (işten çıkartılma vs.) karşı örgüt yönetimine güvenip güvenemeyeceklerini bilmek isterler. Örgütün her koşulda çalışanların çıkarlarını koruyacağına inanan çalışanların örgüte olan güvenleri artacak; örgüt ile aralarındaki psikolojik bağ güçlenecektir. Bu durumda çevresel koşullardaki belirsizliğe rağmen örgütün devir hızı azalacak ve örgüt ile çalışanlar enerjilerini örgütsel performansı arttırmak gibi örgütsel çıktılara yönlendirebilecekler.

Yammarino ve Dubinsky (1992) çalışanların işyerindeki tutum ve davranışlarını etkileyen en büyük belirleyicinin en yakın üstleri olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durum farklı liderlik tarzlarının çalışanların bağlılıklarını farklı şekillerde etkilediğini düşündürmektedir. Buradan hareketle bu araştırmada, çalışanların algıladıkları liderlik tarzının hissettikleri örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin incelenmesi; bu ilişkide örgüte güvenin aracı rolünün test edilmesi amaçlanmakta; araştırma sonucunda bu çalışmanın hem literatüre katkıda bulunması hem de yöneticilere yol göstermesi hedeflenmektedir.

Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırmada, çalışanların örgüte güvenlerine, bağlılıklarına ve en yakın üstlerinin liderlik tarzlarına ilişkin algılarına yönelik bilgiler kamu kuruluşunda görev yapan beyaz yakalı çalışanlardan toplanacak olan veriler ile belirlenmeye çalışılacaktır. Dolayısıyla analiz sonuçlarının liderlik tarzının örgüte güven ve bağlılık üzerindeki etkisini yansıtacağı düşünülmekte; fakat katılımcıların kamu sektöründe bulunan beyaz yakalı çalışanlardan oluşması, sonuçların farklı sektörlere genellenmesini engellenmektedir. Bununla birlikte, liderlik tarzı dışında, örgüte güven ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olabilecek ve bu çalışma kapsamında etkisi kontrol altına alınmayan diğer değişkenlerin olduğu göz ardı edilmemeli; araştırma sonuçları, bu kısıtı göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir.

Araştırmanın Önemi

Daha önce de belirtildiği gibi bu araştırmada, algılanan liderlik tarzının çalışanların örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisinin incelenip, hem literatüre katkıda bulunması hem de yöneticilere yol göstermesi hedeflenmektedir. Bu konuyla ilgili olarak daha önce yapılan çalışmalara bakıldığında, liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide olası aracı değişkenlerin yeteri kadar incelenmediği tespit edilmiş; bu amaçla örgüte güvenin aracı rolünün test edilmesi uygun görülmüştür. Bu çalışmanın literatüre bir diğer katkısı ise liderlik tarzının sınıflandırılmasıyla ilgilidir. Özellikle Avolio ve Bass (1995) tarafından geliştirilen ve bu çalışmada da kullanılan Çok Boyutlu Liderlik Anketi, liderliği dönüşümsel, etkileşimsel ve laissez faire liderlik olmak üzere üç boyut bazında ele almaktadır. Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzları arasındaki pozitif yönde yüksek ilişkiden dolayı bu çalışmada liderlik, dönüşümsel ve pasif liderlik olmak üzere iki zıt boyut kullanılarak incelenmiştir. Liderlik tarzı, örgüte güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bu araştırmada elde edilen sonuçların, çalışanların örgüte bağlılıkları ve güvenlerini arttırmaları için yöneticilere yol göstereceğine, çalışanların buldukları işletmede uzun süreli istihdamını sağlayacağına; dolayısıyla devir hızını düşüreceğine inanılmaktadır.

Araştırmanın Sorusu

Bu çalışma kapsamında geliştirilen araştırma soruları aşağıda verilmiştir:

“Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, en yakın üstlerinin liderlik tarzlarına yönelik algılarına göre değişiklik gösteriyor mu?”

“Algılanan liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgüte güvenin aracı rolü var mıdır?”

Araştırmanın Yöntemi

Yukarıda verilen araştırma sorusu pozitivist görüş benimsenerek incelenecektir. Nicel araştırma yöntemlerinin kullanılacağı bu çalışmada, veriler katılımcılardan anket yöntemi kullanılarak, tek bir zamanda (anlık) ve aynı kişilerden toplanacaktır. Verilerin tek bir zamanda ve aynı kişilerden toplanmasının araştırma üzerindeki olumsuz etkilerinden ise çalışmanın sınırlılıklar başlığı altında bahsedilecektir. Değişkenlerin doğası arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan bu çalışma tanımlayıcı nitelik taşımaktadır. Dağıtılan anketler sonucu elde edilen veriler istatistiksel programlar kullanılarak analiz edilecek; sonuçlar tartışılacaktır.

Araştırmanın Planı

Bu çalışma “kavramsal çerçeve” ve “alan araştırması” olmak üzere toplam iki ana bölümden ve bu bölümlerden bağımsız olan “genel değerlendirme ve öneriler” başlığından oluşmaktadır. Bu başlık altında, söz konusu bölüm ve başlıklarda ele alınan konulara kısaca değinilecektir.

Bu çalışmanın ilk ana başlığı olan kavramsal çerçevede, örgütsel bağlılık, liderlik ve örgüte güven değişkenlerinin tanımlarından, bu değişkenlerin teorik alt yapılarından bahsedilerek kavramsal bir temel oluşturulmaya çalışılacaktır. Her bir değişken (örgütsel bağlılık, liderlik ve örgüte güven) ile ilgili yapılan detaylı literatür taramasından sonra bu değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalara değinilerek kavramsal çerçeve başlığı sonlandırılacaktır.

Bu çalışmanın ikinci ana başlığı olan alan araştırması, “yöntem”, “bulgular” ve “tartışma” olmak üzere toplam üç alt başlıktan oluşmaktadır. Yöntem başlığı altında katılımcıların demografik özelliklerinden (cinsiyet, medeni hal, yaş, kurumdaki görev, öğrenim durumu, kurumda toplam hizmet süresi ve amirle çalışma süresi), araştırmada kullanılan ölçeklerden (örgüte güven ölçeği, MLQ, örgütsel bağlılık ölçeği ve sosyal beğenilirlik ölçeği) ve söz konusu ölçeklere uygulanacak olan analizlerden (faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi, yol analizi) bahsedilecektir. Alan araştırması ana başlığının altında ikinci alt başlık olan bulgularda, gerçekleştirilen

analizlerin sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilecektir. Alan araştırması ana başlığının altında son alt başlık olan tartışmada ise bulgular başlığında açıklanan sonuçlar kısaca özetlenecek; sonra da yorumlanmaya çalışılacaktır.

Kavramsal çerçeve ve alan araştırması ana başlıklarından bağımsız olan genel değerlendirme ve öneriler başlığında, araştırmanın sınırlılıklarından bahsedilerek gelecek araştırmacılara önerilerde bulunulacak, araştırmanın alan yazınına olan katkılarından bahsedilecek ve son olarak dönüşümsel liderlik davranışlarını teşvik edebilmeleri, çalışanların örgüte duydukları güven ve bağlılığı arttırabilmeleri için yöneticilere önerilerde bulunularak çalışma sonlandırılacaktır.

Bu bölümde araştırmanın amacı, kapsamı, önemi, sorusu, yöntemi ve planına ilişkin bilgiler verilmiştir. Bir sonraki bölümde sırasıyla; örgütsel bağlılık, liderlik tarzı, ve örgüte güven değişkenlerinin teorik çerçevelerine detaylı bir şekilde değinilecek ve sonra da bu değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalara yer verilecektir.

1. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, LİDERLİK VE ÖRGÜTE GÜVEN: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bir önceki bölümde de belirtildiği üzere, bu çalışmada liderlik tarzı algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgüte güvenin aracı rolünün incelenmesi hedeflenmektedir. Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerden bahsedilmeden önce çalışmada yer alan değişkenlerin tanımları ve daha önce yapılan çalışmalardan bahsedilmesi uygun görülmüştür. Bu bölümde, ilk olarak örgütsel bağlılık, liderlik ve örgüte güven kavramlarından söz edilecek; daha sonra bu değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara yer verilecektir.

1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu araştırmada örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılmasında Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modeli temel alınmıştır. Söz konusu modelden detaylı bir şekilde bahsedilmeden önce örgütsel bağlılık kavramının tanımına, tarihine ve bu süreçte geliştirilen teorilere yer verilecek, son olarak da Türkiye’de ve yurtdışında örgütsel bağlılığı konu alan araştırmalara değinilerek söz konusu kavramla ilgili teorik bir çerçeve çizilmeye çalışılacaktır.

1.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Örgütsel bağlılık kavramı ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından incelenmiştir. Whyte 1956 yılında yayınladığı “The Organizational Man” adlı çalışmada özellikle örgütsel bağlılık düzeyinin işletmeye ve kişiye verebileceği olası zararları ele almıştır (Randall, 1987, s.460; Dolu, 2011, s.21). 1961 yılında Etzioni tarafından sınıflandırılan kavram, 1974 yılında Porter vd.’nin geliştirdiği örgütsel bağlılık ölçeği kullanılarak ölçülmeye başlanmış, daha sonra Mowday, Steers, Allen, Meyer ve Becker gibi birçok araştırmacı tarafından detaylı bir şekilde ele alınıp incelenmeye başlanmıştır. (Dolu, 2011, s.22;

Bakan, 2011, s.41; Gül, y.y, s.37). Literatürde örgütsel bağlılığın belirleyicileri ve sonuçlarını inceleyen pek çok çalışma bulunmasına rağmen, kavramın tanımı üzerinde ortak bir bakış açısı bulunmamaktadır. İnce ve Gül (2005), örgütsel bağlılığın tanımı üzerinde uzlaşma sağlanamamasının en önemli sebebini sosyal psikoloji, örgütsel davranış, sosyoloji ve yönetim gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların kavramı kendi bakış açılarını kullanarak tanımlamaya çalışmasından kaynaklandığını ileri sürmektedirler. Bu sebepten, literatürde örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili farklı bakış açılarını yansıtan çok kapsamlı tanımlar yapılmıştır.

Mowday, Steers ve Porter (1979) örgütsel bağlılığı “*bireyin örgüt ile arasında oluşan kimlik birliğinin gücü*” olarak (s.226); Allen ve Meyer (1990) “*devir hızını azaltan ve işgören ve örgüt arasında gerçekleşen psikolojik bir bağ*” olarak (s.1); O’Reilly ve Chatman (1986), ise “*kişinin örgütün hedef ve değerlerini ne derece içselleştirdiğini yansıtan ve kişinin işletmeye karşı hissettiği psikolojik bir bağ*” olarak tanımlamaktadır (s.493). Farklı ifadeler kullanılsa da örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan tanımlar genel olarak bağlılığın davranışa yön veren hatta bazı durumlarda çalışanın özgürlüğünü kısıtlayan, istikrarlı ve zorlayıcı bir güç olduğuna işaret etmektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001, s.301). Yapılan tanımların içeriği incelendiğinde örgütsel bağlılığı, işgörenlerin örgütte kalma istekleri, örgütün hedef ve amaçlarını içselleştirmeleri, başarısı için çaba sarf etmeleri ve çalışanın örgüt ile psikolojik bütünleşmesi olarak kavramsallaştırmak mümkündür (Mowday vd. 1979, s.226; Bayram, 2005, s.128).

1950’li yıllardan beri incelenen bağlılık kavramı literatürde hala en çok incelenen konuların başında gelmekte, kavramın diğer değişkenlerle olan ilişkisini belirlemeye yönelik ilgi devam etmektedir. Artan bu ilgi bağlılık kavramının hem teorik açıdan hem de araştırma açısından zenginleşmesine ve gelişmesine yol açmıştır. Bu gelişmelerden ilki bağlılık kavramının yapısı üzerinedir. Daha önce de belirtildiği üzere, bağlılık kavramının literatüre girmesiyle birlikte söz konusu kavram farklı araştırmacılar tarafından çok farklı şekillerde tanımlanmıştır (örn. Reichers, 1985; Wiener, 1982; Meyer ve Allen, 1991; Meyer ve Herscovitch, 2001; Becker, 1960; Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974). Yapılan farklı tanımlar kimi zaman kavram kargaşası yaratıp, araştırma sonuçlarının sentezlenmesini zorlaştırırsa da, kavramın içerik olarak zenginleşmesine katkıda bulunmuşlardır. Eskiden tek boyutlu olarak ele alınan bağlılık

kavramı bugün birçok araştırmacı tarafından çok boyutlu yapıya sahip bir kavram olarak kabul edilmektedir (örn. Meyer ve Allen, 1991; Mowday, Porter ve Steers, 1982). Araştırmacılar bağlılık ile ilgili yeni bir tanım geliştirdiklerinde bu tanımın temsil ettiği boyutu ya da boyutları tanımlamak ortaya çıkabilecek sayısız karmaşıklıkları önlemekte, bu durum örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılması noktasında büyük katkılar sağlamaktadır. Örgütsel bağlılığı çok boyutlu bir kavram olarak kabul etmek kişinin örgütüne karşı hissettiği bağlılığı daha derinlemesine incelememize olanak tanımaktadır. Bağlılık, kişinin örgütte kalmasını sağlayan, kişi ve örgüt arasında oluşan maddi veya manevi bir bağdır; fakat söz konusu sadece örgüte yönelik olmayabilir. Nitekim yapılan çalışmalar (örn; Morrow, 1983; Morrow ve McElroy, 1986; Reichers, 1985), alışanların kendilerini sadece örgütlerine değil, mesleklerine, yöneticilerine ve çalışma gruplarına da bağlı hissedebileceğini göstermektedir. Yıllarca, bağlılık kavramı örgütsel davranış alanında çalışanların incelediği bir konuyken, son zamanlarda mesleğe bağlılık ve gruba bağlılık gibi farklı bağlılık eşitleri sosyal psikoloji, sosyoloji, endüstri ve örgüt psikolojisi gibi çeşitli alanların literatürüne katkı vermeye başlamışlardır (Meyer, Allen ve Smith, 1993, s.538-540).

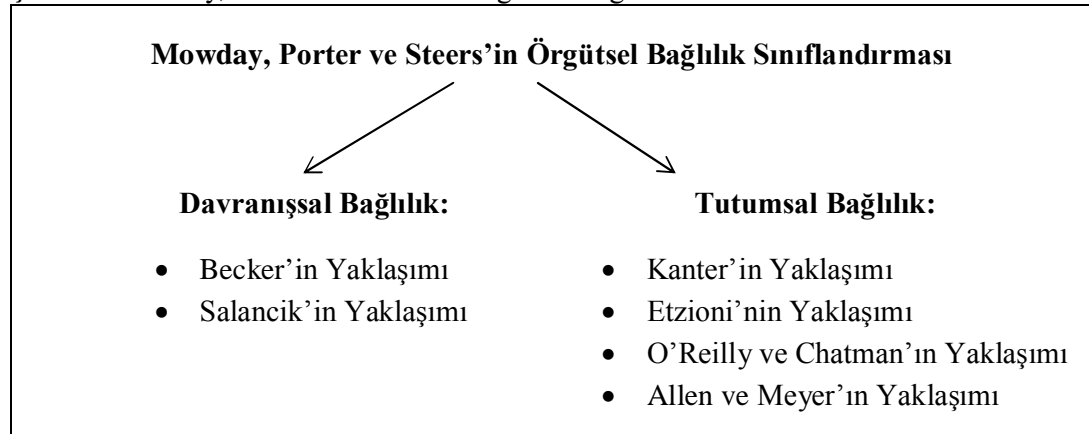
Örgütsel bağlılıkla ilgili bütüncül bir bakış açısı oluşturabilmek için çalışmanın bir sonraki kısmında bağlılığı çok boyutlu bir kavram olarak kabul eden araştırmacıların açıklamalarına yer verilecektir. Genel olarak araştırmacılar, bağlılığı tutumsal ve davranışsal bağlılık adı altında sınıflandırmakta; bu sınıflandırmaların içeriği konusunda bazı farklılıklar göze çarpmaktadır. Bu yüzden söz konusu farklılıklara da detaylı olarak değinilecektir.

1.1.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Son 60 yıl içerisinde çalışanın örgütüne karşı hissettiği bağlılık ile örgüt ve çalışanların özellikleri arasında bulunan ilişkiye hatırı sayılır ölçüde ilgi gösterilmiştir (Meyer ve Allen, 1984, s.372). Çalışmanın başında da belirtildiği gibi araştırmacıların konuya farklı bakış açılarıyla yaklaşmaları bağlılık kavramının tanımı üzerinde uzlaşı sağlanamamasına, tanımların çatışmasına sebep olmuş ve bağlılık kavramının ölçülebilir bir temele oturtulmasını zorlaştırmıştır. Günümüzde bağlılık kavramının

sınıflandırılmasında en yaygın olarak kullanılan yöntem Mowday, Porter ve Steers (1982) tarafından tanıtılan tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık sınıflandırmasıdır (Oliver, 1990, s.19). Aşağıda yer alan şekilden (Şekil 1) de görüldüğü üzere bu sınıflandırmaya göre çalışanlar tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgütlerinde kalmaya devam etmektedirler. Bir sonraki bölümde bu iki bağlılık türü incelenmiştir.

Şekil 1. Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

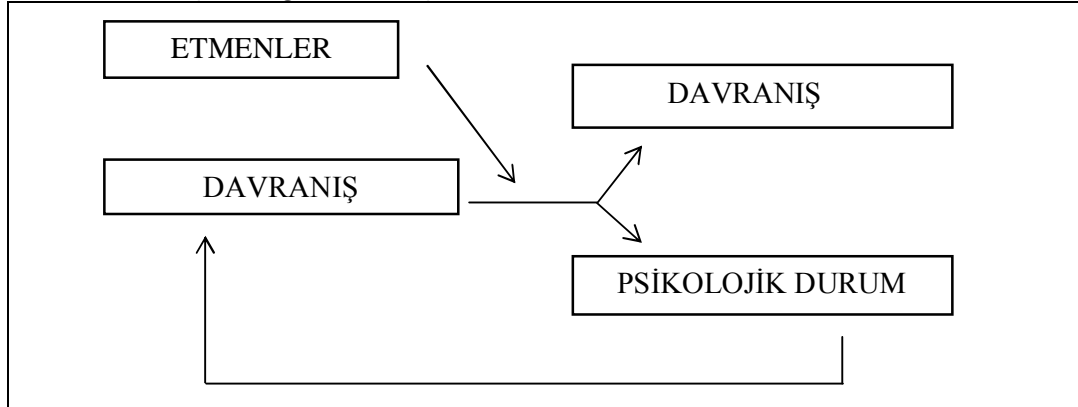


Kaynak: Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 19-31.

1.1.2.1. Davranışsal Bağlılık

Bağlılık kavramını ve bağlılığın belirleyicilerini açıklarken sosyal psikologlar “davranışsal bağlılık” olgusuna atıfta bulunmaktadır. Mowday vd. (1982) davranışsal bağlılığı “*çalışanların belirli bir organizasyona bağlanma süreçleri ve bu sorunla başa çıkma yöntemleri*” olarak tanımlamaktadırlar (Mowday vd. 1982, akt; Meyer ve Allen, 1991, s.62). Davranışsal bağlılıkla ilgili çalışmalar daha çok yapılan bir davranışın hangi koşullar altında tekrarlandığı ve tekrarlanan bu davranışların kişilerin tutumları üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamışlardır. Söz konusu çalışmalarda davranışsal bağlılığın çalışanların örgütlerine olan tutumlarını etkileyeceği, bu tutumların da gelecekte bağlılıkla ilişkili davranışları tekrarlama olasılığını arttıracığı varsayılmaktadır (Meyer ve Allen, 1991, s.62).

Şekil 2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), s.63.

Yukarıdaki şekilden (Şekil 2) de görüldüğü üzere davranışsal bağlılık kişinin örgütten çok kendi davranışlarına gösterdiği bağlılığı ifade etmektedir. Kişi belirli yönde bir davranış sergiledikten sonra o davranışı haklı gösterecek tutumlar geliştirmekte, zamanla bu yeni tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını arttırmaktadır (Meyer ve Allen, 1991, s.62; Oliver, 1990, s.20).

Literatürde davranışsal bağlılığı temel alan iki önemli yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki Becker'in "Yan Bahis (Side Bet Theory) Yaklaşımı", diğeri ise Salancik'in (1977) "İçsel Tutarlılık Yaklaşımı"dır. Her iki yaklaşım daha önce bahsedilen tutum-davranış tutarlılığı varsayımıyla hareket etmekle birlikte, bağlılığın belirleyicileri ile ilgili farklı açıklamalar yapmaktadırlar. Bu yüzden söz konusu yaklaşımların ayrıntılı olarak incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmüştür.

1.1.2.1.1. Becker'in Yaklaşımı

Becker (1960) örgütsel bağlılığı açıklamak için "Yan Bahis" adını verdiği yaklaşımı geliştirmiştir. Becker'a (1960) göre çalışanlar yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla doğrudan ilişkili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmektedirler. Çalışan, davranış dizisiyle ilişkili olmayan ama kendi gözünde yüksek değer biçtiği - zaman, para, çaba vs.- bir şeyi bahise sokmaktadır. Davranışlarındaki tutarsızlığın kendisine pahalıya mal olacağını hisseden çalışan, söz konusu davranış dizisini

sürdürmeye devam edecektir. Buradan hareketle Becker (1960) kişinin örgütüne hissettiği bağlılığı, “ayrılması durumunda kaybedeceklerini düşünmesi ve bu kayıpları göze alamaması sonucu da işletmeyle arasında olan ilişkiyi sürdürmeye devam etmesi” olarak tanımlamaktadır (s.35). Araştırmacıya göre kişinin örgütüne hissettiği bağlılık ile bahise koyduğu ve kendi gözünde değerli olan şeyler arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bir başka deyişle kişi yatırımı oranında bağlılık hissetmektedir, yatırımları artarsa örgüte daha da bağlanmaktadır, eğer yatırımları önem kaybederse veya yatırımlarını ikame edebileceği olası alternatifler karşısına çıkarsa o zaman da kişinin örgütüne karşı hissettiği bağlılıkta azalma meydana gelecektir. Becker’in (1960) yaklaşımında kişinin odak noktası davranışlarının sonucu olarak alındığından, davranışlar kişinin amacına ulaşması için bir araç olarak kabul edilmekte; davranışları tekrarlama eğiliminin temelinde de bu amaçlara ulaşma hedefi yatmaktadır.

Becker (1960) çalışanların tutarlı davranış sergilemelerini sağlayan dört faktörden söz etmiştir. Yan bahis kaynakları olarak bilinen bu faktörler aşağıda sıralanmıştır.

- Kültürel Beklentiler:

Çalışanın üyesi olduğu toplum, onun örgüt ile arasında bulunan yan bahis ilişkisini etkileyebilmektedir. Örgüte sadakat ve uzun süreli istihdama atfedilen önemin ve bu konudaki baskının yüksek olduğu toplumlarda, çalışan için değerli olan ve yan bahise koyduğu özelliği itibarı olacaktır. Bu durumda çalışan toplumun gözünde güvenilirliğini yitirmemek, bir başka deyişle itibarını kaybetmemek için örgüt ile ilişkisini sürdürmeye devam edecek ve bağlılık davranışı sergileyecektir.

- Bürokratik Faktörler:

Çalışanın kendi davranışlarından kaynaklanmayan fakat hissettiği bağlılığı etkileyen bir diğer yan bahis kaynağı ise şirketin yasal düzenlemelerinden kaynaklanan bürokratik faktörlerdir. Çalışanın uzun süre çalıştığı ve emeklilik primi ödediği şirketten ayrılması durumunda söz konusu primini ve diğer maddi birikimlerini kaybetme ihtimali çalışanın kendi isteği dışında gerçekleşen ve örgüt ile arasında bulunan bir yan bahis ilişkisidir.

Çalışanın bürokratik düzenlemelere bağlı olarak maddi yatırımlarını kaybedeceğini düşünmesi görev yaptığı örgütte çalışmaya devam etmesine neden olabilmektedir.

- Alışılmış Sosyal Roller:

Çalışanlar kendilerine verilen sosyal rollere zamanla alışmakta, bu durum onların mevcut davranışlarını sürdürmeye devam etmelerine neden olabilmektedir. Başka bir işletmeye geçmeleri durumunda yeni rollerle karşılaşma olasılıkları bazı çalışanların örgütleriyle ilişkilerini sürdürmelerine sebep olabilmektedir. Bir başka deyişle alışmış olduğu bir rolden vazgeçmek zorunda kalacağına dair inanç, çalışanın örgüte bağlılığını arttırabilmektedir.

- Sosyal Etkileşim:

Becker (1960) çalışanların içinde buldukları sosyal süreçler sonucunda da yan bahislere girebileceklerini ifade etmiştir. Çalışan çevresine kendisi hakkında doğru veya yanlış bir imaj çizer ve zamanla bu imajı devam ettirme zorunluluğu hisseder. Bu durumda kişi tutarlı davranışları o imajı sürdürmek için devam ettirmektedir.

Becker'a (1960) göre bağlılığın üç ögesi bulunmaktadır. Öncelikle kişi kendi davranışlarının, sahip olduğu başka çıkarları üzerinde olumsuz etkisi olduğunun farkında olması gerekmektedir, yani örgüt ile ilişkisini sürdüren kişi başka iş imkanlarından vazgeçmek zorunda olduğunun farkındadır. İkinci olarak kişinin tekrarladığı davranışlar daha sonraki davranış şekline yön vermekte ve tutarlı davranış dizisi bu şekilde oluşmaktadır. Son olarak da bağlılık duygusu hisseden kişi tutarlı davranış sergilemediği takdirde istemediği sonuçlar ile karşılaşacağını farkında olmak zorundadır. Yani kişi örgüt ile arasında bir yan bahis ilişkisinin mevcut olduğunun bilincinde olmak zorundadır. Becker'a (1960) göre bağlılık her zaman bilinçli ve istekli bir şekilde başlamayabilir. Kişinin yatırımlarda bulduktan bir süre sonra yapmış olduğu yatırımların farkına varması ve örgüt ile arasındaki ilişkinin sona ermesi durumunda yatırımlarını kaybetme korkusu kişide örgüt ile yan bahis ilişkisine girdiğine dair farkındalık oluşturabilmektedir.

1.1.2.1.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik (1977) bağlılığı, “*insanların davranışlarını psikolojik olarak sahiplenmeleri ve bu davranışlara yol açan tutumlarını devam ettirmeleri durumu*” olarak tanımlamaktadır (Salancik, 1977, akt; Oliver, 1990, s.20). Salancik'in yaklaşımı tutumlar ve davranışlar arasındaki ilişkiye dayanır. Bu ikisi arasında uyumsuzluk olduğunda bu durum kişide gerilime ve strese sebep olmaktadır. Kişi bu gerilimden kurtulmak için de birini diğerine uydurma yolunu seçecek; ancak bu şekilde içsel tutarlılığı sağlayacaktır (İnce ve Gül, 2005, s.53). İçsel tutarlılığa verilen önemden dolayı tutum ve inançlarımız davranışların belirleyicisi olabileceği gibi sonucu da olabilir. Bu düşünceye göre tutumlar davranışlara göre daha gizli ve değiştirilebilir bir yapıya sahipken, davranışlar tutumlara göre daha somuttur ve bir kere gerçekleştirildiğinde geri alınamaz. İçsel tutarlılığı sağlamak için soyut ve değiştirilebilir olan tutumlar kendini -tutumlara göre daha somut olan- davranışa göre ayarlayacaktır (Oliver, 1990, s.20). Kısacası tutumlar davranışlarımıza yön verebileceği gibi, davranışları haklı çıkaracak veya doğrulayacak şekilde de değişebilmektedir.

Salancik (1977) kişilerin her davranışa aynı oranda bağlılık göstermeyeceklerini ifade etmiştir. Ona göre bağlılığın oluşabilmesi için davranışın belirli özellikleri taşıyor olması gerekmektedir. Salancik'e (1977) göre davranış açık, kesin ve istekli bir şekilde yapıldığında, geri alınmadığında ve başkaları önünde gerçekleştiğinde bağlılık ile sonuçlanmaktadır (Salancik, 1977, akt; Salancik ve Pfeffer, 1978, s.230).

Gerek Becker gerekse Salancik'in yaklaşımlarında bağlılığın oluşmasında vurgu tutarlı davranışlara olmakla birlikte ayrıştıkları bir nokta bulunmaktadır. Becker'a (1960) göre bağlılık, kişi yatırımı ilk yaptığında bilinçli ve istekli olmasa bile zamanla kaybedeceklerinin farkına varması sonucu bilinçli bir hal alabilmektedir. Bu durumda kişi örgüt ile arasında varolan yan bahis ilişkisinin farkındadır ve ayrılması durumunda kaybedeceklerini düşündüğü için örgüt ile ilişkisini devam ettirmektedir; yani tutarlı davranışlar amaca ulaşmada araç olduğu için tekrar edilmektedir. Oysa Salancik, tutumlar ve davranışlar arasındaki uyumsuzluğun getirdiği stresin insanı tutarlı davranmaya ittiğini ifade etmektedir (Gül, y.y. s.49).

Bu bölüme kadar davranışsal bağlılıkla ilgili iki önemli yaklaşımdan bahsedilmiştir. Çalışmanın bir sonraki kısmında örgütsel bağlılığı açıklamak için kullanılan bir diğer bağlılık türüne -tutumsal bağlılığa- yer verilecektir.

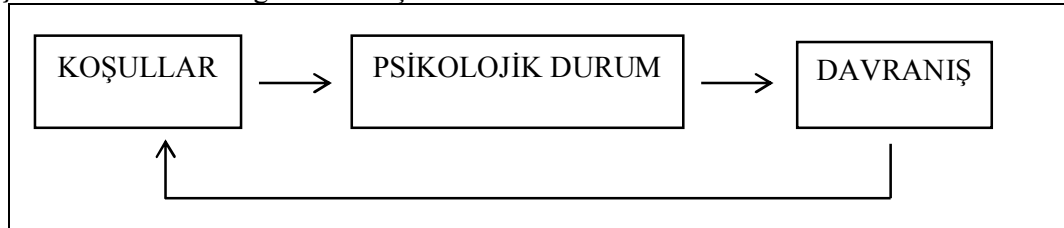
1.1.2.2. Tutumsal Bağlılık

Sosyal psikologların aksine, örgütsel davranış alanında çalışma yapanlar bağlılığın temelini açıklarken “tutumsal bağlılık” kavramından söz etmektedirler. Mowday vd. (1982) tutumsal bağlılığı,

“Kendi değer ve hedeflerini çalıştığı örgütün değer ve hedefleriyle karşılaştıran ve ikisi arasında tutarlılık hisseden çalışanın örgütte kalmaya istekli olması ve içselleştirdiği örgüt değer ve hedeflerine yönelik çalışmaya devam etme arzusu” olarak tanımlamaktadır (Mowday vd., 1982, akt; Meyer ve Allen, 1991, s.62).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, söz konusu çalışmalarda daha çok tutumsal bağlılığa yol açan belirleyiciler ve bu bağlılık tarzının yol açtığı sonuçlar üzerinde durulduğu göze çarpmaktadır. Tutumsal bağlılığın yarattığı sonuçlar bazı davranışların istikrarlı bir şekilde devam ettirilmesini sağlayabilmekte; yani tutumlar davranışları şekillendirebilmektedir. Ancak bazen istenmeyen sonuçlar çalışanın benimsediği bağlılık tarzında değişikliğe gitmesine sebep olabilmekte, dolayısıyla tutumsal bağlılık, davranışlar ve onun istenmeyen sonuçlarından etkilenebilmektedir (Meyer ve Allen, 1991, s.62).

Şekil 3. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), s.63.

Kişinin hissettiği bağlılık yukarıda yer alan şekilde (Şekil 3) gösterildiği gibi kavramsallaştırıldığında örgüte karşı hissedilen pasif bir tutum olmaktan çok, kişinin örgüte katkıda bulunmak adına kendisinden bir şeyler vermeye gönüllü olduğu aktif bir bağlılığa dönüşmektedir (Mowday vd. 1979, s.226).

Çalışmanın bir sonraki bölümünde tutumsal bağlılık yaklaşımını benimseyen araştırmacıların görüşlerine yer verilecektir. İlk önce Kanter'ın, daha sonra Etzioni'nin, O'Reilly ve Chatman'ın, Penley ve Gould'un ve son olarak da bu çalışmada model alınan ve örgütsel bağlılık alanında en çok bilinen yaklaşım olan Allen ve Meyer'ın örgütsel bağlılık yaklaşımı açıklanacaktır.

1.1.2.2.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter (1968) bağlılığı, “*kişilerin enerji ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları ve örgüt içindeki sosyal oluşumlar ile kişiliklerini birleştirmeleri süreci*” olarak tanımlamaktadır (s.499). Kanter'e (1968) göre bağlılık sosyal sistemler ve kişilik sistemleri olmak üzere iki farklı sistem içerisinde meydana gelmektedir. Çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri bağlılık sosyal sistemlerde sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığı olarak; kişilik sisteminde ise bilişsel, duygusal ve normatif olarak kendini göstermektedir.

Kanter (1968) kişilik sisteminde bulunan her bir yönelimin sosyal sistemlerden birini desteklediğini ve bunun sonucunda da üç tür bağlılık türünün ortaya çıktığını ifade etmektedir. Olumlu bilişsel yönelim, sistemin devamlılığını desteklediğinde *devama yönelik bağlılık*; olumlu duygusal yönelim grup birliğini desteklediğinde *kenetlenme bağlılığı*; olumlu normatif yönelim sosyal kontrolü desteklediğinde ise *kontrol bağlılığı* meydana gelmektedir. Bir başka deyişle Kanter (1968) bağlılığı *devama yönelik*, *kenetlenme* ve *kontrol bağlılığı* olmak üzere üç başlık altında değerlendirmektedir.

- Devama Yönelik Bağlılık:

Devama yönelik bağlılığın temelinde örgütten ayrılmanın getireceği maliyetin, örgütte kalmanın maliyetinden daha yüksek olacağı inancı yatmaktadır yani çalışan olası

kayıpları önlemek amacıyla kendisini örgüte ve örgütün devamlılığına adanmış bulunmaktadır. Devama yönelik bağlılığın özveri ve yatırım olmak üzere iki unsuru bulunmaktadır. Kişinin örgüte üye olma karşılığında kendisi için değerli olan bir şeyden vazgeçmek zorunda olması bir özveridir. Gösterilen özveri sonucunda çalışanın örgüte olan bağlılığında artış olacağına inanılır çünkü çalışanın örgüt üyeliğiyle vazgeçtiği şey üyeliğini daha anlamlı hale getirmiştir. Devam yönelik bağlılığın bir diğer unsuru olan yatırımda ise çalışanın bugünkü katılımının gelecekte kazanca dönüşmesi söz konusudur. Gelecekte elde edilen kazancın ise örgüte karşı hissedilen bağlılığı arttıracığına inanılmaktadır (Kanter, 1968, s.504-506).

- Kenetlenme Bağlılığı:

Kenetlenme bağlılığı ise çalışanın yakın ilişki içerisinde olduğu grupla özdeşleşmesi sonucu oluşan, gruba ve gruptaki ilişkilere yönelik hissedilen bağlılık türüdür. Devam bağlılığında olduğu gibi kenetlenme bağlılığının da iki unsuru bulunmaktadır. Bu unsurlar vazgeçme ve birliktir. Vazgeçmede kişinin grup birliğinde muhtemel sorunlara yol açacak olan ilişkilerini sonlandırması ve bu şekilde kişi ve örgüt arasındaki bağın güçlendirilmesi söz konusudur. Birlik ise kişi ve grubun bir bütün olması demektir. Kişi bu şekilde kendisini gruptan ayrı düşünememekte, bu durum hissettiği bağlılığı arttırabilmektedir (Kanter, 1968, s.507-509).

- Kontrol Bağlılığı:

Kontrol bağlılığı ise kişinin örgüte karşı olumlu normatif yönelimlere girmesi ve kendisinden beklenen davranışların doğru olduğuna inanması sonucu ortaya çıkmaktadır. Devam bağlılığının aksine kontrol bağlılığında kişinin davranışları çıkarları doğrultusunda değil inançları doğrultusunda şekillenmektedir (Kanter, 1968, s.510).

Kanter (1968) farklı bağlılık türlerinin farklı sonuçlara yol açacağını ifade etmektedir. Araştırmacı, devama yönelik bağlılığın hâkim olduğu örgütlerde kişilerin örgütten ayrılma ihtimallerinin diğerlerine göre daha düşük olduğunu, kenetlenme bağlılığının hakim olduğu örgütlerde örgütlerin tehditlere karşı daha dayanıklı olduğunu, kontrol

bağlılığının hakim olduğu örgütlerde ise grup normlarından sapma ve otoriteye karşı gelmenin daha az olduğunu iddia etmektedir (Kanter, 1968, s.501).

1.1.2.2.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Daha önce de belirtildiği üzere, örgütsel bağlılık alanında yapılan çalışmalarda tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki yaklaşım bulunmaktadır. Yapılan araştırmaların çoğunda - istisnalar olmakla birlikte (örn; O'Reilly ve Chatman, 1986)- bu yaklaşımlardan sadece biri benimsenmektedir (Penley ve Gould, 1988, s.44-45). Çalışmanın bu bölümünde tutumsal ve davranışsal bağlılığı birlikte ele alan Etzioni'nin yaklaşımına yer verilecektir.

Etzioni (1975) üyelerin örgütlerine karşı hissettikleri bağlılıklarını bir düzlem üzerinde üçe ayırmaktadır. Bu çizginin olumsuz ucunda negatif-yabancılaştırıcı, ortasında nötr-hesapçı ve olumlu ucunda ise pozitif-ahlaki yer almaktadır (Newton ve Shore, 1992, s.277). Etzioni'nin tutumsal bağlılık boyutu altında değerlendirdiği "ahlaki bağlılık" kişinin örgütün değer ve normlarını içselleştirmesi sonucu gelişmektedir. Kişiye verilen teşvik ve ödüller geri alınsa bile kişinin hissettiği bağlılıkta değişiklik olmaz, bu yüzden de ahlaki bağlılık çıkarılardan bağımsız olarak algılanmakta ve gerçekleşmektedir (Newton ve Shore, 1992, s.277).

Ahlaki bağlılık gibi "yabancılaştırıcı bağlılık" da kişinin örgütüne karşı hissettiği tutumsal bağlılığı ifade etmektedir. Bireyin örgütü, kendisine zarar verici ve cezalandırıcı olarak algıladığında meydana gelen bu bağlılık türünü Etzioni, askeri sistemlerin yapılarına benzetmiştir (Gould, 1979, s.54; Penley ve Gould, 1988, s.47). Bu tür bağlılık kişilerin başka alternatifleri olmadığı ve örgütün iç çevresi üzerinde kontrollerinin olmadığını hissettiklerinde görülmektedir (Penley ve Gould, 1988, s.47). Aiken ve Hage (1966) yardım kuruluşlarında yapmış oldukları bir çalışmada yabancılaşma ile üstlerin aşırı denetimi ve çalışanları ilgilendiren konular ile ilgili denetim eksikliği arasında pozitif ilişki bulurken, Pearlin (1962) hemşireler ile yaptığı bir çalışma sonucunda yabancılaşma ile ast-üst ilişkisi, çalışanların başarı düzeyi, ve çalışanlar arasındaki ilişkiler arasında etkileşimler olduğunu tespit etmiştir. Seeman

(1959) ise kişiyi yabancılaşmaya iten nedenleri örgüt içindeki gücün, normların ve anlamın eksikliği, soyutlanma ve kişinin kendisine yabancılaşması olarak sıralamıştır.

Etzioni'nin çalışmasında ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık tutumsal bağlılık olarak ele alınmasına karşılık hesapçı bağlılık davranışsal bağlılık boyutu altında ele alınmaktadır. Temelini Bernard (1938), March ve Simon (1958)'un değişim teorisinden alan hesapçı bağlılık kişilerin yatırımları karşısında aldıkları teşvikleri değerlendirmelerini ifade eder (Penley ve Gould, 1988, s.46). Bu bağlılık türünde kişi çıkarları oranında bağlılık hissetmektedir (Newton ve Shore, 1992, s.277).

Penley ve Gould (1988) Etzioni'nin örgüte katılım modelinin örgütsel bağlılığı açıklamak için uygun olduğunu; fakat bazı sebeplerden dolayı bu modelin literatürde fazla rağbet görmediğini ifade etmişlerdir. Bu modele yönelik yaptıkları eleştirileri üç başlık altında toplamak mümkündür.

Modelin literatürde ilgi görmemesinin ilk sebebini modelin karmaşıklığına bağlayan Penley ve Gould (1988), tutumsal bağlılığın iki alt boyutu olarak kabul edilen yabancılaştırıcı ve ahlak boyutlarının birbirinden bağımsız mı yoksa birbirinin zıttı kavramlar mı olduğu konusundaki belirsizliği eleştirilmektedir. Bu durumda yabancılaştırıcı ve ahlak boyutları birbirinden bağımsız değil de birbirinin zıttı kavramları ifade ediyorsa çok boyutlu değil tek boyutlu bir düzlemin iki zıt ucunu ifade ettiğinden yabancılaştırıcı kavramına gerek duyulmayacaktır. Bu iki kavramı birbirinden bağımsız olarak ele alan Penley ve Gould (1988) tutumsal, yani ahlaki bağlılığın tersinin yabancılaştırıcı değil, ahlaki bağlılığın olmaması olarak ifade etmişlerdir.

Penley ve Gould (1988) Etzioni'nin katılım modelinin yeterince rağbet görmemesinin bir başka nedeni olarak Etzioni'nin örgütlerde bulunan tek bir uyum sisteminin (örn. sembolik, kazançlı, zorlayıcı) tek bir katılım türünü (örn. ahlaki, hesapçı, yabancılaştırıcı) etkileyeceğine dair inancını göstermektedir. Buna karşı olarak Penley ve Gould (1988) aynı işletmede birden fazla uyum sisteminin birden fazla katılım türünü farklı şekillerde etkileyebileceğini ifade etmişlerdir.

Etzioni'nin modelinin rağbet görmemesinin en son nedeni ise metodolojiktir. Penley ve Gould (1988) modelin etkili bir şekilde ölçülebilmesi için uygun ölçüm araçlarının

olmadığını belirtmekte; bu durumun modelin kabul edilebilirliğini azalttığını iddia etmektedirler.

1.1.2.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, “*kişinin işletmeye yönelik hissettiği ve kişinin işletmeyle ilgili tutum ve değerleri ne derece içselleştirdiğini yansıtan psikolojik bir bağ*” olarak tanımlamaktadır (s.493). Bu tanıma göre hissedilen bağlılığın türü kişiden kişiye olduğu gibi tek bir kişi için de zamana göre değişiklik gösterebilir (O'Reilly ve Chatman, 1986, s.493).

O'Reilly ve Chatman (1968) yaklaşımlarının temelini Kelman'ın 1958 yılında yayınladığı “*Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change*” adlı makalesine dayandırmaktadır. Kelman (1958) bu makalede tutumsal değişimin kökenini incelemiş ve bunun sonucunda da tutumların değişimini etkileyen üç farklı süreç belirlemiştir. Bu süreçleri sırasıyla uyum (compliance), özdeşleşme (identification) ve içselleştirme (internalization) olarak adlandıran Kelman (1958), uyumu “*kişinin olası cezalardan kaçınma ve muhtemel ödül beklentisi için belirli tutum ve davranışları benimsemesi*” olarak, özdeşleşmeyi “*kişinin belirli bir kişi veya grup ile tatmin edici ilişkiler geliştirmek uğruna belirli tutum ve davranışları benimsemesi*” olarak, içselleştirmeyi ise “*başka kişi veya grubun tutum ve davranışları kendi değer yargılarıyla örtüşmesi sebebiyle söz konusu tutum ve davranışları benimsemesi*” olarak tanımlamaktadır (s.53).

Kelman'ın (1958) tutumsal değişimin temelini incelemek için kullandığı bu yapıları O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı açıklamak için kullanmışlardır. Bu üç yapının birbirinden bağımsız olduğunu belirten bu araştırmacılar yaptıkları bir araştırmada bu yapıların *in-role behaviour* (kişinin işi gereği kendisinden beklenen davranışlar bütünü) ve *extrarole behaviour* (kişinin kendi çıkarlarını değil örgütün çıkarlarını düşünüp fazladan gösterdiği çaba) adını verdikleri iki sonuç değişkeni ile aralarındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bağlılığın içselleştirme ve özdeşleşme kökenli olduğu durumlarda extrarole davranışların daha fazla, devir hızının ise daha düşük olduğu varsayılmış ve bu varsayım sonuçlar tarafından desteklenmiştir. Şöyle ki,

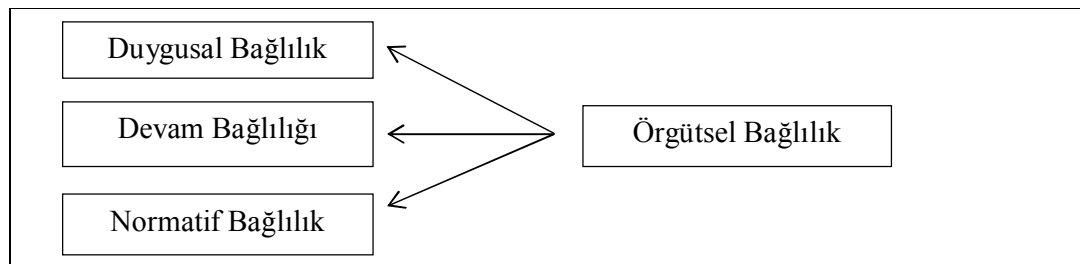
araştırma sonuçlarına göre örgüt için fazladan zaman ve çaba harcama ile özdeşleşme ve içselleştirme boyutu arasında, uyum boyutu ile olduğundan daha yüksek bir ilişki bulunmuştur. Araştırma sonucunda ise kişilerin hissettikleri bağlılık yapılarının değişiklik gösterebileceği ve bu yapıların farklı varyasyonlarından her birinin örgütsel tutum ve davranışlar ile farklı şekilde ilişkili olacağı sonucuna varılmıştır.

Bu bölüme kadar tutumsal bağlılık ilgili önemli araştırmalara yer verilmiştir. Bir sonraki bölümde örgütsel bağlılık literatüründe sıklıkla bahsedilen ve bu araştırmanın temelini oluşturan Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık modeli detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

1.1.2.2.4. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığı “*çalışanın örgüt ile ilişkisini belirleyen ve örgütten ayrılma kararını etkileyen psikolojik bir durum*” olarak tanımlamaktadır (s.62). Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yapılan çeşitli tanımlar sonucu bu kavramın farklı bileşenlerden oluştuğu konusunda hemfikir olan Meyer ve Allen (1991) bağlılığı -aşağıdaki şekilden (Şekil 4) de görüldüğü üzere- duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç boyut bazında ele almaktadırlar.

Şekil 4. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

Allen ve Meyer (1990) duygusal bağlılığı “*kişinin örgütle özdeşleşmesi sonucu kişi ve örgüt arasında oluşan duygusal bağ*” olarak, normatif bağlılığı “*kişinin örgütte kalmak konusunda hissettiği yükümlülük*” olarak ve son olarak da devam bağlılığını “*kişinin örgütten ayrılması durumunda vazgeçmesi gerektiği şeyleri düşünmesi sonucu örgütüne*

karşı hissettiği bağlılık” olarak tanımlamaktadır (s.1). Buna göre kişi örgüte duygusal olarak bağlandıysa örgütte kalmak *istediği için*, kişi örgüte karşı normatif bağlılık hissediyorsa kalma *gerekliliği* hissettiği için ve kişi örgüte devam bağlılığı ile bağlıysa kalma *ihtiyacı* olduğu için kalacaktır (Meyer ve Allen, 1991, s.67).

Meyer ve Herscovitch (2001) bağlılığın çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmasına rağmen, bağlılığı bütüncül olarak ele almanın daha doğru olacağına işaret etmişlerdir. Söz konusu araştırmacılar bağlılık tanımlarındaki ortak özelliklerin belirlenmesinin önemli olduğunu belirtmişler; bu özellikleri davranışa yön vermesi, istikrarlı ve zorlayıcı bir güç olması olarak tanımlamışlardır. Duygusal, devam ve normatif bağlılığı genel bağlılığın türleri olarak değil de bileşenleri olarak ele almanın daha doğru olacağını belirten Meyer ve Allen (1991) ise bunun gerekçesi olarak da bu kavramların birbirinden bağımsız değil aksine birbirini tamamlayan türde kavramlar olmasını göstermişlerdir. Buna göre bir kişinin çalıştığı örgüte karşı aynı anda birden fazla şekilde bağlanabilmesi mümkündür. Örneğin; çalıştığı şirketten ayrılmama gerekçesi olarak işletmenin kendisini kriz döneminde işe almasını, alternatif iş imkanlarının bulunmamasını ve örgütün hedef ve değerlerine olan inancını gösteren bir kişi çalıştığı işletmeye karşı aynı anda duygusal, devam ve normatif bağlılık ile bağlanmış demektir. Bu kavramları birbirinden bağımsız değil de birbiri ile ilişkili kavramlar olarak ele almanın bir diğer nedeni ise farklı şekillerde bir araya gelip farklı davranışlara sebep olmasından ve her bir kavramın belirleyicileri ile sonuçlarının farklı olmasından kaynaklanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991, s.67-68).

- Duygusal Bağlılık:

Meyer ve Allen’ın (1991) üç boyutlu bağlılık modelinin ilk bileşenini oluşturan duygusal bağlılığa benzer bir kavram olan kenetlenme bağlılığı Kanter (1968) tarafından “*kişinin yakın ilişki içerisinde olduğu grupla özdeşleşmesi sonucu oluşan ve gruba ve gruptaki ilişkilere yönelik olarak hissedilen bağlılık türü*” olarak tanımlanmaktadır (s.507). Benzer bir şekilde Kelman (1958) tarafından tanımlanan ve örgütsel bağlılığın boyutlarını tanımlamada O’Reilly ve Chatman (1986) tarafından ele alınan içselleştirme boyutu ise “*kişinin başkalarına ait tutum ve davranışları kendi değer yargularıyla örtüşmesi sebebiyle benimsemesi*” olarak tanımlanmıştır (s.53). Bu tanımlardan hareketle

Allen ve Meyer (1990) duygusal bağlılığı “*kişinin örgüt ile özdeşleşmesini, örgütsel faaliyetlere istekli bir şekilde katılımını sağlayan ve örgüte karşı hissedilen duygusal yakınlık*” olarak tanımlamaktadırlar (s.2). Örgüte ait tutum ve değerlerin kişi tarafından benimsenip içselleştirilmesi, yani kişinin örgütün tutum ve değerlerini kendi tutum ve değerleri gibi görmesi özdeşleşme sürecini başlatmakta, davranışlara ve tutumlara tutarlılık kazandırmakta ve söz konusu tutum ve davranışların zamanla devam etmesini sağlamaktadır (Kagan, 1958, s.304). İşletmeye duygusal olarak bağlanan kişi o örgütte çalışmak istediği için çalışmakta, işletmedeki konumunu olası ceza veya ödüllerden bağımsız olarak devam ettirmektedir. Bir başka deyişle duygusal bağlılığın temelini arzu oluşturmaktadır (Meyer ve Allen, 1991, s.63).

Yapılan çalışmalar sonucunda duygusal bağlılığın devam ve normatif bağlılığa kıyasla daha çok çeşit davranış ile ilişkili bulunduğu ve bu ilişkilerin normatif ve devam bağlılığına kıyasla daha yüksek korelasyon gösterdiği tespit edilmiştir (Meyer ve Herscovitch, 2001, s.311). Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnysky (2002) duygusal, devam ve normatif bağlılığın devir hızı, ayrılma niyeti, devamsızlık, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile aralarındaki ilişkileri incelemiş ve duygusal bağlılığın her boyut ile diğerlerine kıyasla daha güçlü ilişki içerisinde olduğunu belirtmişlerdir. Meyer ve Herscovitch (2001) duygusal bağlılık boyutunun daha çok çeşit sonuç ile ilişkili olmasını duygusal bağlılığın tanımının diğer iki bağlılık boyutlarına oranla daha geniş yer kaplamasına bağlamışlardır. Gellatly, Meyer ve Luchak (2006) çalışanların duygusal, normatif ve devam bağlılıkları ile kalma niyetleri ve vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri inceledikleri bir çalışmada da Meyer vd. (2002) ile benzer sonuçlar bulmuşlardır. Söz konusu çalışmada, diğer bağlılık türlerine kıyasla duygusal bağlılık ile işte kalma niyeti ve vatandaşlık davranışları arasında daha yüksek bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

- Devam Bağlılığı:

Meyer ve Allen’in (1991) üç bileşenli bağlılık modelinin ikinci ögesini oluşturan devam bağlılığı, temelini Becker’in (1960) yan bahis yaklaşımından almaktadır. Becker’in (1960) yan bahis kavramıyla açıkladığı örgütsel bağlılık, “*kişinin yan bahislere girerek tutarlı davranışlar sergilemesi ve bu davranışlardan vazgeçmesi durumunda*

kaybedeceği yatırımları düşünerek davranışın sürekliliğini sağlaması” dır (s.35). Becker (1960)’e göre yan bahis, kişinin önem verdiği ve kaybetmekten sakındığı iş ilişkileri, işi öğrenmek için harcadığı zaman, iş ile kazanılan statü ve işletme olanakları gibi maddi veya sembolik her şey olabilmektedir. Kişinin maddi ve/veya manevi yatırımları arttıkça kişi bu yatırımların kaybedilmesine yol açabilecek olası davranışlardan kaçınmakta; çalıştığı örgütten ayrılma isteği azalmaktadır. Kişi yaptığı yatırımları riske atmamak için örgüte bağlı davranışlar sergilemektedir. Devam bağlılığına çok benzer bir diğer tanım Kanter (1968) tarafından yapılmıştır. Kanter (1968) devamla yönelik bağlılığı, *“ayrılmanın getireceği maliyetin kalmanın maliyetinden -kişi tarafından- daha yüksek olarak algılanması sonucu kişilerin olası kayıpları önlemek amacıyla kendilerini örgüte ve örgütün devamlılığına adanmaları”* olarak tanımlamaktadır (s.504). Bu tanımlardan hareketle Meyer ve Allen (1991) devam bağlılığını, *“kişinin işletmeden ayrılması durumunda kaybedeceklerine yönelik farkındalık geliştirmesi ve bu sebepten dolayı örgüt üyeliğini sürdürmesi”* olarak tanımlamışlardır (s.71). Türkiye’de yapılan çalışmaların çoğunda devam bağlılığı olarak ele alınan bu boyut bazı araştırmacılar tarafından zorunlu bağlılık olarak kavramsallaştırılmıştır (örn; Aşan ve Özyer, 2006).

Devam bağlılığı maddi ve/veya manevi kayıpları önleme isteğine bağlı olarak ortaya çıktığından, çalışanların hissettiği kayıpları ve bu kayıpların maliyetini arttıracak bütün davranışlar devam bağlılığının belirleyicisi olabilmektedir. Devam bağlılığını etkilediği düşünülen iki önemli faktör; yatırımların yükü ve alternatiflerin yokluğudur. Kişi öncelikle örgüt üyeliğini sonlandırması halinde vazgeçmesi gereken şeyleri hesaba katar. Yaptığı hesap sonucunda ayrılmanın maliyetini yüksek olarak algılayan kişi, örgüt üyeliğinin sonlanmasına yol açabilecek davranışlardan bilinçli bir şekilde kaçınır. Kişinin işletmeye yaptığı yatırımları (yatırımlarının yükü) zamanla artacağından çalışılan süre ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki bulunması beklenebilir. Bunun dışında kişinin olası alternatiflerini analiz etmesi de devam bağlılığını etkileyebilmektedir. İşletmeden ayrılması halinde aynı şehirde iş bulamayacak olan bir çalışanı alternatiflerin yokluğuna örnek olarak verebiliriz. Sonuç olarak kişinin alternatif iş imkanlarının yokluğunun farkına varması ile hissettiği devam bağlılığında artış meydana gelebilmektedir (Meyer ve Allen, 1991, s.71). Allen ve Meyer (1990), yatırımların boyutu ile alternatiflerin eksikliği dışında, alınan eğitim ve edinilen yeteneklerin başka bir işletmede kullanımının söz konusu olmadığı veya kişinin işletmeden ayrılması

durumunda o güne kadar yatırmış olduğu emeklilik priminden vazgeçmek zorunda olduğu gibi durumlarda da devam bağlılığının oluşabileceğini vurgulamışlardır.

Duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasındaki ilişki incelendiğinde bu iki bağlılık türünün birbirini farklı şekillerde etkileyebileceği sonucuna varılmıştır. Buna göre kişinin örgüte yaptığı yatırımlar zamanla örgüt ile arasındaki uyumsuzluğu gidermekte ve duygusal bağlılığı arttırmaktadır, yani devam bağlılığı ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Buna karşı duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler de örgüt ile aralarında bulunan olası uyumsuzlukları gidererek devam bağlılıklarını azaltabilmektedirler (Dolu, 2011, s.56). Bununla birlikte yapılan çalışmalar devam bağlılığının doğasının duygusal ve normatif bağlılıktan oldukça farklı olduğunu hatta bazı durumlarda zıt olarak kabul edilebileceğini; duygusal bağlılık ile normatif bağlılığın aralarında tespit edilen yüksek ilişkinin devam bağlılığında görülmediğini göstermektedir.

- Normatif Bağlılık:

Meyer ve Allen'ın (1991) üç bileşenli bağlılık modelinin sonuncusunu oluşturan ve kişinin örgütüne olan bağlılığını yükümlülük temeliyle açıklayan normatif bağlılık bu model içinde belki de şimdiye kadar en az ilgi gören bağlılık bileşenidir. Bununla birlikte bağlılığı yükümlülük çerçevesi içinde ele alan çalışmalar bu modelden çok daha öncesine dayanmaktadır (Meyer ve Parfyonova, 2010, s.284). Buna örnek olarak Kanter (1968) -burada tanımlayacağımız normatif bağlılığa yakın bir kavram olan- kontrol bağlılığını, *“kişinin örgüte karşı olumlu normatif yönelimlere girmesi ve kendisinden beklenen davranışların doğru olduğuna inanması”* olarak tanımlamıştır (s.501). Wiener (1982) benzer bir şekilde örgütsel bağlılığı, *“örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için içselleştirilmiş normatif baskılar”* olarak tanımlamıştır (s.421). Son olarak da Marsh ve Mannari (1977) Japon çalışanların -Amerikan çalışanlara kıyasla- işten ayrılma eğilimlerinin neden daha az olduğunu araştırdıkları bir çalışmada normatif bağlılığa yakın bir kavram olan yaşam boyu bağlılığı (lifelong commitment), *“kişinin, örgütün kendisine sağladığı faydalardan bağımsız olarak örgütte kalması ve bunun ahlaklı bir davranış olduğunu savunması”* olarak tanımlamışlardır (s.59). Bu tanımlardan hareketle

Allen ve Meyer (1990) normatif bağıllığı, “*kişinin işletmede kalma konusunda kendisini yükümlü hissetmesi*” olarak tanımlamaktadırlar (s.1).

Daha önce de belirtildiği üzere normatif bağıllık, bağıllığın diğer boyutlarına (duygusal ve devam bağıllığı) kıyasla üzerinde en az durulan bağıllık türüdür. Normatif bağıllığın diğer boyutlar kadar fazla ilgi görmemesinin sebebi duygusal bağıllık ile arasında bulunan yüksek korelasyondan kaynaklanmaktadır. Bu yüzden de bazı araştırmacılar normatif bağıllığın duygusal bağıllık boyutu altında ele alınması gerektiğini savunmaktadır (Meyer vd. 2002, s.23). Meyer vd. (1993) duygusal ve normatif bağıllık arasında bulunan yüksek korelasyonu iki değişkenin çok sayıda ortak belirleyicisinin bulunmasıyla açıklamaktadırlar. Araştırmacılar söz konusu ortak belirleyicilere örnek olarak olumlu iş deneyimlerini göstermekte; iş deneyimlerinin olumlu olmasının hem duygusal hem de normatif bağıllığın oluşumunu teşvik edebileceğini ileri sürmektedirler.

Normatif bağıllığı etkileyen faktörleri tespit etmek amacıyla yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin Weiner (1982) kişilerin örgütte kalmaya yönelik hissettikleri yükümlülüğü ortaya çıkaran iki belirleyici olduğunu tespit etmiştir. Bunlardan ilkinin kişinin işletmeye gelmeden önce edindiği içselleştirilmiş normlar oluştururken, ikincisini örgüte girdikten sonraki sosyalizasyon süreci oluşturmaktadır. Scholl (1981) ise işletme tarafından çalışanlara yapılan yatırımların, çalışanlar tarafından yükümlülük olarak algılanması sonucu, onların -borçları ödenene kadar- hissettikleri normatif bağıllık duygularını arttıracaklarını savunmaktadır.

Daha önce de bahsettiğimiz gibi Meyer ve Allen (1991) üç bileşenli bağıllık modelinin alt boyutlarının farklı şekillerde biraraya gelip farklı davranışlara yol açabileceğini ifade etmişlerdir. Buna karşılık, kişilerin bağıllık profillerini inceleyen sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalara verilebilecek bir örnek Wasti (2005) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre duygusal ve normatif bağıllığı yüksek olan bireyler sadece duygusal bağıllığı ya da diğer tür bağıllıkları yüksek olan bireylere kıyasla işletmede kalmaya yönelik daha fazla istek göstermişlerdir. Duygusal-normatif bağıllığın böyle durumlarda duygusal bağıllıktan daha yüksek sonuçlar vermesine Gellatley vd. (2006) farklı bir açıklama getirmişlerdir. Onlara göre normatif bağıllığın doğası diğer iki bağıllık türü ile arasındaki ilişkiye göre değişmektedir. Normatif bağıllığın ahlaki zorunluluk (moral imperative) ve borçlu yükümlülük (indebted

obligation) olmak üzere iki boyutu olabileceğini açıklayan Gellatley vd. (2006) kişinin normatif-duygusal bağlılığı yüksek olduğu durumlarda belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmak için sözleşmede olmayan şeyleri de yapacağını çünkü bunu ahlaki bir zorunluluk olarak gördüğünü; fakat normatif-devam bağlılığının yüksek olduğu durumlarda sadece sözleşmede belirlenen şekilde davranacağını ifade etmektedirler. Bu şekilde değerlendirildiğinde normatif bağlılık duygusal bağlılık ile birleştiğinde, devam bağlılığı ile birleşmesine oranla daha olumlu sonuçlara yol açacaktır (Meyer ve Parfyonova, 2010, s.287).

Kişinin örgüt ile ilişkini karakterize eden psikolojik bir durum olması ve kişinin örgüt ile ilişkisinin devam edip etmemesi kararının farklı etkilerinin bulunması bu modelde bulunan üç bileşenin de ortak noktasını oluşturmaktadır (Meyer ve Allen, 1991, s.67). Ortak noktalarının bulunması ile birlikte kişilerin bağlılıklarını arttırmak yoluyla örgütte tutmayı planlayan işletmelerin çalışanlara aşıladıkları bağlılığın doğasını da dikkate almaları gerekmektedir, çünkü farklı bağlılık türleri farklı sonuçlara yol açacaktır (Meyer ve Allen, 1991, akt; Meyer vd. 1993, s.539).

Mottaz (1989) tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımlarının birbirinden ayrı fakat ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Şöyle ki, bu yaklaşımlardan bir tanesi bağlılık tutumlarının çalışan davranışlarını etkilediğini, diğeri ise bağlılık davranışlarının zamanla tutumlarda değişikliğe yol açtığını savunmaktadır. Bu araştırmada tutumsal yaklaşımın öncüsü olan ve Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen bağlılık yaklaşımının temel alınmasına rağmen -tutumsal ve davranışsal bağlılık arasındaki bu ilişkiden dolayı- iki yaklaşıma da yer verilmesi uygun görülmüştür.

1.1.3. Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini İle İlişkisi

Günlük kullanımda ve iş hayatında örgütsel bağlılığın -örgütün çıktılarıyla doğrudan ilişkili olan- benzer kavramlar ile karıştırıldığı görülmektedir. Bu kavramların birbirleri yerine kullanılması kimi zaman anlam karmaşasına yol açmaktadır. Çalışmanın bu başlığı altında örgütsel bağlılık ile en çok karıştırılan kavram olan iş tatmini kavramı ele alınacaktır. Kavramlar arasındaki benzerlik ve farklılıklara değinilerek örgütsel bağlılıkla ilgili daha belirgin ve açık bir bakış açısı oluşturulmaya çalışılacaktır.

Locke (1976) iş tatminini, “*kişinin işini veya iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu oluşan keyifli ve/veya pozitif duygu durumu*” olarak tanımlamaktadır (s.1300). Tutumsal açıdan bakıldığında bağlılık, örgütün geneline yönelik hissedilen duygusal yakınlık olarak ele alınırken, iş tatmini işin spesifik özelliklerine yönelik hissedilen bağı temsil etmektedir (Williams ve Hazer, 1986, s.219). Porter, Steers, Mowday ve Boulin (1974), örgütsel bağlılığı kişinin çalıştığı süre boyunca örgüt ile olan ilişkisini gözden geçirmesi sonucu oluşan ve bu yüzden de ortaya çıkması uzun zaman alan ve zamanla fazla değişiklik göstermeyen sabit ve dayanıklı bir bağ olarak tanımlamaktadırlar. Buna karşın söz konusu araştırmacılar, iş tatmininin kişinin iş çevresiyle ilgili spesifik ve somut özelliklerden etkilenerek daha kısa sürede oluştuğunu ve zaman içerisinde - örgütsel bağlılığa oranla- daha fazla değişkenlik gösterdiğini ifade etmektedirler.

Bu iki kavramı temel alan çalışmaların çoğu bağlılık ve iş tatmini arasında ilişki tespit etmiş olmakla birlikte ilişkinin yönü konusunda fikir birliği bulunmamaktadır. Çoğu araştırmacı (örn; William ve Hazer, 1986; Lum, Kervin, Clark, Reid ve Sirola, 1998; Brown ve Peterson, 1993) iş tatmininin bağlılığın belirleyicisi olduğunu tespit etmiştir; fakat bağlılığın iş tatmininin belirleyicisi olduğunu bulan çalışmalar da bulunmaktadır (örn; Bateman ve Strasser, 1984). Bateman ve Strasser (1984) bağlılığın iş tatmininin belirleyicisi olduğuna ilişkin bulgularını örgüte yönelik bağlılığın, tatmine yönelik tutumlardan önce gelişmesi ve kişilerin zamanla örgüte yönelik bağlılıklarıyla tutarlı olan ve işe yönelik hissedilen duygular geliştirmeleri ile açıklamaktadırlar. Bu çalışmayı temel alan Curry, Wakefield, Prince ve Mueller (1986) ise yaptıkları boylamsal çalışmada Bateman ve Strasser'den (1984) farklı olarak iş tatmini ve bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir. Sonuçlar arasında dikkat çeken nokta ise örgütsel bağlılığın birinci zaman ve ikinci zaman ölçümleri arasında .84'lük, iş tatmininin birinci zaman ve ikinci zaman ölçümleri arasında ise .81'lik korelasyonun tespit edilmesidir ki bu da iş tatmininin -Porter vd.'nin (1974) söylediklerinin aksine- zaman içinde tutarlılık gösterdiğini göstermektedir.

Yapılan araştırmalarda iş tatmini ve bağlılık arasında pozitif ilişki, ayrılma niyeti ile aralarında ise negatif ilişki olduğuna dair bulgular elde edilmiştir. Fakat araştırmaların çoğunda (örn; William ve Hazer, 1986; Tett ve Meyer, 1993; Porter vd. 1974) örgütsel bağlılık ile ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin, iş tatminiyle işten ayrılma isteği arasındaki

ilişkiye oranla daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. Shore ve Martin (1989) ve Glisson ve Durick (1988) ise bu sonuçları işe ilişkin tutumların iş ile ilgili çıktılar ile, örgüte ilişkin tutumların ise örgüt ile ilgili çıktılar ile daha yakından ilişkili olması ile açıklamaktadırlar. Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma isteğinin örgüt ile ilgili kavramlar olması, ikisi arasındaki ilişkinin, iş tatmini ve işten ayrılma isteği arasındaki ilişkiden daha güçlü olmasına neden olabilmektedir.

Literatürde örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin yönü konusunda farklı düşünceler bulunmakla birlikte çoğu çalışmada (örn; Tett ve Meyer, 1993; Glisson ve Durick, 1988; Porter vd. 1974) bu iki kavramın pozitif veya negatif yönde ilişkili ve birbirinden ayrıştırılabilir kavramlar olduğu konusunda fikir birliği bulunmaktadır. Buna karşılık Glisson ve Durick (1988) örgüte ve örgütün amaçlarına inanan ve yüksek düzeyde bağlılık hisseden; fakat işi ile ilgili konularda tatminsizlik yaşayan çalışanların da olabileceğinin altını çizmektedir.

Yazında konuyla ilgili çok sayıda araştırma olmasına rağmen, çoğu araştırmanın bu iki kavram arasındaki korelasyona bakılması ve neden sonuç ilişkisini göz ardı etmesi ciddi bir eksikliklerdir. Bu iki kavram arasındaki ilişkinin yönünün belirlenmesi yöneticilerin ödülleri sonuçlar ile ilişkilendirebilmesi açısından önemlidir. Eğer iş tatmini örgütsel bağlılığa yol açmaktaysa, yönetici iş tatminini etkileyerek dolaylı olarak örgütsel bağlılığı da etkileyebilecektir; fakat bunun tersi olduğu durumlarda yöneticinin kullandığı bu strateji işe yaramayabilecektir (Curry vd. 1986).

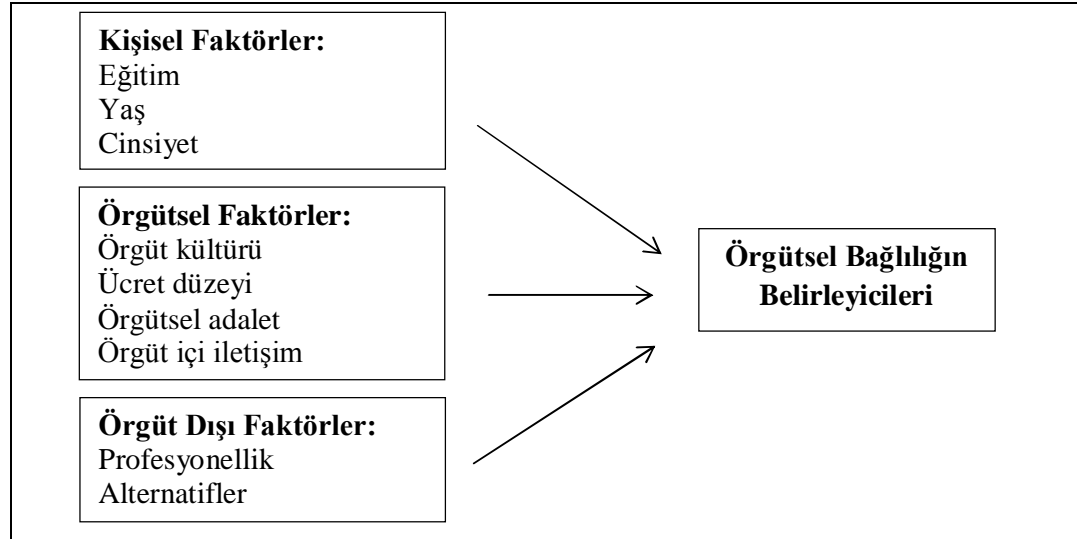
1.1.4. Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri

Bu bölüme kadar örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılıkla yakın ilişkisi olduğu düşünülen kavramlardan bahsedilmiştir. Bu bölümde ise örgütsel bağlılığın belirleyicilerinden (kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler) bahsedilerek konuyla ilgili daha bütüncül bir bakış açısı verilmeye çalışılacaktır.

Yaş, iş tatmini, çalışılan süre, örgütsel destek gibi örgütsel bağlılığın gelişiminden önce var olan özelliklerin bağlılığın belirleyicileri oldukları kabul edilmektedir. (Meyer ve Allen, 1997, akt; Carver, 2008, s.25). Örgütsel bağlılığın sonuçları ile ilgili sayısız çalışma olmasına rağmen belirleyicilerini saptamak isteyen bir yöneticiyi yönlendirecek

yeterli sayıda tutarlı çalışma bulunmamaktadır (Morris ve Sherman, 1981, s.515). Yazın incelendiğinde, örgütsel bağlılığı etkilediği düşünülen faktörlerin genel olarak üç başlık altında sınıflandırıldığı görülmektedir. Aşağıdaki şekilden (Şekil 5) de görüleceği üzere - diğer çalışmalarda olduğu gibi- bu çalışmada da belirleyiciler kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç başlık altında ele alınmıştır. Bir sonraki bölümde bu faktörlere değinilecek; fakat faktörlerin çok sayıda olması ve bir çoğunun bu çalışmanın kapsamı dışında kalması nedeniyle hepsinden bahsedilmeyecektir. Bir başka deyişle, çalışmanın sınırları dışında kalan belirleyicilere sınırlama getirilecektir.

Şekil 5. Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri



1.1.4.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler, belirleyiciler arasında örgütsel bağlılık ile ilişkisi en az incelenen faktörlerdir. Bu faktörlerin sayısı literatürde değişiklik göstermesine rağmen bu çalışmanın amacı doğrultusunda sadece eğitim, yaş ve cinsiyet değişkenleri ele alınacaktır.

1.1.4.1.1. Eğitim

Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak ele alınan değişkenlerden biri çalışanın eğitim seviyesidir. Bu konuda yapılan çalışmaların çoğu eğitim ile bağlılık arasında negatif yönde bir ilişki tespit etmiştir (örn; Morris ve Sherman, 1981; Hrebiniak ve Alutto, 1972; Grusky, 1966). Steers (1977) iki farklı örneklem üzerinde yaptığı çalışmada eğitim değişkeninin bağlılığın belirleyicilerinden biri olduğunu tespit etmiştir. Çalışmada eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bağlılığın arttığı saptanmış; bu bulgunun her iki örnekleme de gözlemlenmesi eğitimin örgütsel bağlılığın tutarlı bir belirleyicisi olduğunu düşündürmüştür. Bir başka çalışmada, Angle ve Perry (1981) belirledikleri sekiz farklı eğitim seviyesinde bağlılığın düzenli olarak azaldığını tespit etmişlerdir. Eğitim ve bağlılık arasında negatif, bağlılık ve yaş arasında pozitif yönde ilişki tespit eden Angle ve Perry (1981), bu sonucu düşük eğitim seviyesinin artan yaş ile birlikte ele alındığında kişinin kendisini geliştirmesi için gerekli olan alternatif eğitim olanaklarından yararlanma olasılığını azaltması sonucu kişinin örgüte daha sıkı bağlanması olarak açıklamıştır. Eğitim düzeyinin örgütsel bağlılığın alt boyutları ile ilişkisini araştıran Çöl ve Gül (2005) akademisyen ve idari personel üzerinde yaptıkları bir çalışmada eğitim düzeyinin akademisyenlerin duygusal ve normatif bağlılık boyutları ile negatif yönde ilişkili olduğu; fakat idari personelin bağlılık boyutlarıyla ilişkili olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Mathieu ve Zajac (1990) eğitim ve bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ve bu ilişkinin devam bağlılığına oranla duygusal bağlılıkta daha güçlü olduğunu tespit etmiştir.

Çalışmalarda eğitim ile bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunması çalışanların eğitim seviyelerinin artması ile alternatif iş imkanlarının ve beklentilerinin de artmasıyla açıklanabilir. Eğitim düzeyi yüksek kişiler çalıştıkları örgütten daha fazla şey beklemekte ve örgütler çalışanların söz konusu beklentilerini her zaman karşılayamamaktadır. Bu durumda çalışanlar alternatif iş olanaklarını değerlendirmeye başlamakta, bağlılıkları azalmaktadır.

1.1.4.1.2. Yaş

Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak ele alınan değişkenlerden bir diğeri de çalışanların yaşıdır. Bu konuda yapılan çalışmaların çoğu yaş ile bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğundan söz etmektedir. Örneğin, Angle ve Perry (1981) yaptıkları çalışmada, çalışanın yaşı arttıkça, çalıştığı örgüte hissettiği bağlılığın da arttığını tespit etmişlerdir. Araştırmacılar (Angle ve Perry, 1981) bu bulguyu, yaşın ilerlemesi ile çalışanın kendisini geliştirecek eğitim imkanlarından daha az yararlanmalarıyla açıklamışlar; kendini geliştirme imkanı bulamayan çalışanların kendilerini işlerine devam etmeye zorunlu hissettiklerini ifade etmişlerdir. Hrebiniak ve Alutto (1972) da yaş ve bağlılık arasında pozitif ilişkinin varlığını tespit etmiş; fakat bu sonucu Angle ve Perry'den (1981) farklı bir şekilde yorumlamışlardır. Araştırmacılara göre yaş ilerlemiş çalışanlar işletmelerine -genç çalışanlara oranla- daha fazla yatırımda bulunmuş olmalarından dolayı bağlılıkları yaş ile paralel bir şekilde artış göstermektedir. Yani çalışanın bu yatırımlarını kaybetmek istememesi örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Buna karşılık genç çalışanlar fazla yatırım yapmadıklarından örgüte bağlılıkları daha düşük olmaktadır.

Örgütsel bağlılık alt boyutlar bazında incelendiğinde yaşın devam bağlılığı ile daha yüksek ilişki içerisinde olması beklenmektedir. Bunun sebebi yaş ile birlikte yatırımların da artmasından kaynaklanmaktadır. Bu beklentiye ters olarak Mathieu ve Zajac (1990) yaş ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin devam bağlılığına oranla daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Çöl ve Gül (2005), yaptıkları bir çalışmada, yaşın sadece duygusal bağlılık ile ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Bu ilişki akademisyenlerde negatif iken idari personelde pozitif olarak bulunmuştur. Bu durum akademisyenlerin idari personele oranla daha yüksek eğitim seviyesine sahip olması ve eğitim seviyesi ve bağlılık arasında da negatif yönlü bir ilişkinin olması ile de açıklanabilir. Meyer ve Allen (1984) ise çalışanların yaşları ile birlikte bağlılıklarında da meydana gelen artışı zamanla işlerinden daha çok tatmin olmaları ve daha iyi pozisyonda olmalarına bağlamaktadırlar (Meyer ve Allen, 1984 akt; Mathieu ve Zajac, 1990, s.177).

Yaş ve kıdem arasında çok yüksek korelasyon olmasından dolayı bazı çalışmalarda örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak kıdem ele alınmaktadır. Söz konusu çalışmalarda da yaş gibi kıdem de örgütsel bağlılık ile arasında pozitif ilişkili olduğu; çalışanların iş

yerinde görev yaptıkları süre arttıkça hissettikleri bağlılığın da arttığı tespit edilmiştir (örn; Grusky, 1966; Hrebiniak ve Alutto, 1972; Çöl ve Gül, 2005). Daha önce yapılan çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda, bu çalışmada da yaş ve kıdemin çalışanların hissettikleri bağlılığı etkileyebileceği düşünülmüş; araştırma sonuçlarının etkilenmemesi için bu değişkenlerin etkisinin kontrol altına alınmasına karar verilmiştir.

1.1.4.1.3. Cinsiyet

Çalışanların hissettikleri örgütsel bağlılıkta cinsiyetin rolünü inceleyen pek çok çalışma yapılmış ancak bu çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Cinsiyetin ne tür bağlılığı arttırdığı tartışmalı olmakla birlikte, yapılan çoğu çalışmada kadınların erkeklere oranla daha yüksek örgütsel bağlılıklarının olduğu saptanmıştır (örn; Grusky, 1966; Mathieu ve Zajac, 1990). Örneğin Angle ve Perry (1981) beklentilerinin aksine, örgütsel bağlılığın kadın çalışanlarda -erkek çalışanlara kıyasla- daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmacıların erkek çalışanlarda bağlılığın daha yüksek çıkacağını düşünmelerinin sebeplerinden biri bağlılığı ölçmekte kullandıkları ölçeğin işe katılımı ölçmesi, işe katılımın da genel olarak erkek çalışanlarda daha yüksek olmasıdır. Araştırmacılara, erkek çalışanların hissettikleri bağlılığın daha yüksek olacağını düşündüren bir diğer sebep ise genel olarak bir kurumda çalışan erkeklerin yaşlarının ve kıdemlerinin, kadınlarınkine kıyasla daha yüksek olmasıdır. Daha önce de bahsedildiği üzere yaş/kıdem ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Fakat daha önce belirtildiği gibi, Angle ve Perry (1981) beklentilerinin tam tersi bir sonuç elde etmişlerdir. Araştırmacılar bu sonucu kadınların örgütler arası hareketlilikten uzak durmaları ile açıklamışlardır. Benzer şekilde Hrebiniak ve Alutto (1972) da kadınlarda bağlılığın daha yüksek olduğunu tespit etmiş ve bu sonucu her iki cinsiyetin de örgütten ayrılmanın getireceği maliyetleri farklı algılamalarından kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir. Kadınların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu görüşüne karşı Aven, Parker ve McElroy (1993) erkeklerin kadınlara oranla daha yüksek pozisyonlarda bulunmaları ve daha yüksek ücret almalarından dolayı örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir (Aven vd., 1993, akt; Bakan, 2011, s.126). Sonuç olarak kadınların buldukları işletmede daha istikrarlı olmaları ve erkeklerin önünde daha az engel olması her iki cinsiyetin de bağlılıklarını arttırmaktadır.

Bu çalışmada ele alınmayan fakat literatürde bulunan araştırmalarda kişisel faktörler altında değerlendirilen farklı değişkenler bulunmaktadır. Örneğin, Hrebiniak ve Alutto (1972) kişisel faktörler arasında baba mesleğini ele almış ve örgütsel bağlılık ile arasında ilişki tespit etmiştir. Şöyle ki, mavi yakalı çalışanların çocuklarının beyaz yakalı çalışanların çocuklarına oranla daha düşük örgütsel bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir. Mathieu ve Zajac (1990) ise algılanan yeterlilik ve bağlılık arasında yüksek ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Yani örgütün, çalışanlarının gelişimine katkı sağladığı oranda çalışanlar örgütlerine bağlanmaktadır. Bu çalışmanın amacı dışında kalmasından dolayı kişisel faktörlere kısıtlama getirilmiş ve örgütsel bağlılığın sadece yaş, eğitim ve cinsiyet ile olan ilişkisi incelenmiştir.

1.1.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.70). Yazında örgütsel faktörler altında işin niteliği ve önemi, ödüller, takım çalışması, rol belirsizliği ve görev kimliği gibi çeşitli konular ele alınmaktadır. Fakat bu çalışmada liderlik, güven ve bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinden, bu kavramlarla yakın ilişkisi olduğu düşünülen örgütsel faktörler (örgüt kültürü, ücret düzeyi, örgütsel adalet ve örgüt içi iletişim) ile bağlılık arasındaki ilişkiler ele alınacaktır.

1.1.4.2.1. Örgüt Kültürü

Bu çalışmada örgüt kültürüyle ilgili bir inceleme yapılmayacaktır; fakat kültürün önemli bir değişken olması, liderlikle yakından ilişkili olması ve yazında sıklıkla bahsedilmesi nedeniyle bu bölümde kısaca örgütsel bağlılıkla ilişkisinden bahsedilecektir. Arnold (2005) örgütsel kültürü “*bir örgütü başka bir örgütten ayıran normlar, inançlar ve davranış tarzlarının toplamı*” olarak tanımlamıştır (Arnold, 2005, akt; Manetje ve Matins, 2009, s.89). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ile ilişkisini temel alan çalışmalar bu iki kavram arasında pozitif bir ilişkinin varlığından söz etmektedirler. Şöyle ki, çalışanların örgütün hedef ve değerlerini kabul etmeleri ile hissettikleri örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Moon, 2000, s.185). Bu durum O’Reilly, Chatman ve Caldwell (1991) tarafından kişi-örgüt uyumu olarak tanımlanmaktadır. Bu

araştırmacılar kişi-örgüt uyumunun bağlılık ile ilişkisini inceledikleri bir çalışmada, söz konusu uyumun bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ile arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu sonuca göre çalışan, örgütün hedef ve değerlerini kendi hedef ve değerleriyle tutarlı gördüğü ölçüde bağlılık hissedecektir. Aynı araştırmada kişi-örgüt uyumunun düşük olması örgütten ayrılma isteği ile negatif yönde ilişkili bulunmuştur.

Literatürde bazı çalışmalar örgüt kültürünü alt boyutlar bazında ele almaktadır. Örneğin, Silverthorne (2004) destekleyici, yenilikçi ve bürokratik kültürlerin bağlılık ile ilişkisini incelediği bir çalışmada destekleyici kültürün - diğer iki kültür türüne göre - bağlılık ile arasında daha yüksek pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Bu sonuç belirli kişilik özelliklerinin belirli kültür tarzı ile ilişkisinin daha yüksek olacağı ve örgütsel bağlılığın oluşumuna katkıda bulunacağı anlamına gelmektedir. Örneğin, O'Reilly vd. (1991) başarı odaklı çalışanların sonuç odaklı kültürleri, otonomi ihtiyacı yüksek olan çalışanların ise yenilikçi kültürleri tercih ettiğini ifade etmişlerdir. Sonuç olarak kişi-kültür uyumu örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Benzer şekilde Lok ve Crawford (1999) da örgütün genel tek bir kültürü dışında alt (birim) kültürlerinin de olabileceğini ve bazen alt kültürlerin bağlılık ile ilişkisinin daha güçlü olabileceğini ifade etmişlerdir. Lok ve Crawford (1999) hastane ortamında yaptıkları bir çalışmada birim kültürü ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin hastane kültürüne oranla daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Alt kültürlerin bağlılığı etkilemede daha etkili olmasının sebebi kişinin her gün bulunduğu yakın ilişkileri etkilemesinden kaynaklanıyor olabilir. Lok ve Crawford'ın (1999) sonuçları da Silverthorne (2004) ile tutarlı bir şekilde destekleyici kültürün diğer kültürlere oranla bağlılık ile ilişkisinin daha yüksek olduğunu gösterir niteliktedir.

Bu çalışmalardan anlaşıldığı üzere örgüt kültürünün bağlılık üzerindeki etkisi kişi-örgüt uyumundan etkilenmektedir. Çalışanların bağlılığını maksimum seviyede tutmak için örgüt yönetimi personel tedarik aşamasında çalışanlarla örgüt kültürünü paylaşılmalı, böylece karşılıklı yatırımlar yapılmadan önce olası uyumsuzluklar önlenmelidir.

1.1.4.2.2. Ücret Düzeyi

Ücret, çalışanların gerekli olan mal ve hizmetleri temin edebilmeleri açısından ekonomik, başarı elde etme ve performanslarını değerlendirebilmeleri açısından sembolik bir öneme sahiptir. İşletme yönetimi çalışanların değer verdiği sistemi (ekonomik veya sembolik) hedef olarak çalışanları motive edebilmekte ve işletme çıkarları yönünde hareket etmeleri için yönlendirebilmektedir (Bingöl, 2010, s.430-431). Yani işletme, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak ücret sistemleri geliştirerek onların işletmeye olan bağlılıklarını etkileyebilme gücüne sahiptir.

Bu alanda yapılan çalışmaların çoğu ücret ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Örneğin, yaptıkları araştırma sonucu ücret ve bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu tespit eden Mathieu ve Zajac (1990) bu ilişkiyi bağlılığın alt boyutları bazında incelemiş; ücretten duyulan tatminin devam ve duygusal bağlılık ile ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır. Şöyle ki; kişinin örgütten ayrılması durumunda kaybedeceklerini düşünmesi devam bağlılığını; tatmin edici ücretin kişinin benlik saygısını yükselterek duygusal bağlılığı arttıracakı düşünülmüştür. Cohen (1992) bağlılığın belirleyicilerinin farklı meslek statüsündeki çalışanlar ile ilişkisini incelediği bir çalışmada örneklemini mavi ve beyaz yakalılar, beyaz yakalıları da kendi içinde profesyonel ve profesyonel olmayan olarak sınıflandırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre profesyonel iş yapan beyaz yakalı çalışanlarda ücretin bağlılık üzerindeki etkisi diğer iki gruba (profesyonel olmayan beyaz yakalı çalışanlar ve mavi yakalı çalışanlar) oranla daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuç yazında sıklıkla kendine yer bulan para gibi dışsal ödüllerin bağlılık üzerindeki etkisinin eğitim düzeyi düşük, düşük statülü çalışanlarda daha güçlü olduğuna ilişkin görüşe ters düşmektedir. Araştırmacı (Cohen, 1992) elde ettiği bu sonucu profesyonellerin hem içsel hem de para gibi dışsal ödüller ile motive olması ile açıklamış; ücret düzeyinin bağlılık üzerindeki etkisinin profesyonel çalışanlarda da güçlü olabileceğine işaret etmiştir. Bununla birlikte bazı çalışmalar ücret düzeyinin doğrudan motivasyon ile ve dolaylı olarak örgütsel bağlılık ile arasında ilişki tespit edememiştir. Örneğin, Moon (2000) ücret düzeyinin devlet ve özel sektör çalışanlarının motivasyonu ile olan ilişkisini ele aldığı bir çalışmada ücret düzeyi ile devlet sektöründe çalışanların motivasyonu arasında ilişki bulamamıştır.

Sonuç olarak ücret işletme için yüksek bir maliyet olmakla birlikte doğru kullanıldığı takdirde çalışanların motivasyonunu arttırarak ve çalışanlarda adalet algısı oluşturarak örgüte karşı hissedilen bağlılığı etkileme gücüne sahiptir. Bu çalışmada ücret politikalarının gizli olabileceği ve çalışanların bu konudaki hassasiyetleri göz önünde bulundurularak, çalışanların aldıkları ücret düzeyi doğrudan sorulmayacaktır. Bunun yerine gelir düzeyiyle ilgili bilgi sorularak maddi imkanların bağlılık üzerindeki etkisi kontrol altına alınmaya çalışılacaktır.

1.1.4.2.3. Örgütsel Adalet

Örgüt kültürü gibi örgütsel adalet konusu da bu çalışmada doğrudan incelenmeyecektir. Fakat bağlılığın adalet algısıyla etkileşimini inceleyen pek çok çalışma (örn; Loi, Hang-Yue, ve Foley, 2006; Lambert, Hogan ve Griffen, 2007; Lowe ve Vodanovich, 1995) bulunmaktadır. Bağlılık konusuyla ilgili daha bütüncül bir bakış açısı oluşturmak için, bu bölümde adalet algısının bağlılık üzerindeki etkisinden kısaca bahsedilecektir.

Örgütsel adalet yönetimin bireysel duygu ve düşüncelerinden bağımsız olarak objektif davranabilme yeteneği sonucu çalışanların bu davranışları nasıl algıladığı ile ilgilidir. Yapılan çalışmalar adaleti, dağıtımsal adalet (*distributive justice*) ve süreçsel adalet (*procedural justice*) olmak üzere iki başlık altında ele almaktadır. Dağıtımsal adalet yönetimin vardığı sonuçların ve/veya aldığı kararların çalışanlar tarafından adil olup olmaması konusundaki algılarına dayanmaktadır. Buna karşılık süreçsel adalet ise yönetimin sonuçlara ulaşmak için kullandığı araçların adil olup olmamasına yönelik çalışanların algılarına dayanmaktadır (Tang ve Sarsfield-Baldwin, 1996, s.25). Yapılan çalışmalarda bu iki tür adaletin de örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğunu göstermekle birlikte (örn; Cohen-Charash ve Spector, 2001) dağıtımsal adaletin daha çok iş ve ücret tatmini gibi bireysel çıktılar ile, süreçsel adaletin ise örgütsel bağlılık ve lidere güven gibi örgütsel çıktılar ile ilişkisinin daha yüksek olduğu belirtilmektedir (McFarlin ve Sweeney, 1992, s.627). McFarlin ve Sweeney (1992) süreçsel adaletin örgütsel çıktılar ile ilişkisinin daha yüksek olmasını süreçlerin örgütün çalışanlara adil davranmalarını temsil etmesine bağlamaktadır. Yani çalışanlar ücret gibi çıktılar ile ilgili tatminsizlik duysalar bile süreçleri adil olarak algıladıkları takdirde örgüte karşı olumlu duygular besleyeceklerdir.

Son zamanlarda bu iki adalet türüne ek olarak etkileşimsel adalet (*interactional justice*) incelenmeye başlanmıştır. Süreçsel adaletin uzantısı olan etkileşimsel adalet kişilerarası muamelenin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilenir (Bies, 1986, akt; Skarlicki ve Folger, 1997, s.435). Yapılan bazı çalışmalar etkileşimsel adaletin varlığının diğer iki adalet türü olmadığında da örgüt açısından olumlu sonuçlara yol açabileceğini göstermektedir. Örneğin, Skarlicki ve Folger (1997) yaptıkları bir çalışmada adalet türlerinin farklı kombinasyonlarının örgüte karşı zararlı davranışlar ile ilişkisini incelemişlerdir. Bu çalışmanın sonucuna göre süreçsel ve dağıtımsal adaletin düşük olduğu durumlarda etkileşimsel adaletin yüksek olması çalışanların süreç ve sonuca yönelik algılarını değiştirmemesine rağmen çalışanların olumsuz davranışlarını değiştirmektedir. Yani yöneticilerin çalışanlara muamelesi çalışanlar tarafından adil olarak algılandığı durumlarda çalışanlar süreç ve sonuçlarda adaletsizliğe göz yummakta; çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları devam etmektedir.

Adil olmayan süreç ve sonuçlar çalışanların örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlar geliştirmesine yol açabileceği için yönetimin aldığı kararlarda dikkatli olması ve kişiler arası ilişkilere önem vermesi gerekmektedir. Çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri bağlılığın süreçsel, sonuç ve etkileşimsel adaletten etkileneceği göz ardı edilmemelidir.

1.1.4.2.4. Örgüt İçi İletişim

Bağlılığı etkileyebilecek bir diğer faktör örgüt içi iletişimidir. Price (1997) örgütsel iletişimi, “*örgüt çalışanları arasında bilginin doğrudan veya aylık yayınlar, ilan panoları ve gazeteler yoluyla dolaylı olarak, resmi olan veya resmi olmayan şekiller ile aktarılmasının derecesi*” olarak tanımlanmaktadır (s.349). Keyton (2005) ise örgütsel iletişimi, “*çalışanların örgütü oluşturdukları, sürdürdükleri ve değiştirdikleri karmaşık ve devamlı bir süreç*” olarak tanımlamaktadır (Keyton, 2005, akt; Van Vuuren, De Jong ve Seydel, 2007, s.117).

Bu alanda yapılan çalışmalar, örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık ile arasında yüksek düzeyde pozitif yönde ilişki olduğunu göstermektedir. Örneğin, Chen, Silverthorne ve Hung (2006) Tayvan ve Amerika’da bulunan çalışanların örgüt içi iletişimlerinin hissettikleri bağlılık ile ilişkisini incelemiş bu iki kavram arasında yüksek düzeyde pozitif

yönde ilişki tespit etmekle birlikte örgüt içi iletişimin bağlılık üzerindeki etkisinin ülkeler arasında farklılık göstermediğini belirtmişlerdir. Benzer şekilde Van Vuuren vd. (2007) de çalışanların bağlılıkları ile yönetimin iletişim yöntemlerinden duydukları memnuniyet arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. İki değişken arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit eden araştırmacılar; iletişimden duyulan memnuniyet arttıkça çalışanların hissettikleri bağlılığın da arttığı sonucuna varmışlardır.

Literatürde bazı çalışmalar iletişimi alt boyutlara ayırmış ve bağlılık ile ilişkisini alt boyutlar bazında incelemişlerdir. Örneğin, Postmes, Tanis ve De Wit (2001) iletişimi yatay ve dikey iletişim olarak ayırmış ve bu iki iletişim tarzının çalışanların birim ve örgüt bağlılıkları ile arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmacılar, yatay iletişimi çalışanların aynı statüdeki yakın arkadaşları ve en yakın üstleri ile iletişimlerini olarak tanımlarken, dikey iletişimi üst yönetim ile iletişimlerini olarak tanımlamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre Postmes vd. (2001) çalışanların üst yönetim ile aralarında geçen iletişimin (dikey iletişim) örgütsel bağlılık ile ilişkisinin aynı statüdeki yakın arkadaşları ve en yakın üstleri ile iletişimlerine (yatay iletişim) oranla çok daha yüksek düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca dikey iletişim kanalının birime bağlılık ile arasındaki ilişki de yatay iletişim kanalına göre daha yüksek çıkmıştır. Yani bu sonuç üst yönetim ile iletişimin -tatmin edici çalışma ilişkilerine oranla- hem örgüt hem de birim bazında bağlılığın oluşmasında daha etkili olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmalardan da anlaşıldığı üzere örgütsel iletişim örgüt için yüksek önem taşımaktadır (Chen vd. 2006, s.247). İşletme yönetiminin çalışanların bağlılıklarını iletişim yoluyla arttırabilmek için çalışanların tercih ettikleri iletişim tarzlarını ve başarılı olabilmek için gerekli olan bilgileri uygun zamanda çalışanlar ile paylaşmaları gerekmektedir (Carriere ve Bourque, 2009, s.44).

1.1.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgüt dışı faktörler daha çok kişinin üzerinde kontrol sahibi olmadığı örgütün içinde bulunduğu çevre gibi faktörleri kapsamaktadır. Yapılan çalışmalarda örgüt dışı faktörler başlığı altında ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranı ve sektörün durumu ele

alınmaktadır. Bu çalışmanın amacı gereği örgütsel faktörler olarak alternatifler ve profesyonellik incelenmiştir.

1.1.4.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik mesleki bağlılık ile ilgili bir kavramdır (İnce ve Gül, 2005, s.84). “Profession” yani meslek kavramı, avukatlık ya da hekimlik gibi özel bilgi ve beceri gerektiren, aynı zamanda *sürekli, örgütlü ve bilinçli* bir işi ifade etmektedir. Profesyonel ise *profession* kavramından türeyen ve dilimizde “amatör” kavramının karşıtı olarak kullanılan bir terimdir (Karasu, 2001, s.37). Literatürde örgütsel bağlılık ve profesyonel bağlılık hem birbiriyle çelişen hem de birbirini tamamlayan iki kavram olarak incelenmekte (Baugh ve Roberts, 1994, s.208) ve benzer şekilde tanımlanmaktadır. Şöyle ki, Meyer ve Allen’ın (1991) duygusal bağlılığı ve Mowday vd. (1982)’nin örgütsel bağlılığı tanımlamalarıyla benzer şekilde Aranya ve Ferris (1984) profesyonel bağlılığı, “*çalışanın belirli bir meslek ile özdeşleşmesinin gücü, bu meslek için çaba harcama ve bu mesleği icra etme isteği*” olarak tanımlamaktadırlar (s.3).

Bu alanda yapılan çalışmalar çoğunlukla bu iki kavramın çelişmesi sonucu tatminsizlik ve/veya işten ayrılma isteği gibi örgütsel çıktılar ile ilgilenmektedir. Wallace (1995) yaptığı bir araştırmada örgütleri profesyonel ve profesyonel olmayan örgütler olmak üzere iki gruba ayırmış, bunun sebebini de örgütsel/profesyonel çatışmanın profesyonel olmayan örgütlerde daha fazla görülmesi olarak belirtmiştir. Bürokratik örgütlerde bu çatışmanın daha yüksek olmasının sebebi profesyonellerin işlerini verimli bir şekilde yapmak için gerek duydukları otorite ve otonomi gibi ihtiyaçların örgütün kural ve prosedürleri tarafından engellenmesinden kaynaklanmaktadır. Yani kişinin mesleki rolü ve örgüt yönetimi tarafından kişiden benimsemesi istenilen rol arasındaki çatışma ne kadar yüksek olursa kişinin örgüte ve profesyonelliğe bağlılığı arasındaki ayırım da o kadar yüksek olacaktır (Baugh ve Roberts, 1994, s.109). Yapılan çalışmalar işten duyulan tatmin ve sergilenen performansın bu iki bağlılık türünün birlikte yüksek olduğu durumlarda en yüksek seviyede olduğunu göstermektedir. Örneğin, Baugh ve Roberts (1994) bürokratik bir örgütte bulunan mühendislerin yaşadıkları örgütsel/profesyonel çatışmanın performans ve iş tatmini gibi çıktılar ile arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Araştırma sonuçlarına göre, her iki bağlılık türünün yüksek olduğu durumlarda

performans ve iş tatmininin en yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Profesyonel bağlılığı yüksek ve örgütsel bağlılığı düşük olan bireylerin ise hem performans hem de iş tatmininde en düşük seviyede oldukları bulunmuştur. Wallace (1995) yaptığı bir çalışmada profesyonel olan ve olmayan örgütlerde bulunan profesyonellerin örgütlerine bağlılıklarını incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre dağıtımsal adalet ve kariyer olanakları örgütsel bağlılığı belirlemede en etkili iki faktör olarak bulunmuş; aynı zamanda bu iki faktörün profesyonel örgütlerde daha çok bulunmasından dolayı çalışanların bağlılıkları da bu örgütlerde daha yüksek çıkmıştır.

Bu araştırmalardan da anlaşıldığı üzere yönetim, çalışanı bu iki bağlılık türünden birini seçmek için zorlamamalıdır. Bunun yerine iki bağlılık türünün birlikte bulunması için gerekli prosedürleri teşvik etmeli ve hem örgüt hem de meslek çıkarlarının birlikte karşılanması için profesyoneller ile ortak bir zeminde buluşmalıdır.

1.1.4.3.2. Alternatifler

Becker (1960), Meyer ve Allen (1991) yatırımların kaybedileceği korkusunun yanı sıra alternatif iş olanaklarının bulunmamasını da bağlılığı etkileyen bir değişken olarak görmekteyiz. Daha sonra Meyer ve Allen (1991) bunu devam bağlılığının alt boyutu olarak ele almışlardır. Alternatif iş imkanları sadece kişisel özelliklerden değil örgütün bağlı olduğu sektör, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve yasal yapılanmasından da etkilenmektedir. Örneğin, alternatif iş imkanlarının varlığı/yokluğu geçici bir durum olabilir. Bu yüzden de pazarda bulunan iş olanaklarındaki veya çalışanın niteliğindeki değişiklikler çalışanların performans, katılım ve bağlılık gibi örgütsel çıktılarına da etkileyebilir (Dunham, Grube ve Castaneda, 1994, s.378). Çalışanların sektörde bulunan alternatif iş imkânları üzerinde kontrol sahibi olmaması örgüte girdikten sonra bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktörlerden biri haline gelmiştir (İnce ve Gül, 2005, s.85).

Bu alanda yapılan çalışmalar alternatif iş imkanlarının yokluğunun örgütsel bağlılık ile negatif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir (örn; Farrell ve Rusbult, 1981; Rusbult ve Farrell, 1983; McGee ve Ford, 1987; Mathieu ve Zajac, 1990; Dunham vd. 1994). Örneğin Rusbult ve Farrell (1983) alternatif iş imkanlarının kalitesinin çalışanın işletmeye girmesinden itibaren hissettiği bağlılık üzerinde etkili olduğunu tespit

etmişlerdir. Bu da sektördeki değişikliklerin çalışanların davranışları üzerinde sürekli etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Örgütün yer aldığı sektörde bulunan iş fırsatlarına yönelik çalışanların algıları da bağlılıklarını etkileyebilmektedir (Balay, 2000, s.67). Bu nedenle de mevsimsel işçilerin bulunduğu işletmelerde veya işlerin sınırlı olduğu kriz dönemleri gibi zamanlarda çalışanların bağlılıklarında artış olması beklenmektedir.

Sonuç olarak kişi kendisini örgütte kalmaya mecbur olarak görmüyorsa ve çalışabileceği alternatif iş imkanları mevcut ise örgüt ile ilişkisini hemen sonlandırabilir. Buna karşılık alternatif iş imkânlarının bulunmadığını düşünen çalışan, çalıştığı örgütteki pozisyonuna sıkı sıkıya bağlanacaktır. Bu durumda yöneticilerin yapması gereken şey alternatifi olan çalışanları örgütte kalmak için teşvik etmek, alternatifi olmadığı için kalan çalışanların ise mecburiyetten kalma hislerini yani devam bağlılıklarını azaltıp duygusal bağlılıklarını arttırmak olacaktır.

1.1.5. Türkiye’de Yapılan Örgütsel Bağlılık Araştırmaları

Şimdiye kadar ele alınan çalışmalar çoğunlukla yurt dışındaki araştırmaları kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık kültürel farklılıklardan, ülkenin sosyo-ekonomik durumundan ve diğer ülkeler arası farklılıklardan etkilenebildiği için, araştırma yapılan ülkeye ilişkin incelemenin yapılmasında fayda bulunmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılıkla ilgili Türkiye’de yapılan çalışmalardan kısaca bahsedilmesi uygun görülmüştür.

Wasti (2003) yaptığı bir araştırmada kişilerin sahip oldukları bireyci ve kolektivist değerlerinin örgütsel bağlılık ve ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye etkisini incelemiştir. Bu çalışmada duygusal, devam ve normatif bağlılık dışında Wasti (2003), “sosyal grup onayı” olarak kavramsallaştırılan “sosyal belirleyicilerin” de ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ele almıştır. Wasti (2003) sosyal belirleyicileri, “*kişinin belirli davranışının uygunluğuna yönelik referans grubunun algısı*” olarak tanımlamıştır (s.306). Araştırma sonucuna göre duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları ile ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiş; fakat bu ilişki devam bağlılığında istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Benimsenen değerler fark etmeksizin (kolektivist veya bireyci) duygusal bağlılık ve ayrılma niyeti arasında güçlü bir ilişki tespit edilirken, kolektivist değerlere

sahip kişilerde normatif bağlılık ve ayrılma niyeti arasındaki ilişki bireyci değerlere sahip kişilere göre daha güçlü bulunmuştur. Son olarak sosyal belirleyici olarak grup onayının ayrılma niyeti üzerinde etkili olup olmadığını ve bu ilişkinin bireyci ve kolektivist değerler tarafından düzenlenip düzenlenmediğini inceleyen Wasti (2003), sosyal grup onayının azalmasıyla kolektivist değerler benimseyen kişilerin ayrılma niyetlerinin bireyci değerlere sahip kişilere kıyasla azaldığını saptamıştır. Sonuç olarak kişilerin benimsedikleri değerlerin, özellikle kolektivist değerlere sahip bireylerin davranışlarının içinde buldukları sosyal grubun davranışa yönelik algısından etkilendiği tespit edilmiştir. Buradan hareketle, çalışanların hissettikleri örgütsel bağlılığın bireyci kültürlerde çalışanların tutumlarından, kolektif kültürlerde ise toplumun normlarından etkilenme olasılığının daha yüksek olacağı sonucuna varılabilir.

Cihangiroğlu (2011) ise TSK (Türk Silahlı Kuvvetleri) sağlık komutanlığına bağlı ve Türkiye'nin farklı bölgelerinde bulunan 39 asker hastanesinde yaptığı araştırmada çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemiştir. Cihangiroğlu (2011) hem adaleti hem de bağlılığı alt boyutlar bazında ele almıştır. Bağlılığı bu çalışma ile tutarlı bir şekilde duygusal, devam ve normatif boyutlar ile inceleyen Cihangiroğlu (2011), adaleti ise dağıtımsal ve işlemsel boyutlara ek olarak ele alınan etkileşimsel boyutu "kişilerarası" ve "bilgisel" olmak üzere iki boyuta ayırmıştır. Kişilerarası boyut kişilerarası duyarlılığı, bilgisel boyut ise sosyal sorumluluğu temsil etmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998 akt; Cihangiroğlu, 2011, s.10). Araştırmada askeri doktorların hissettikleri duygusal bağlılığı en çok etkileyen adalet boyutlarının sırasıyla işlemsel ve dağıtımsal adalet olduğu; kişilerarası ilişkiler ve bilgisel adalet boyutlarının ise duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Doktorların devam bağlılıklarını en çok etkileyen adalet türlerinin ise dağıtımsal, işlemsel ve kişilerarası ilişkilerde adalet olduğu, bilgisel adaletin ise devam bağlılığını anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Son olarak doktorların normatif bağlılıkları incelenmiş, sırasıyla işlemsel ve dağıtımsal adaletin normatif bağlılığın oluşmasında en büyük etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna karşı kişilerarası ilişkiler ve bilgisel adalet boyutlarının normatif bağlılık ile ilişkili olmadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak bilgisel adalet boyutu bağlılığın hiçbir alt boyutu ile ilişkili bulunmazken, bağlılığın bütün alt boyutlarının işlemsel ve dağıtımsal adalet ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Yani ödül ve cezaların adil dağıtımını ve bireylerin karar alma

süreçlerine katılımları gibi olaylar kişilerin bağlılıklarının oluşmasında etkileşimsel adaletin alt boyutlarına oranla daha etkili olmaktadır.

Demirel (2008) tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir firmada yaptığı araştırmada çalışanların örgüte ve yöneticiye duydukları güven ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgüt ve yöneticiye duyulan güven ile duygusal ve devam bağlılığı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunurken normatif bağlılık ile arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Aynı çalışmada, güven türlerinin bağlılık üzerinde farklı etkilerinin olduğu da saptanmıştır. Duygusal bağlılığın oluşmasında örgüte duyulan güvenin, devam bağlılığının oluşmasında ise yöneticiye duyulan güvenin öne çıktığını bulmuştur. Örgüte ve yöneticiye duyulan güvenin normatif bağlılık üzerindeki etkisi ise anlamlı bulunmamıştır.

Güleryüz, Güney, Miski Aydın ve Aşan (2008) yaptıkları bir araştırmada, hemşirelerin duygusal zeka düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide iş tatmininin aracı rolünü incelemişlerdir. Söz konusu araştırmacılar duygusal zekayı Salovey ve Mayer (1990)'in tanımından hareketle, *“kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını gözlemleme, bu duyguları birbirinden ayırabilme ve bu bilgiyi düşünce ve davranışlarını yönlendirmede kullanabilme yeteneği”* (Salovey ve Mayer, 1990, akt; Zeidner, Matthews ve Roberts, 2004, s.373) olarak tanımlamışlar ve Wong ve Law (2002) tarafından geliştirilen “Duygusal Zeka Ölçeğini” kullanarak ölçmüşlerdir. İş tatminini, *“örgüt tarafından istihdam edilmesine karşı çalışanların sahip oldukları olumlu duygusal yönelimlerinin derecesi”* olarak tanımlayan araştırmacılar (Güleryüz vd. 2008); bu değişkeni ölçmek için Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen ve 8 farklı bölümden oluşan “İş Tanı Ölçeğinin” 4. bölümünde bulunan 14 maddelik “İş Tatmini Ölçeğini” kullanmışlardır. Örgütsel bağlılığı ise, Mowday vd. (1979)'nin tanımından hareketle *“bireyin örgüt ile arasında oluşan kimlik birliğinin gücü”* olarak tanımlayan araştırmacılar (Güleryüz vd. 2008), yine Mowday vd. (1979) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeğini” kullanarak ölçmüşlerdir. Güleryüz vd. (2008) duygusal zekayı, benliğin duygusal değerlendirilmesi, başkalarının duygusal değerlendirmesi, duygu düzenlemesi ve duygu kullanımı olarak; iş tatminini ise içsel ve dışsal olarak boyutlandırmışlardır. Yapılan analizler sonucunda duygusal zeka ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ilişki olduğu ve iş tatmini düzeyinin

duygusal zeka ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara ek olarak benliğin duygusal değerlendirilmesi ve duygu kullanımı boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisinin olduğu; iş tatmini düzeyinin duygu düzenlemesi boyutu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği de sonuçlar arasında yer almaktadır. Bununla birlikte araştırma sonuçlarına bakıldığında iş tatminin aracılık rolünün alt boyutlarına (içsel ve dışsal) göre farklılık göstermediği görülmüştür. Buradan hareketle hemşirelerin sahip oldukları duygusal zeka düzeylerinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin iş tatmini aracılığıyla gerçekleştiği, yani yüksek duygusal zekaya sahip olan hemşirelerin işlerinden daha fazla memnuniyet duydukları, söz konusu memnuniyetin de örgüte karşı bağlılıklarını arttırdığı sonucuna varılmaktadır.

Çalışmanın bu kısmına kadar araştırmamızda sonuç değişkeni olan örgütsel bağlılık kavramının tarihçesi ve teorik çerçevesi detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Bir sonraki başlıkta ise araştırmamızın tahmin edici değişkeni olan liderlik kavramının detaylı bir şekilde incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmüştür.

1.2. LİDERLİK

Bu araştırmada liderliğin kavramsallaştırılmasında Bass (1999) tarafından geliştirilen Tam Kapsamlı Liderlik Teorisi (Full-Range Leadership Theory) temel alınmıştır. Söz konusu modelden detaylı bir şekilde bahsetmeden önce liderliğin tanımına, tarihine ve bu süreçte liderlik kavramını açıklamak amacıyla geliştirilen teorilere yer verilecektir.

1.2.1. Liderlik Kavramı, Tanımı ve Liderliğin Önemi

Liderlik kavramının tarihi gelişimine bakıldığında varlık süresi ve büyüklüğü ne olursa olsun bütün örgüt ve toplumların lider niteliklerini taşıyan ve liderlik görevlerini yerine getiren bir veya birden fazla kişiye ev sahipliği yaptığı görülmektedir. Bu durum aslında -şu anda üzerinde en çok durulan konulardan biri olan- liderin öneminden çok, liderlik olgusunun varlığına işaret etmektedir (Bryman, Collinson, Grint, Jackson, ve Uhl-Bien 2011, s.3). Liderliğin, insanların toplu bir şekilde yaşamaya başlamasıyla birlikte ortaya çıktığı ve farklı kültürlerde kendini farklı şekillerde gösterdiği açıkça görülmektedir.

Liderlik 19. y.y.'dan itibaren araştırmacıların ilgisini çekmeye başlamıştır. Kotter'e (2001) göre liderliğin son zamanlarda bu kadar ilgi görmesi, iş dünyasındaki bitmek bilmeyen rekabetten kaynaklanmaktadır. Kotter (2001) rekabetin sürekli değişimi gerektirdiğini ve değişim ile baş edebilmenin de liderliği gerektirdiğini belirtmiştir. Bununla birlikte son 100 yıl içerisinde liderlik konusu üzerine sayısız ampirik çalışma gerçekleştirilmiş olmasına rağmen henüz liderleri lider olmayanlardan ayıran özellikler üzerinde ortak bir anlayış geliştirilememiştir. Yapılan çalışmalar yazına önemli katkılar sağlamış olmakla birlikte kavramın tüm boyutlarını ele almakta yetersiz kalmıştır (Jago, 1982, s.315).

Stogdill (1974) liderliği tanımlamaya çalışan insan sayısı kadar liderlik tanımının bulunduğunu ifade etmiştir (Stogdill, 1974, akt; Jago, 1982, s.315). Örneğin, Yukl (2006) liderliği, "*neyin, ne zaman, nasıl yapılması gerektiği konusunda kişilerin anlamalarını sağlanması ve ortak amaçlara ulaşılabilmesi için bireysel ve kolektif çabaların biraraya getirilme süreci*" olarak (Yukl, 2006, akt; Rowe ve Guerrero, 2011, s.1), Northouse (2001), "*bireyin -ortak amaçlara ulaşabilmesi için- grubu etkileme*

süreci” olarak (s.3) ve Hobbs ve Powers (1976) ise, “*belirlenmiş amaçlara ulaşılabilmesi için iletişim sürecinin kullanıldığı kişilerarası etkileşim*” olarak tanımlamaktadır (s.2). Yukarıdaki farklı tanımlar incelendiğinde liderliğin özel bir mülkiyet olmadığı, aksine gruba ait bir kavram olduğu göze çarpmaktadır. Bir başka deyişle grubun içinde bulunduğu koşullar ve amaçlar değiştikçe, liderin sahip olması gereken özellikler de değişebilmektedir. Bu yüzden de, bir örgüt ya da toplum için en ideal olan lider tespit edilirken, liderin sahip olduğu özellikler ile içinde bulunulan durumun gerekleri ve hedeflerin uyum içerisinde olması gerekmektedir (Hobbs ve Powers, 1976, s.4).

Jago (1982) ise liderliği hem bir özellik hem de bir süreç olarak tanımlamaktadır, şöyle ki, “*liderlik, kişilerin davranışlarının ortak amaca ulaşılmasına olanak sağlayacak şekilde yönlendirilmesi ve zorlama kullanmadan kişileri etkilemesi bakımından süreç, kişileri başarılı bir şekilde etkileme becerisine sahip olan insanlara atfedilen nitelikler kümesi bakımından da özelliştir*” (s.315). Yapılan bu tanımlamalardan hareketle liderliğin bazı bileşenlere sahip olduğu söylenebilir. Öncelikle liderlik bir süreçtir, bu süreçte liderin etkilediği bir grup vardır ve etkileme nedeninin altında, belirlenen ortak hedeflere ulaşma isteği yatmaktadır.

Günümüz iş dünyasında liderliğe duyulan ihtiyaç kendisini daha çok hissettirmeye başlamıştır. Bunun sebebi ise teknolojideki hızlı değişim ile çalışanların ihtiyaçlarındaki artıştan kaynaklanmaktadır. Çevrenin sürekli bir şekilde değişmesi işletmeleri de etkilemekte, küçülmelerine sebep olmakta ve değişime daha hızlı bir şekilde uyum sağlamaya mecbur kılmaktadır. Artık sadece örgütün hedefleri için çaba gösteren liderler yeterli olmamakta aynı zamanda çalışanların ihtiyaçları ve çevresel koşulların yakından takip edilmesi gerekmektedir. Yani örgütler çevresel değişiklikleri önceden tahmin edebilen, bu değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilen, bu konularda proaktif karar alabilen liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bütün bunları yaparken de çalışanların ve örgütün hedeflerine birlikte ulaşabilmek için çalışanları yönlendirmek ve koordine etmek zorundadır. Sonuç olarak liderlik bir yetenektir, örgütten ve çalışanlardan en üst seviyede yararlanarak amaçlara ulaştırması açısından da liderler örgütler için vazgeçilmezdir.

Bu çalışmanın asıl ilgi odağı olan dönüşümsel liderlik konusuna geçmeden önce liderliğin tarihine ve bu tarih içerisinde liderlik hakkında geliştirilen teorilere kısaca yer verilecektir. Bu teoriler, liderlik hakkında bugün bilinenlerin gelişimine katkı sağlamaları bakımından bu çalışma kapsamında ele alınmaktadır.

1.2.2. Geleneksel Liderlik Teorileri

Literatüre bakıldığında son 100 yıl içerisinde liderlik ile ilgili çeşitli teorilerin geliştirildiği görülmektedir. Bu teoriler Carlyle (1841,1907) ile ortaya atılan Yüce Adam Teorisi (Great Man Theory) ile başlamış ve buradan Liderlikte Özellikler Teorisi, Davranışsal Teori ve Durumsal Teoriler olarak devam etmiştir. Geleneksel liderlik teorileri kapsamında ele alınan bu teorilere aşağıdaki şekilde yer verilmiştir (Şekil 6). Bu çalışmanın amacı dışında kaldığından literatürde yer alan liderlik teorilerine kısaca değinilecek, daha sonra bu çalışmanın asıl ilgi odağı olan, Burns (1978) tarafından tanımlanan ve Bass ve Avolio (1999) tarafından detaylı bir şekilde incelenen dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik görüşlerine yer verilecektir.

Şekil 6. Geleneksel Liderlik Teorileri



1.2.2.1. Yüce Adam “Great Man” Teorisi

Liderlik teorilerinden ilkinin 19. yüzyılın sonlarında ve 20. yüzyılın başlarında hâkim olan Yüce adam (Great Man) Teorisi oluşturmaktadır. Bu teorinin öncüsü olan Carlyle (1841,1907) başarılı liderlerin -onu takip eden sıradan çalışanlardan ayıran- belirli özelliklere sahip olduğunu savunmuş ve bu görüşünü “Yüce Adam” Teorisi olarak adlandırmıştır (Chemers, 2000, s.27). Bu teoriye göre liderleri başarılı yapan özellikler daha çok üst sosyo ekonomik düzeyde görülen ve kalıtımsal olarak aktarılan özelliklerden oluşmaktadır. Kendine güven, zeka, sosyal beceri ve hırs bu özelliklere örnek olarak gösterilebilir (Kirkpatrick ve Locke, 1991, s.48).

1.2.2.2. Liderlikte Özellikler Teorisi

20. yüzyılın başlarında Yüce Adam Teorisi yerini Özellikler Teorisine bırakmıştır. Bu iki teori de liderlerin, onu takip eden çalışanlardan farklı özelliklere sahip olduğu inancını savunmakla birlikte bu özelliklerin kaynağı konusunda fikir ayrılığı yaşamıştır. Yüce Adam Teorisi liderleri başarılı yapan özelliklerin doğuştan geldiğini savunmuştur. Buna karşılık Özellikler Teorisi lideri başkalarından ayıran ve onu başarılı kılan özelliklerin, edindiği deneyimler ve aldığı eğitimler sonucunda da oluşabileceği inancını savunmuştur (Kirkpatrick ve Locke, 1991, s.48). Başarılı liderlerin özellikleri olarak tanımlanan fiziksel veya kişilik özelliklerinin belirlenmesi halinde grupları başarılı bir şekilde yönetecek liderleri saptamanın kolaylaşması veya bir lider olarak yetiştirilmek istenen kişiye eğitim ve deneyim vasıtasıyla bu özelliklerin kazandırılabilmesi görüşü “Özellikler Teorisi”nin temelini oluşturmaktadır. Fakat liderin özelliklerini ölçülebilir şekilde tanımlamanın güçlüğü ve aynı özelliğin farklı şekillerde yorumlanma ihtimali söz konusu teorinin eleştirilmesine neden olmuştur. (Koçel, 2013, s.577).

Kirkpatrick ve Locke (1991) liderlerin -onu takip eden sıradan çalışanlardan ayıran- altı tane ayırdedici özelliğe sahip olduğunu tespit etmiş ve bu özellikleri dürtü, başarı, hırs, enerji, azim ve girişimcilik olarak sıralamıştır. Bu özelliklerin başarılı liderlerde bulunduğunu belirtmekle birlikte başarılı olmak için bu özelliklere sahip olmanın yeterli olmadığını ifade eden Kirkpatrick ve Locke (1991) liderlerin aynı zamanda vizyon oluşturmak ve hedef belirlemek gibi belirli eylemlerde bulunması gerektiğini de

belirtmiştir. Kirkpatrick ve Locke'nin (1991) sonuçlarından farklı olarak Stoghill (1948) Özellikler Teorisi ile ilgili yapılan, 30 yıllık bir birikimi yansıtan çalışmaları incelemiş ve çok az değişkenin (örn; zeka) liderleri lider olmayanlardan ayırmada anlamlı etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Stoghill (1948) liderlik ile ilişkili bulunan tek bir özelliğin veya özellikler kümesinin bulunmadığını ve iş hayatındaki farklı durumların, liderlik ile ilişkisi olan belirli bir özelliğin tanımlanmasını zorlaştırdığını ifade etmiştir. Stoghill'in (1948) vardığı bu sonuç, araştırmacıların liderin ayırdedici özelliğini onun sıradan çalışanlardan farklı olarak sahip olduğu fiziksel ve/veya kişilik özelliklerinden kaynaklandığı görüşünden uzaklaşmasını ve lider-çalışan farkının temellerini davranışsal faktörlerde aramasına yol açmıştır.

1.2.2.3. Davranışsal Liderlik Teorileri

Liderlik sürecini davranışsal yaklaşım ile açıklamaya çalışan araştırmacılar -Liderlikte Özellikler Teorisinden farklı olarak- lideri başarılı yapan faktörleri sahip olduğu özelliklerden ziyade liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışlar ve astlarıyla arasındaki ilişkileri olarak göstermektedirler. Bu teorinin gelişiminde yapılan çeşitli araştırmalar sonucu çeşitli lider davranışları belirlenmiş ve bu davranışlar sınıflandırılarak "liderlik tarzları" oluşturulmuştur (Koçel, 2013, s.575). Bu çalışmanın amacı dışında kaldığından başarılı liderliği davranışsal yaklaşım ile açıklayan çalışmalara kısaca yer verilecektir.

1.2.2.3.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırması

Ohio State Üniversitesi'nde 1945 yılında başlayan liderlik araştırmaları, liderlik alanında en çok yankı uyandıran çalışmalardan biri haline gelmiş ve davranışsal yaklaşımın başlangıcını oluşturmuştur. Askeri alanda yapılan bu çalışmalar liderlerin davranışlarını tanımlamaya yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmalar sonucunda liderlerin davranışlarını tanımlamada iki önemli değişken belirleyen araştırmacılar bu değişkenleri "yapıyı harekete geçirme" ve "kişiyi dikkate alma" olarak ifade etmişlerdir (Chemers, 2000, s.28). Yapıyı harekete geçirme faktörü liderin belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için grup üyelerini organize etmesi, etkili iletişim sistemlerini geliştirilmesi ve iş ile ilgili

talimatlar verme yönündeki davranışlarını temsil etmektedir Kişiyi dikkate alma ise lider ve liderin astları arasındaki ilişkiyi temel almaktadır. Liderin izleyicileri üzerinde saygı yaratması, onlar ile dostça ilişkiler geliştirmesi ve onların ihtiyaçlarına yakından ilgi göstermesi yönündeki davranışların tamamı kişiyi dikkate alma faktörü altında ele alınmaktadır (Vroom ve Jago, 2007, s.19).

Ohio State Üniversitesi çalışmasına göre davranışsal boyutlar (yapıyı harekete geçirme ve kişiyi dikkate alma) birbirinden tamamen bağımsızdır. Liderin her iki boyutu da farklı derecelerde sergileyebilmesi bu iki faktörün farklı kombinasyonları kadar liderlik davranışının var olabileceği anlamına gelmektedir (Ergeneli, 2006, s.219).

1.2.2.3.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması

Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları da -Ohio Üniversitesi Araştırmasında olduğu gibi- liderliği davranışsal temellere dayandırarak ele almış ve liderlik tarzları üzerinde durmuştur. Rensis Likert önderliğinde yapılan bir dizi çalışmayı ele alan Michigan Üniversitesi Araştırmasının amacı etkili grup performansına yol açan liderlik davranışlarını saptamak olmuştur (Ergeneli, 2006, s.218). Ohio Üniversitesi Araştırmasına benzer şekilde Michigan Üniversitesi Araştırmasında da iki farklı liderlik davranışı tespit edilmiştir. Bu davranış tarzları “kişiyeye yönelik” ve “işe yönelik” olarak adlandırılmıştır.

Kişiyeye yönelik liderlik davranışları liderlerin astlarını önemli birer birey olarak görmeleri ve daha çok işin insan ilişkileri kısmına önem vermeleri sonucu ortaya çıkan davranışlar bütünü olarak kabul edilmektedir. Buna karşılık işe yönelik liderlik davranışları liderlerin, işin teknik ve üretim boyutlarına daha çok önem vermeleri sonucu ortaya çıkmakta; işe yönelik liderlik tarzında çalışan, işin yapılmasında ihtiyaç duyulan bir araç olarak algılanmaktadır (Bowers ve Seashore, 1966, s.242).

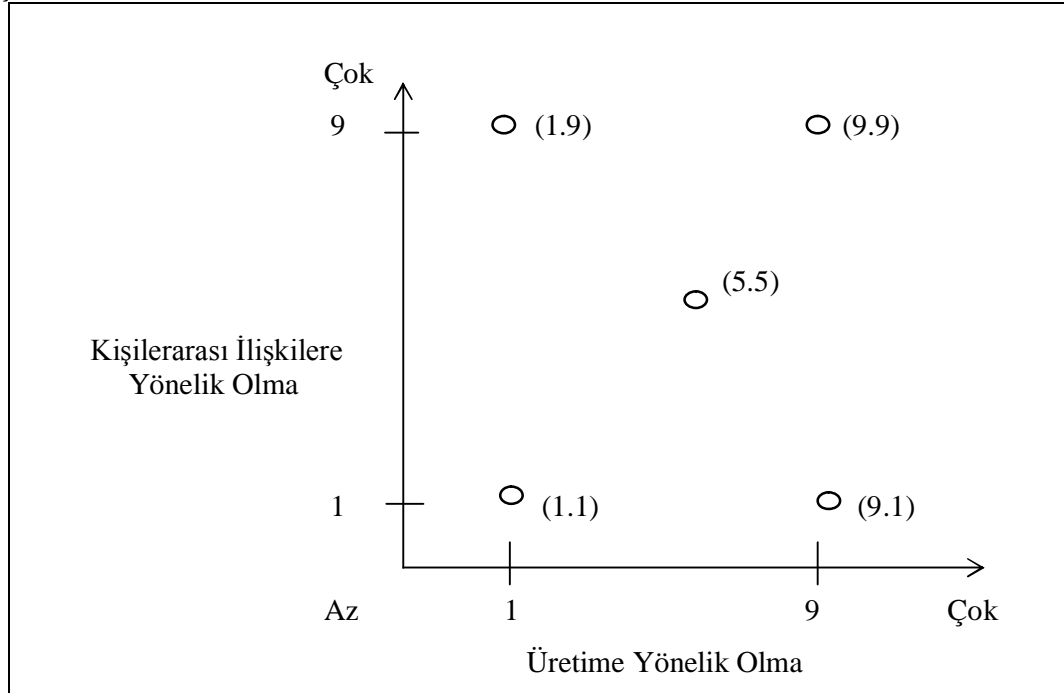
Ohio Liderlik Araştırmalarından farklı olarak Michigan Üniversitesi Araştırmalarında işe ve kişiyeye yönelik liderlik tarzları aynı düzlemin iki ters ucu olarak belirtilmiştir. Bu da liderlerin aynı anda iki davranış boyutunda da yüksek olamayacağı anlamında gelmektedir. Yani kişiyeye yönelik liderlik davranışları daha yüksek olan liderlerin işe yönelik liderlik davranışları daha düşük, işe yönelik liderlik davranışları daha yüksek

olan liderlerin ise kişiye yönelik liderlik davranışları daha düşük olacaktır. Bununla birlikte son zamanlarda yapılan çalışmalar sonucu araştırmacılar kişiye yönelik ve işe yönelik liderlik tarzlarının aynı düzlemde ters uçlar olarak kavramsallaştırılmasının yanlış olduğunu, Ohio Üniversitesi Araştırmasında olduğu gibi birbirinden tamamen bağımsız iki boyut olarak ele alınmasının daha doğru olacağını belirtmişlerdir (Kahn, 1956, akt; Northouse, 2001, s.38).

1.2.2.3.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Michigan ve Ohio Üniversitesi Araştırmaları ile benzer şekilde Blake ve Moutan tarafından geliştirilen Yönetim Tarzı Matriks Modeli de lider davranışlarını açıklamak için iki farklı boyutu ele almaktadır. Boyutları “üretime yönelik olma” ve “kişilerarası ilişkilere yönelik olma” olarak ayıran bu model daha çok örgütsel gelişme ve belirli eğitim programlarında kullanılmaktadır (Koçel, 2013, s.580).

Şekil 7. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli



Kaynak: Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, s.580.

Yönetim Tarzı Matriksi Modelinde üretime yönelik olma ve kişilerarası ilişkilere yönelik olma boyutları “azdan” “çok” a kadar uzanan 9 dereceye ayrılmasıyla oluşmaktadır. Yukarıda yer alan şekilde (Şekil 7) gösterildiği gibi, iki boyutun farklı derecelendirilmeleri ile oluşturulan 5 farklı liderlik çeşidi bulunmaktadır.

Bu boyutlar aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır (Northouse, 2001, s.39-42):

(1.1): Güçten Düşmüş Liderlik Davranışı:

Bu tarz davranışları benimseyen liderler ne işe ne de ilişkilere önem vermektedir. Lider, liderlik hareketleri göstermesine rağmen içine dönük davranır. Bu tarz liderler genellikle çalışanlar tarafından geri çekilmiş, umursamaz ve çalışanlarıyla iletişim kurmaktan uzak duran liderler olarak tanımlanmaktadır.

(1.9): Şehir Kulübü Liderlik Davranışı:

Bu tarz davranışları benimseyen liderler işe hiç önem vermezken kişilerarası ilişkilere yüksek derecede önem verir. Çalışanların bütün kişisel ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına dikkat eden bu yöneticiler iletişim becerileri yüksek, yardımsever ve teselli edici olarak algılanırlar.

(5.5): Yolun Ortası Liderlik Davranışı:

Bu tarz davranışları benimseyen liderler insanlara ve işe orta derecede önem vererek iki faktör arasında denge sağlar. Bu tarz liderler uyumsuzlukları yumuşatmaya çalışan, ilerlemeye önem veren çıkarıcı liderler olarak tanımlanmaktadır.

(9.1): Otokratik Liderlik Davranışı:

Bu tarz davranışları benimseyen liderler işe yüksek derecede önem verirken çalışanları sadece işin yerine getirilmesinde kullanılan bir araç olarak görür ve fazla önemsemezler. Talimat vermek dışında çalışanlar ile iletişim kurmayan bu liderler çalışanlar tarafından kontrolü sıkı tutan, talepkar ve baskın olarak algılanırlar.

(9.9): Takım Tipi Liderlik Davranışı:

Bu tarz davranışları benimseyen liderler örgütlerde hem takım çalışması ve katılıma hem de çalışanların örgütsel bağlılıklarının artması için temel ihtiyaçlarının karşılanmasına

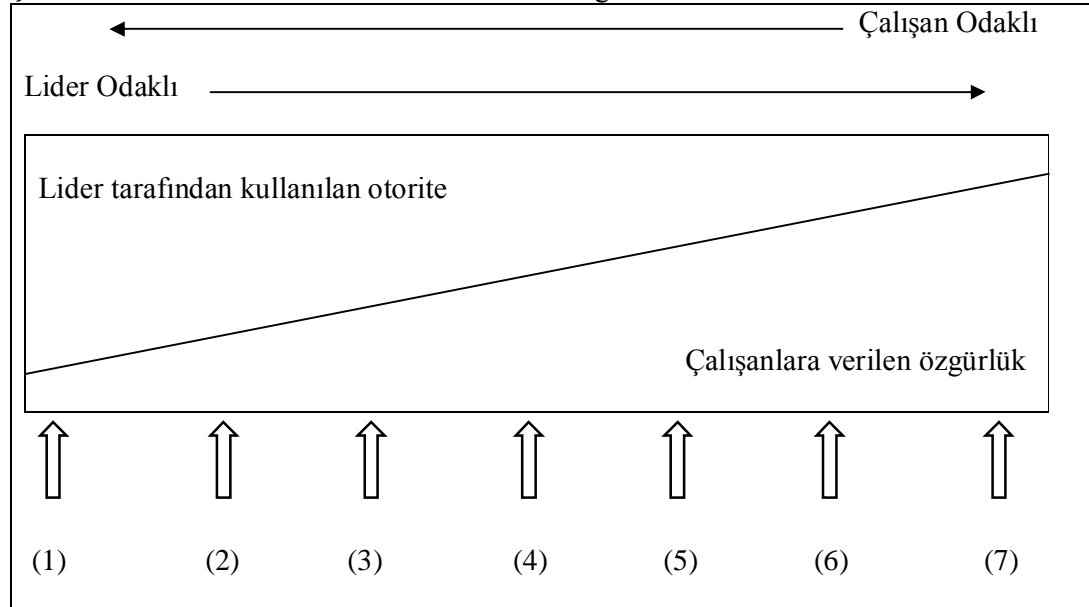
yüksek derecede önem verir. Bu liderler öncelikleri açık bir şekilde belirtir, verdiği sözleri yerine getirir ve çalışmaktan keyif alır.

Blake ve Mouton (1985) kişilerin baskın tek bir liderlik tarzı olduğunu ve genel olarak bütün olaylarda bu liderlik tarzının gerektirdiği şekilde davrandığını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte bu araştırmacılar normal davranış tarzlarının işe yaramadığı veya liderlerin baskı altında oldukları zamanlarda kullandıkları yedek liderlik tarzlarının bulunduğunu da belirtmişlerdir (Blake ve Mouton, akt; Northouse, 2001, s.43). Liderlere davranışlarını kavramsallaştırma olanağı vermesi, sahip olduğu liderlik tarzını tanımlaması ve bu sayede liderlik tarzının farkına vararak kişinin eğitim yoluyla gelişmesine olanak vermesi bu modelin avantajları arasında gösterilmektedir (Gibson, İvancevich ve Donnelly, 1979, akt; Koçel, 2013, s.581).

1.2.2.3.4. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Teorisi

Tannenbaum ve Schmidt (1973) lider davranışlarını otokratik ve demokratik olarak ikiye ayırmış ve bu iki davranış tarzını tek bir doğrunun iki ters ucu olarak göstermişlerdir. Doğrunun bir tarafında kararların alınmasında çalışanların fikirlerini ele almayan otokratik davranış tarzını benimseyen liderler yer alırken diğer ucunda çalışanların katılımını sağlayan demokratik liderler bulunmaktadır. Bununla birlikte Tannenbaum ve Schmidt (1973) liderlik davranışlarının bu iki zıt durum ile sınırlı olmadığını ve bu doğru üzerinde 7 farklı liderlik tarzının bulunduğunu ifade etmişlerdir. Söz konusu liderlik tarzlarının yer aldığı doğru (Şekil 8) aşağıda verilmiştir.

Şekil 8. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu



Kaynak: Tannenbaum, R. ve Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, Mayıs - Haziran, s.4.

Liderlik Doğrusu üzerinde yer alan boyutların tanımları aşağıda yer almaktadır (Tannenbaum ve Schmidt, 1973, s.5):

1. durum: Böyle bir durumda lider problemi tanımlar, alternatif çözümleri belirler, çözümlerden biri üzerinde karar kılar ve son olarak çalışanlara açıklar. Bu tarzı benimseyen liderler çalışanların karar verme aşamasına katılmalarına izin vermez.
2. durum: Bir önceki durumda olduğu gibi lider sorunun tanımlanmasını ve çözümün belirlenmesini yine kendisi üstlenmekte fakat burada -1. durumdan farklı olarak belirlediği çözümü çalışanların kabul etmesi için ikna etme yöntemine başvurmaktadır. Çalışanların gösterecekleri olası direnç durumlarını ise istenilen şekilde hareket etmeleri durumunda kazanacakları şeyleri anlatarak azaltır.
3. durum: Çözüm yolu üzerinde karara varan ve çalışanlardan kabul bekleyen lider başarılması planlanan şeylerin daha iyi anlaşılması için çalışanların soru sormasına izin verir. Bu sayede alınan kararın olası etkileri daha net bir şekilde anlaşılacağı inancı hakimdir.
4. durum: Kararın tanımlanması yine lider tarafından yerini getirilmesine rağmen bu tarzı benimseyen lider karardan etkilenecek olanların karar üzerinde az da olsa söz sahibi

olmasına olanak tanır. Bu durumda lider sorunu ve kararı belirler fakat belirlediği bu karar geçicidir ve çalışanların önerileri doğrultusunda değiştirilebilir niteliktedir.

5. durum: Lider sorunu tanımlar ve çalışanların çözüm önerilerini dinledikten sonra karara varır.

6. durum: Bu durumda lider, kendi belirlediği sorunlara -kendi belirlediği sınırlar içinde olmak koşuluyla- çalışanların çözüm bulmasına izni verir.

7. durum: Biçimsel örgütlerden çok araştırma gruplarında karşılaşılan bu davranış tarzı çalışanlara geniş çapta özgürlük tanımaktadır. Bu durumda çalışanlar problemin tanımlanması, olası çözüm alternatiflerinin belirlenmesi ve kesin çözüm yönteminin belirlenmesi konularının hepsinde söz sahibidirler.

Tannenbaum ve Schmidt (1973) liderlerin benimsemeleri gereken davranışların bazı faktörlere göre belirlenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Liderler kendi değer sistemleri, çalışanlara olan güvenleri ve belirsizliklere tahammülleri gibi *lidere ilişkin faktörleri*; çalışanların bağımsız olmaya istekleri, örgütün amaç, değer ve sorunlarına yönelik algıları, sahip oldukları bilginin yeterliliği gibi *çalışanlara ilişkin faktörleri* ve son olarak örgütün türü, grubun etkililiği, sorunun kendisi ve verilen zaman gibi *duruma ilişkin faktörleri* dikkate alarak o durum için en etkili olacak davranış tarzını belirlemelidir (Tannenbaum ve Schmidt, 1973, s.6-8).

Davranışsal yaklaşım çerçevesinde ele alınan çalışmalar liderliği daha iyi anlamamızı sağlamıştır. Bununla birlikte durumsal faktörleri göz ardı etmesi gibi eksikliklerinden dolayı araştırmacıların liderlik sürecini daha iyi anlayabilmek için liderliği oturtabilecekleri daha iyi bir yaklaşım arayışına girmelerine sebep olmuştur.

1.2.2.4. Durumsal Liderlik Teorileri

Özellikler ve davranışsal yaklaşımlar liderlik konusunu ele alırken içinde bulunulan durumun koşullarını göz ardı ettikleri; dolayısıyla liderliği açıklamada yetersiz kaldıklarından dolayı durumsallık yaklaşımı geliştirilmiştir. Bu yaklaşıma göre hangi tür liderlerin daha etkili olacağı o an için içinde bulunulan durum dahil olmak üzere farklı koşullar tarafından belirlenmektedir.

1.2.2.4.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fred Fiedler'in 1967 yılında geliştirdiği bu modele göre liderin etkili olması için, sahip olduğu kişilik özellikleri ile içinde bulunulan durum arasında uyum olması gerekmektedir (Ergeneli, 2006, s.222). Bu modelde liderin özellikleri, amaca ulaşmaya önem veren “*göreve yönelik lider*” ile kişilerarası ilişkilere önem veren “*ilişkilere yönelik lider*” olarak ayrılmaktadır. Fiedler bu liderlik özelliklerini ölçmek için Least Preferred Co-Worker (LPC) adını verdiği bir ölçek geliştirmiş; bu ölçekte yüksek puan alanları ilişkiye yönelik lider, düşük puan alanları ise göreve yönelik lider olarak tanımlamıştır (Northouse, 2001, s.76).

Fiedler, liderin özelliklerine (ilişkiye yönelik ve göreve yönelik lider) ek olarak içinde bulunulan durumu da alt boyutlar bazında incelemiş ve bu boyutları “*lider-çalışan ilişkisi*”, “*görevin yapısallığı*” ve “*pozisyon gücü*” olarak tanımlamıştır (Bryman vd. 2011, s.291). Lider-çalışan ilişkisi, çalışanların liderlerine olan güvenleri, sadakatleri ve liderin çalışanlar tarafından algılanan cazibesini ele almaktadır. Değerlendirme sonucu lider-çalışan ilişkisi güçlü ve zayıf olmak üzere iki değer alabilir. Durumsal değişkenlerden ikincisi olan görevin yapısallığı, çalışanların yapmaları gereken işin açıklığına ilişkin algılarını ele almaktadır. Bu modele göre görevin yapısallığındaki artış liderin içinde bulunulan durum üzerindeki kontrolünü arttıracaktır. Görevin yapısallığı da -lider-çalışan ilişkisinde olduğu gibi- ikiye ayrılmaktadır: yüksek ve düşük. Durumsal değişkenlerden sonuncusunu oluşturan görev gücü ise liderin çalışanları ödüllendirmek veya cezalandırmak için sahip olduğu yetkiyi ifade etmektedir. Bu yetki liderin işgal ettiği pozisyondan kaynaklanan yasal gücü ifade etmekte ve değerlendirme sonucu yüksek veya düşük olmak üzere iki değer alabilmektedir (Northouse, 2001, s.76-77).

Bu üç değişken biraraya getirildiğinde sekiz farklı kombinasyon oluşmaktadır. Bu modelde en çok tercih edilen durum, lider-çalışan ilişkisinin güçlü olduğu, görevin yapısallığının yüksek olduğu ve pozisyon gücünün yüksek olduğu durumlardır. Tersine ise en az tercih edilen durumdur (Ergeneli, 2006, s.224; Northouse, 2001, s.77). Fiedler bu sekiz farklı durumdan dördünde ilişkiye yönelik liderlerin daha yüksek performans gösterdiğini, dördünde de göreve yönelik liderlerin daha yüksek performans gösterdiğini tespit etmiştir (Vroom ve Jago, 2007, s.20).

Aşağıda (Şekil 9) Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli yer almaktadır. Bu modele göre liderin sergilediği davranışların etkinliği lider-çalışan ilişkisi, görevin yapısalılığı ve pozisyon gücü gibi değişkenlerden aldıkları değerlere göre farklılık gösterecektir. Fiedler'in Etkin Liderlik Modelinde sekiz farklı durum mevcuttur ve bu farklı durumlar bir doğru üzerinde düşünülürse, iki farklı ucu temsil eden (en olumlu ve en olumsuz) durumlarda göreve yönelik lider, tersi durumlarda ilişkiye yönelik lider daha etkin olacaktır.

Şekil 9. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli								
Lider-Çalışan İlişkisi	Güçlü				Zayıf			
	Yüksek		Düşük		Yüksek		Düşük	
Görevin Yapısalılığı	Yüksek		Düşük		Yüksek		Düşük	
Pozisyon Gücü	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük
Tercih Edilen Liderlik Tarzı	Düşük LPC Orta LPC			Yüksek LPC				Düşük LPC

Kaynak: Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage, s.77.

1.2.2.4.2. House ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen Yol-Amaç Teorisinin temeli motivasyon teorilerinden "Beklenti Teorisine" dayanmaktadır (Koçel, 2013, s.588). Bilindiği gibi, bu teorinin temelinde kişilerin davranışlarını belirleyen iki faktör olduğu inancı yatmaktadır. Bu faktörlerden ilki; kişilerin belirli davranışları sergilemeleri durumunda belirli sonuçlara ulaşacaklarına dair inançları, diğeri ise kişilerin ulaşmak istedikleri sonuca verdikleri değerdir (House, 1971, s.322).

Söz konusu teoriye göre bir liderin çalışanlarını motive edebilmesi için yol ve amaç adı verilen iki unsura dikkat etmesi gerekmektedir. İlk unsur olan "yol" liderin çalışanların beklentilerini etkileme; ikinci unsur olan "amaç" ise liderin çalışanların valensini etkileme derecesini ifade etmektedir (House ve Mitchell, 1977, akt; Koçel, 2013, s.588).

Yol-Amaç Teorisine göre liderin görevi, çalışanların bireysel ve grup amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli yolları belirlemek ve yönetmek, beklentileri açıklamak ve gerekli ödülleri sağlamaktır (Vroom ve Jago, 2007, s.20). Liderler çalışanlar için uygun olan yolları belirleyerek onların başarı ve tatmin beklentilerinin artmasını sağlamakta; (Northouse, 2001, s.90) bu da lider-çalışan ilişkisini güçlendirmektedir.

Yol-Amaç Teorisine göre dört farklı liderlik tarzı bulunmaktadır ve bunlar aşağıdaki gibidir (Ergeneli, 2006, s.225):

- Yönlendirici Liderlik:

Ohio Üniversitesi araştırmasında ele alınan yapıyı harekete geçirme boyutuna benzeyen bu liderlik türünde liderler, çalışanların neyi, ne zaman, nasıl yapması gerektiğini önceden belirler ve bu isteklerin yerine getirilmesini bekler.

- Destekleyici Liderlik:

Ohio Üniversitesi araştırmasında ele alınan kişiyi dikkate alma boyutuna benzeyen bu liderlik türünde liderler, çalışanların duygu ve düşüncelerine önem vermekte, onların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için ellerinden geleni yapmakta ve çalışanlar ile yakın ilişki içerisinde bulunmaktadır.

- Katılımcı Liderlik:

Karar verme sürecinde çalışanların düşüncelerini de hesaba katan ve katılımlarını sağlayan liderlik türüdür.

- Başarı Merkezli Liderlik:

Çalışanları en üst düzeyde performans göstermelerini bekleyen ve çalışanların sınırlarını zorlayan bu liderlik türünde liderler, yüksek başarı standartları belirler ve çalışanların devamlı gelişimine önem verirler.

Liderler farklı durumlarda farklı liderlik tarzlarını benimseyebilir. Yol-Amaç Teorisi, Özellikler Teorisinde olduğu gibi, lideri tek bir tarza bağlamaz, aksine liderin farklı durumlarda farklı liderlik tarzlarını benimsemesini bekler (Northouse, 2001, s.92).

Yol-Amaç Teorisinde lider davranışlarına (yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarı merkezli liderlik) ek olarak “*çalışan özellikleri*” ve “*görev özellikleri*” olmak üzere iki boyut daha bulunmaktadır (Northouse, 2001, s.93). Bu teoriye göre liderin davranışı, çalışan özellikleri ve görev özellikleriyle uyum içerisinde olmadığı durumlarda etkili olmamaktadır. Sonuç olarak Yol-Amaç Teorisi durumsal değişkenlerin çalışanların tutum ve davranışlarını nasıl etkilediğini ve liderin davranışlarının nasıl olması gerektiğini göstermektedir (Ergeneli, 2006, s.226).

1.2.3. Modern Liderlik Teorileri

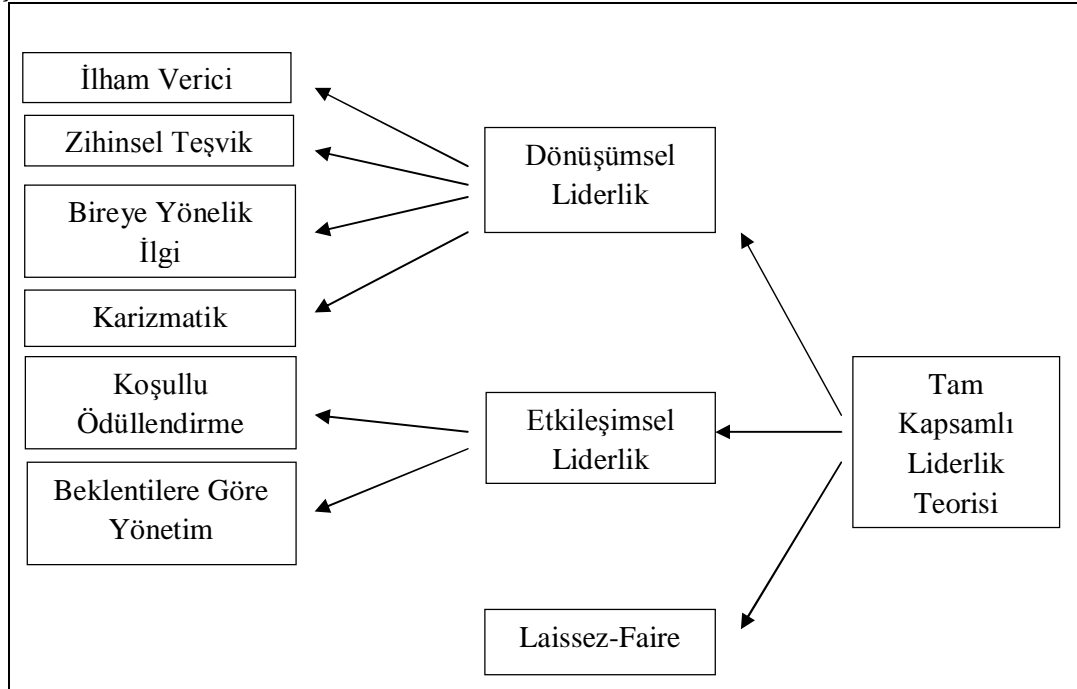
Literatürde yer alan ilk liderlik teorilerinin temelini lider ve çalışan arasındaki değiş-tokuş ilişkisi oluşturmaktadır. 1980’li yıllara gelindiğinde ise odak noktası bu çıkarıcı ilişkiden uzaklaşmış; sözlü olmayan iletişimi, sembolleri, duyguları ve entellektüel uyarımı vurgulayan lider davranışlarına doğru bir geçiş göstermiştir (Walumba ve Wernsing, 2013, s.392). Bu teoriler arasında yer alan Dönüşümsel Liderlik Teorisi (Transformational Leadership Theory) ilk olarak 1973 yılında James Downton’ın yazdığı *Rebel Leadership* (Asi Liderlik) adlı eserinde vurgulanmış; James McGregor Burns’un 1978 yılında yayınlanan *Leadership* adlı eseri sayesinde ise geniş kitlelere yayılmıştır (Díaz-Sáenz, 2011, s.299).

Burns’un siyasi liderleri inceleyerek yaptığı tanımlayıcı çalışmalar sonucunda oluşturduğu modelini dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik modelleri oluşturmaktadır (Yukl, 1989, s.271). Burns, bu iki boyutu bir doğrunun iki zıt ucu olarak görmüştür. Yani ona göre bir kişi aynı anda hem dönüşümsel hem etkileşimsel liderlik davranışları sergileyememekte, ya dönüşümsel ya da etkileşimsel liderlik davranışları benimsemektedir (Bass, 1999, s.5). Burns, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışları arasındaki ayrımı vurgulamıştır. Ona göre dönüşümsel liderler, çalışanlara kendi çıkarlarının ötesinde bir vizyon ile özdeşleşmeleri yönünde ilham vererek katılımı sağlarken; etkileşimsel liderler, lider-çalışan arasında yapılan ve çalışanlar tarafından değerli olarak algılanan maddi veya manevi sembollerin değiş-tokuşu ile çalışanların katılımını sağlamaktadır (Burns, 1978, akt; Judge ve Bono, 2000, s.751). Burns’e göre dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik arasındaki fark lider ve çalışanın birbirlerine yaptıkları teklifin doğasında yatmaktadır. Dönüşümsel liderler çalışanlara, kısa dönemli

hedeflerinin ötesinde, içsel ihtiyaçlarını karşılayan amaçları benimsemelerini sağlarken; etkileşimsel liderler kaynakların lider-çalışan arasındaki takasını sağlamaktadır (Judge ve Piccolo, 2004, s.755).

Burns ve Dawton gibi araştırmacıların dönüşümsel liderlik alanında yaptıkları çalışmaların üzerine Bernard Bass 1985 yılında *Leadership and Performance Beyond Expectation* adlı eserinde dönüşümsel liderliğin örgütlerdeki yerini daha detaylı bir şekilde ele almıştır (Walumba ve Wernsing, 2013, s.393). Bass, Burns'un açıklamalarından farklı olarak dönüşümsel ve etkileşimsel liderliği bir doğrunun iki zıt ucu olarak değil birbirinden bağımsız olan farklı kavramlar olarak ele almıştır. Yani Bass'e göre bir lider aynı zamanda hem dönüşümsel hem de etkileşimsel liderlik davranışları sergileyebilmekte; en etkili liderler bu iki davranışı aynı anda gösterenler olmaktadır (Bass, 1985, akt; Judge ve Piccolo, 2004, s.755).

Şekil 10. Bass'ın Liderlik Modeli



Kaynak: Bass, B. M. (1999). Current developments in transformational leadership: Research and applications. *The Psychologist-Manager Journal*, 3(1), 5-21.

Bass, liderliği tanımlayan davranışları incelemiş ve başka araştırmacıların da yaptığı düzeltmeler sonucu son haliyle liderliğin dönüşümsel, etkileşimsel ve laissez-faire olmak üzere üç boyuttan oluştuğu sonucuna varmıştır. Yukarıda yer alan şekilde (Şekil 10) gösterilen bu üç boyut Bass'ın geliştirdiği Tam Kapsamlı Liderlik Teorisini (Full-Range Leadership Theory) oluşturmakta (Walumba ve Wernsing, 2013, s.393) ve yine Bass tarafından geliştirilen, günümüze kadar birkaç kere üzerinde düzeltme yapılan Çok Boyutlu Liderlik Anketi (Multifactor Leadership Questionnaire) kullanılarak ölçülmektedir (Avolio ve Bass, 1991, akt; Bass, 1999, s.11). Tam Kapsamlı Liderlik Teorisine göre her lider bu davranışları farklı derecelerde sergilemekle birlikte bazı liderlik davranışları diğerlerine göre ağır basmaktadır (Avolio ve Bass, 1991, akt; Bass, 1999, s.11).

1980 yılında 70 tane Güney Afrikalı yöneticiden, farkındalıklarını ve motivasyonlarını arttıran ve kendi çıkarlarının dışında hareket etmelerine yol açan birini tanımlamaları istenmiştir. Yöneticiler bu kişileri kendini geliştirmeye önem veren ve yenilikçiliği teşvik eden kişiler olarak tanımlamış; sonuç olarak da lidere duydukları inancın hissettikleri örgütsel bağlılığı arttırdığını ifade etmişlerdir (Bass, 1985, akt; Bass, 1997a, s.133). Çok Boyutlu Liderlik Anketinin orijinali bu yöneticiler tarafından yapılan tanımlar baz alınarak hazırlanmıştır. Şöyle ki, 141 tanımlama bu konuda uzman 11 kişiye dağıtılmış ve bu kişilerden, yapılan tanımlamaları dönüşümsel ve etkileşimsel boyutlara ayırmaları istenmiştir. Son olarak da Amerikan ordusunda çalışan bir örneklem kullanılarak bu örneklemde bulunan kişilerin kendi üstlerini bu tanımlamaları kullanarak değerlendirmeleri istenmiştir. Yapılan analizler dönüşümsel liderliğin: *karizmatik liderlik* (idealized influence), *ilham verici liderlik* (inspirational motivation), *zihinsel teşvik* (intellectual stimulation) ve *bireye yönelik ilgi* (individualized consideration) olmak üzere birbiriyle ilişkili dört alt boyuta ayrılabilceğini göstermiştir. Buna karşılık etkileşimsel liderlik de *koşullu ödüllendirme* (contingent reward) ve *beklentilere göre yönetim* (management by expectation) olmak üzere 2 boyut bazında incelenmiştir (Bass, 1997a, s.133). Beklentilere göre yönetim daha sonra Hater ve Bass (1988) tarafından aktif ve pasif beklentilere göre yönetim olmak üzere ikiye ayrılmıştır.

Bu çalışmanın amacı liderlik algısının örgütsel bağlılığa etkisini araştırmaktır. Bu süreçte liderlik değişkeni dönüşümsel, etkileşimsel ve laissez-faire liderlik alt boyutları bazında

inceleneceğinden tam kapsamlı liderlik teorisinin kullanılması uygun görülmüştür. Aşağıda tam kapsamlı liderlik teorisinin alt boyutları daha detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

1.2.3.1. Dönüşümsel Liderlik Teorisi

Bass (1985) dönüşümsel liderliği, liderlerin çalışanları etkilemesi bakımından ele almıştır (Bass, 1985, akt; Yukl, 1989, s.272). Dönüşümsel liderler kişilerin gerçekten önemli olan şeylere karşı farkındalıklarını geliştirerek, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bulunan üst düzey ihtiyaçlara duydukları merakı arttırarak ve kişilerin - kendi çıkarlarının ötesinde- toplumun, örgütün ve grubun yararı için hareket etmesini sağlayarak çalışanları etkilemektedirler (Bass, 1999, s.5). Bu etkileme süreci sonunda da çalışanların lidere duydukları güven ve saygı artar ve dolayısıyla çalışanlar gerekenden daha fazlasını yapmak için motive olurlar (Yukl, 1989, s.272). Buradan hareketle Díaz-Sáenz (2011) dönüşümsel liderliği, *“çalışan-lider arasındaki güçlü duygusal bağ ve ortak hedeflere duyulan bağlılıktan hareketle liderin grup ve/veya organizasyon performansını beklentilerin ötesine geçirme süreci”* olarak tanımlamaktadır (s.299).

Dönüşümsel olarak adlandırılan liderler çabalarını uzun dönem hedeflere ulaşmak için sarf eder, vizyon geliştirmeye önem verir ve bu vizyonu benimsemeleri için çalışanları teşvik eder. Bu liderler geliştirdikleri vizyonu varolan yapı ile uyumlu hale getirmek yerine, yapıyı vizyonu destekleyecek şekilde değiştirme yoluna giderler. Son olarak da çalışanların bireysel gelişimlerini gerçekleştirebilmeleri için daha çok sorumluluk almaları yönünde desteklerler (Howell ve Avolio, 1993, s.891).

İsminden de anlaşıldığı üzere dönüşümsel liderlik çalışanların değişmesine yol açan bir süreçtir. Bu süreç çalışanların karşılıklı iletişim halinde olması sonucu hem moral hem de motivasyonlarında artış ile sonuçlanmaktadır. Değerler, standartlar ve uzun dönem hedefler ile ilgilenen bu liderlik türü çalışanların güdülerinin anlaşılması, ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ve onlar ile insancıl ilişkiler kurulması konularına önem vermektedir. Milyonlarca insanın beklenti ve talebini arttırması ve bu sürecin sonunda kendisinin de değişim geçirmesi bakımından Burns dönüşümsel lidere örnek olarak Mohandas Ghandi'yi göstermektedir (Northouse, 2001, s.131-132). Mustafa Kemal Atatürk, John F.

Kennedy ve Martin Luther King de dönüşümsel olarak nitelendirilebilecek liderler arasında yer almaktadırlar.

1.2.3.1.1. Karizmatik Liderlik

Yukl (1989) karizmayı, “*liderin çalışanlarda yoğun duygular ortaya çıkararak ve çalışanların lider ile özdeşleşmelerini sağlayarak onları etkileme süreci*” olarak tanımlamaktadır (s.272). Karizmatik liderler çalışanlar için rol modeli görevini üstlenirler. Çalışanlar bu liderlere saygı duyar ve onlar ile özdeşleşmek isterler. Kararlılık, tutarlılık, kendine güven, yeterlilik ve risk almaya isteklilik bu liderlerin en temel özellikleridir. Çalışanlar, liderin davranışlarını karizmatik olarak algıladıkları ölçüde lider tarafından etkilenirler (Bass, 1997b, s.21). Buradan hareketle Judge ve Picollo (2004) da karizmayı, “*liderin davranışlarının çalışanlar tarafından takdire değer şekilde algılanması sonucu çalışanların lider ile özdeşleşme süreci*” olarak tanımlamaktadırlar (s.755).

Zorlu konularda tavrını ortaya koyan bu liderler çalışanlarına inanır ve çalışma ortamında karşılıklı güvene önem verir. Karizmatik liderler ortak değerler ve amaçların önemini vurgulamakla birlikte, bağlılık ve kararların etik sonuçları gibi konular üzerinde de durur. Bu liderler çalışanların takdirini kendilerine duydukları güven sayesinde kazanırlar (Bass, 1997a, s.133). Bununla birlikte Bass, karizmayı dönüşümsel liderlik için gerekli bir faktör olarak görmesine rağmen yeterli olarak görmemektedir (Yukl, 1989, s.272). Yani kişinin sadece karizmatik özelliklere sahip olması dönüşümsel lider olarak tanımlanabilmesi için yeterli değildir.

1.2.3.1.2. İlham Verici Liderlik

İlham verici ve karizmatik liderlik arasında yüksek korelasyon olmakla birlikte farklı kavramlar olarak ele alınmaktadır. Karizmatik liderlerden farklı olarak bu liderler sembol, imge ve açık iletişim yoluyla çalışanlara ilham verir (Bass, 1997b, s.21). Judge ve Picollo (2004) ilham verici liderliği, “*liderin, çalışanların ilgisini çeken ve onları motive eden bir vizyon oluşturmasının dercesi*” olarak tanımlamaktadır (s.755). Söz konusu liderler çalışanların gelecekları ile ilgili bir vizyon geliştirmelerine yardımcı

olmakta ve bu vizyona hızlı bir şekilde ulaşabilmeleri için takım ruhunu kullanmaktadır (Díaz-Sáenz, 2011, s.300). Bu liderler bireysel ve takım ruhunu harekete geçirirken istekli ve iyimser davranır (Bass, Avolio, Jung ve Berson, 2003, s.208), çalışanların beklentilerini yükselterek daha önce ulaşılmaması zor olarak gördükleri hedeflere ulaşmalarını sağlarlar (Walumbwa ve Wernsing, 2013, s.393).

Kısacası bu liderler çalışanların ilgisini çeken bir vizyon geliştirir, standartlarını yükseltmeleri konusunda çalışanları cesaretlendirir, onlara karşı iyimser davranır ve çalışanları işlerini tamamlamaları yönünde teşvik eder.

1.2.3.1.3. Zihinsel Teşvik

Bu liderler eski problemlerin yenilikçi ve yaratıcı bir bakış açısıyla yeniden ele alınmasını teşvik etmekte ve eski çözümlerin sınanmasına önem vermektedir (Díaz-Sáenz, 2011, s.300). Sorunların tespit edilmesi ve onlara yeni çözüm üretilmesi sürecinde çalışanlar bizzat rol almakta ve yaptıkları hatalardan dolayı hiçbir zaman aşağılanmamakta veya eleştiriye maruz kalmamaktadırlar (Bass vd. 2003, s.208). Bu tür liderler çalışanları örgüt problemlerine yeni bakış açısı geliştirmeleri konusunda destekler ve bu sayede de çalışanlar kendi başlarına problem çözme ve düşünme becerileri geliştirirler. Sorunlara yeni çözümler üretmek için çaba gösteren çalışanları terfi eden bir kişi bu lidere verilebilecek bir örnektir (Northouse, 2001, s.138).

Sonuç olarak bu liderler eski varsayımları, gelenekleri ve inançları sorgular, başkalarını sorun çözme konusunda yeni bakış açıları geliştirmeleri yönünde cesaretlendirir ve fikir paylaşımını teşvik ederler (Bass, 1997a, s.133).

1.2.3.1.4. Bireye Yönelik İlgi

Judge ve Piccolo (2004) bireye yönelik ilgiyi, *“liderin ayrı ayrı her bir çalışanın endişelerini ve ihtiyaçlarını dinlemesi, bu ihtiyaçları tatmin etme ve çalışanlara yön göstermesinin derecesi”* olarak tanımlamaktadır (s.755). Walumbwa ve Wernsing (2013) ise *“liderin, çalışanların ihtiyaçlarına göre belirlediği duygusal desteğin derecesi”* olarak tanımlamaktadır (s.393). Bu durumda kişilerin bireysel ihtiyaçlarını dikkatlice

dinleyen lider onları bu ihtiyaçları tatmin etmeleri için yönlendirir; zorlukları aşmaları ve bu süreçte bireysel gelişimlerini sağlamaları için yetki devri kullanır (Northouse, 2001, s.138-139). Bu liderler kişilerin güçlü yönleri ve ihtiyaçlarını görür (Walumbwa ve Wernsing, 2013, s.393) ve bu ihtiyaçların karşılanabilmesi için bireysel gelişim ve öğrenme olanakları oluşturur (Bass, 1997b, s.21).

Çalışanlarına karşı davranışlarında bireysel farklılık gösteren, bazı çalışanlarına daha fazla yetki veren, diğerlerine yapılması gereken şeyleri açıkça söyleyen kişiler bu liderlere örnek olarak gösterilebilir (Northouse, 2001, s.139). Sonuç olarak liderlerin davranışları çalışanların bireysel istek, ihtiyaç ve arzuları tarafından yönlendirilir (Díaz-Sáenz, 2011, s.300).

1.2.3.2. Etkileşimsel Liderlik Teorisi

Etkileşimsel liderlik davranışları çalışanların çıkarlarını tatmin etmeyi amaçlamaktadır. Yapıcı ödüller, övgüler ve vaatler kullanılarak çalışanların bağlılıklarını arttırması; buna karşı olumsuz geri bildirim ve ceza gibi yöntemler kullanarak bu bağlılıkta meydana gelen azalmaları düzeltmeye çalışması bu liderlik davranışlarını dönüşümsel liderlik davranışlarından ayırmaktadır (Bass, 1999, s.5). Bass etkileşimsel liderliği tanımlarken Burns'ün tanımının kapsamını genişletmiştir. Burns'ün tanımına benzer şekilde Bass de etkileşimsel liderlerin, çalışanların istenilen performansı sergilemesi için ödül ve ceza gibi yöntemleri kullanma yetkisine sahip olduğunu savunmuştur. Buna ek olarak Bass bu liderlerin, çalışanların ödüllere ulaşabilmesi için yapmaları gereken işlerin açık bir şekilde belirtilmesi sorumluluğuna da sahip olduğunu ifade etmiştir (Yukl, 1989, s.272). Bu tür etkileşimlerde liderler çalışanların ödüllere ulaşmak için üstlenmeleri gereken rolleri ve bireysel hedeflere ulaşılması için yerine getirilecek görevlerin gereklerini çalışanlara açıklar ve onlardan -kendi hedeflerine ulaşmaya çalışırken- örgütün de hedefine ulaşabilmesi için katkıda bulunmasını bekler (Kunhert ve Lewis, 1987, s.649).

Etkileşimsel liderliğin, koşullu ödüllendirme ve beklentilere göre yönetim olmak üzere iki alt boyutu mevcuttur. Aşağıda, söz konusu boyutlara kısaca değinilmiştir.

1.2.3.2.1. Koşullu Ödüllendirme

Koşullu ödüllendirme karşılıklı çıkarların tatmin edilmesi için lider ve çalışan arasında gerçekleştirilen değiş-tokuştur (Judge ve Piccolo, 2004, s.755). Bu liderler beklentileri açıkça dile getirir, iki taraf için de tatmin edici olan anlaşmalar yapar, çabayı destekler ve yüksek performans gösterenleri takdir ederler (Bass, 1997a, s.134). Lider ve çalışan arasında gerçekleştirilen maddi ve/veya manevi bu değiş tokuş motivasyonu arttırması bakımından -dönüşümsel liderlik kadar olmasa da- etkili bir yöntemdir (Walumbwa ve Wernsing, 2013, s.393).

Sonuç olarak çalışanlar belirli ödüllere ulaşmak için lider veya örgüt tarafından belirlenen standartlara ulaşmak, dolayısıyla performansını arttırmak zorundadır (Northouse, 2001, s.140). Bu durumda belirli performans standartlarına ulaşan çalışanlarına para gibi maddi veya statü gibi manevi ödüller sağlayan bir lider etkileşimsel lidere örnek olarak gösterilebilir.

1.2.3.2.2. Beklentilere Göre Yönetim

Beklentilere göre yönetim boyutu tek bir boyut olarak oluşturulmasına rağmen Hater ve Bass (1988) tarafından aktif ve pasif beklentilere göre yönetim olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Beklentilere göre yönetimin aktif/pasif ayrımının temeli liderin müdahalelerde bulunduğu zamana dayanmaktadır. Aktif beklentilere göre yönetimde lider çalışanların performanslarını sürekli olarak takip eder ve olası sorunları daha ortaya çıkmadan tespit edip gerekli müdahalelerde bulunur. Lider standartları açıkladıktan sonra olası sapmaları takip etmeye başlar. Pasif beklentilere göre yönetimde ise lider istenilen sonuçlara ulaşılmadığında ve/veya hatalar gerçekleştiğinde müdahale eder ve çalışanları eleştirir. Bu durumda lider sorun olup olmadığını görev tamamlandıktan sonra denetler ve standartları hatalar oluştuğundan sonra açıklar (Howell ve Avolio, 1993, s.891).

Sonuç olarak etkileşimsel liderler belirlenen hedeflere ulaşılmasını sağlarken dönüşümsel liderler beklentilerin de ötesine geçilmesini sağlamaktadır (Northouse, 2001, s.139). Liderlerin benimsedikleri liderlik tarzı, çalışan ve liderlerin içinde buldukları duruma göre değişiklik gösterir. Dönüşümsel liderliğin belirsizliğin olduğu çalkantılı

dönemlerde daha çok görülmesine karşılık, etkileşimsel liderlik istikrarın olduğu ve çevresel değişikliklerin çok az olduğu durumlarda görülmektedir (Bass, 1985, akt; Bass vd. 2003, s.208).

1.2.3.3. Laissez-Faire Liderlik Teorisi

Tam kapsamlı liderlik teorisinin son boyutunu oluşturan laissez-faire liderlik tarzı liderin fiziksel olarak varolması fakat liderlik vasıflarından yoksun olması veya bu görevleri yerine getirmemesi durumudur. Bu durumda lider sorumluluklarından kaçır, çalışanları desteklemeyi ihmal eder, ihtiyaç duyulduğunda ortadan kaybolur, önemli konularda düşüncelerini beyan etmez (Bass, 1996, akt; Bass, 1997a, s.134), çalışanlara geri bildirim vermekten kaçınır ve onların ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik herhangi bir çaba göstermez. Çalışanlarıyla hiç veya çok az iletişim kurması, düzenli bir şekilde çalışmalarını takip etmemesi ve uzun dönem hedefleri olmaması bu liderlerin temel özellikleridir (Northouse, 2001, s.141). Pasif beklentilere göre yönetim ile laissez-faire liderlik tarzı arasında benzerlik olmasına rağmen ilkinin şimdiki durumu korumaya çalışması ikincisinin ise liderlik görevlerinden tamamen kaçması bu iki liderlik tarzı arasındaki farkı ortaya koymaktadır (Hater ve Bass, 1988, s.697).

Çalışmanın bu kısmında liderliğin tarihine, bu süreçte liderliği açıklamak için kullanılan teorilere yer verilmiş; daha sonra da dönüşümsel, etkileşimsel ve laissez-faire liderlik boyutları detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Bir sonraki bölümde bu araştırmanın aracı değişkeni olan örgüte güven kavramı ele alınacak; bu amaçla öncelikle güven kavramı, bu kavramın temelleri ve alt boyutları daha sonra örgüte güven kavramının belirleyicileri ve sonuçları ve son olarak da örgüte güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiden bahsedilecektir.

1.3. ÖRGÜTE GÜVEN

Örgüte güven kavramı bu araştırmanın aracı değişkenini oluşturmaktadır. Bu amaçla bu bölümde söz konusu kavramın tanımına, belirleyicilerine ve örgütsel bağlılık ile ilişkisine değinilerek örgüte güven kavramının genel bir çerçevesi çizilmeye çalışılacaktır.

1.3.1. Güven Kavramı, Tanımı ve Güven Kavramının Önemi

Güven kavramı, özel yaşamda olduğu kadar örgüt içerisinde de, varolan ilişkilerin uzun süre devam etmesinde çok büyük öneme sahiptir. Gelecek yıllarda güvene duyulan ihtiyacın daha da artacağı tahmin edilmektedir, bunun sebebi olarak da işyerlerindeki artan çeşitlilik gösterilmektedir. İşyerinde çeşitliliğin artması çalışanların ortak özellikleri dışında güven geliştirmelerini zorunlu hale getirecektir (Mayer vd., 1995, s.710). Bir başka deyişle çok farklı kültürlerden gelen ve örgütün amacı dışında ortak noktası olmayan insanlar birbirlerine güvenmek zorunda kalacaklardır. Güvenin önem kazanmasında bir başka sebep ise küresel rekabetin artmasıdır. Şöyle ki, işletmelerin ürettiği mal veya sunduğu hizmetlerin tüketiciye ulaşmasında aracı olan kuruluşların sayısının artması, güveni hem işletmeler açısından hem de tüketici açısından daha da önemli hale getirmiştir. İşletme yönetimi sundukları ürün veya hizmetin her aşamasında yer alamayacaklarından ve bütün süreci gözlemleyemeyeceklerinden güven gözlemin yerini almalıdır. Dolayısıyla işletme yönetimi, güvendikleri kişileri bu aşamalardan sorumlu tutmakta, sorumlu tuttukları kişilere güvenmek istemektedirler. Küreselleşmenin artması aynı zamanda değişimi de getirdiğinden işletmelerin değişime verdikleri tepkiler de çalışanların örgütlerine olan güvenlerini etkileyecektir (Gilbert ve Tang, 1998, s.331).

Mayer vd. (1995) güveni, “*güvenen grubun güvenilen grubu gözetim veya denetim altında tutmaksızın, kendisi için önemli olan belirli bir eylemi yerine getirebileceği beklentisine dayanarak güvenilen grubun eylemlerine karşı savunmasız kalma gönüllülüğü*” olarak (s.712), Cook ve Wall (1980) ise güveni, “*bir kişinin muhatap olduğu kişinin iyi niyetle hareket ettiğine kaanat getirmesi ve söz ve eylemlerine itimat duyması*” (s.39) olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanımlardan hareketle güven, kişinin

başka bir kişi veya kurum tarafından zarara uğramayacağına dair hissettiği inançtır denilebilir. Güven konusu yazında birçok çalışmada ele alınmış olmasına rağmen bu kavramla ilgili hem metodolojik hem de kavramsal sorunlar bulunmaktadır. Güven kavramı üzerinde uzlaşılan bir tanımının bulunmaması, risk ile arasındaki ayrımın yapılmamış olması, belirleyici ve sonuçları üzerinde yeterince inceleme yapılmamış olması ve güvenin -güvenen ve güvenilen olmak üzere- iki boyutlu bir yapı halinde ele alınmamış olması bu kavramın örgüt bazında ele alınmasını güçleştirmektedir (Mayer vd., 1995, s.709).

1.3.2. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları

Mayer vd. (1995)'ye göre bir arada çalışmak dayanışmayı gerektirir, bu yüzden de kişiler belirli bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmaya çalıştıklarında, birlikte çalıştıkları kişilere, en yakın üstlerine, içinde buldukları örgüte ve örgütün temsil ettiklerine inanmak ve güvenmek isterler. Buradan da anlaşıldığı üzere güvenin farklı odak noktaları bulunmaktadır. Örgütsel güven ile ilgili yapılan araştırmalarda, çalışanların iş arkadaşlarına (örn; Mayer vd. 1995), yöneticilerine (örn; Butler ve Cantrell, 1984) ve örgüt yönetimine (örn; McCauley ve Kuhnert, 1992) olan güvenleri ele alınmıştır.

1.3.2.1. Çalışma Arkadaşlarına Güven

McAllister (1995) kişilerearası güveni, “*güvenen kişinin başkalarının söz, eylem ve kararlarına olan itimatı ve bu itimatı temel alarak kendi davranışlarını yönlendirme isteği*” olarak (s.25); Ferres, Connell ve Travaglione (2004) ise çalışma arkadaşlarına güveni, “*çalışanın, arkadaşlarının ilgili alanda yetkin olduklarına, kendisine karşı adil, güvenilir ve etik bir şekilde davranacaklarına dair inancı*” olarak tanımlamaktadırlar (s.610). Literatürde örgütsel güvenin boyutlarından yöneticiye ve örgüte güvenin daha çok incelenmesine karşın çalışma arkadaşlarına duyulan güven göz ardı edilmiştir.

İnsanlar günlerinin büyük bir kısmını iş yerinde geçirirler, dolayısıyla insanların içinde çalıştıkları örgüt ve birlikte çalıştıkları iş arkadaşları hayatlarının büyük bir parçasını oluşturur. Çalışma arkadaşları arasında bilgi paylaşımının olabilmesi ve kişilerin daha

üretken olabilmeleri için çalışanların birbirlerine güvenmeleri gerekmektedir. Cook ve Wall (1980) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada iş arkadaşlarına olan yüksek güven düzeyinin iş tatminini pozitif yönde tahmin ettiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalışma arkadaşları arasındaki güven kişinin sadece iş hayatı için değil özel hayatı için de önemlidir. Birlikte çalıştığı insanların ilgili alanda yetkin olduklarına ve kendisine adil ve etik bir şekilde davranacaklarına inanan bir çalışan çatışma ve strese uzak bir iş hayatı yaşayacak; bu durum özel hayatına da yansıtılabilecektir. Buna karşı birlikte çalıştığı insanlara güven duymayan çalışan kendisini iş yerinde yalnız hissedebilir, bu durum kişinin işten duyduğu tatmini, işteki performansını ve psikolojisini olumsuz yönde etkileyebilecektir.

1.3.2.2. Yöneticiye/Lidere Güven ve Örgüte Güven

Yöneticiye güven ve örgüte güvenin farklı belirleyicileri ve sonuçları olan, birbirlerinden farklı fakat ilişkili kavramlar olduğu kabul edilmektedir. Gilbert ve Tang (1998) örgüte güveni, “*çalışanın işletmeye karşı hissettiği ve örgütün kendisine karşı her zaman açık olacağı ve vaatlerini yerine getireceğine dair hissettiği inanç*” olarak (s.322), Kramer (1999) ise, “*kişilerin güvendikleri kişi veya kurumların niyetleri ve gelecekteki tutum ve davranışları konusundaki belirsizlikten kaynaklanan ve kişi tarafından üstlenilen risk veya savunmasızlık*” olarak (s.571) tanımlamaktadır. Tan ve Tan (2000) ise yöneticiye güveni, “*çalışanın, davranışları üzerinde kontrol sahibi olmadığı en yakın üstünün eylemlerine karşı savunmasız kalmayı göze alması*” olarak tanımlamaktadırlar (s.243). Dolayısıyla, kişinin başkalarının eylemlerine karşı savunmasız kalmayı göze almasının derecesi, söz konusu kişinin hissettiği güveni etkileyecektir. Yöneticisiyle arasındaki yakın ilişkiden dolayı yöneticiye güvenen bir çalışan örgütün uyguladığı politikaları adil bulmaması sonucu örgüt yönetimine güvenmeyebilir. Yani, çalışan aynı anda hem yöneticisine hem de örgüte güvenebileceği gibi bunlardan sadece birisine güvenebilir veya hiçbirine güvenmeyebilir.

Tan ve Tan (2000) tarafından gerçekleştirilen bir alan araştırmasında yöneticiye güven ve örgüte güven arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olmakla birlikte, yöneticiye güvenin daha çok yöneticinin becerisi, yardım severliği ve doğruluk anlayışı gibi yakın değişkenlerle, örgüte güvenin ise algılanan örgütsel destek ve adalet gibi

küresel değişkenlerle ilişkili olduğu saptanmıştır. Söz konusu çalışmada yöneticiye ve örgüte güvenin belirleyicilerinin birbirinden farklı olmasına ek olarak sonuçları da farklı bulunmuştur. Şöyle ki, yöneticiye güven, yenilikçi davranışlarda artış ve yöneticiden memnuniyet ile ilişkili bulunmasına karşın, örgüte güven örgütsel bağlılık gibi daha genel sonuçlarla ilişkili bulunmuştur. Farklı güven türlerinin farklı belirleyici ve sonuçlara sahip olmalarından dolayı işletmelerde örgütsel güveni teşvik edebilmek için güvenin odak noktasının bilinmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada, liderlik tarzı algısının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinde örgüte olan güvenin aracı rolü incelenecektir. Bununla birlikte güvenin alt boyutları arasında bulunan yüksek korelasyondan dolayı örgüte duyulan güvene ek olarak çalışma arkadaşlarına güven ve yöneticiye güven boyutlarına da kısaca değinilmesi uygun görülmüştür.

1.3.3. Örgüte Güvenin Belirleyicileri

Örgüte güvenin gelişiminden önce var olan özellikleri (belirleyicileri) belirlemek amacıyla yazında çeşitli çalışmalar (örn; Lewicki ve Bunker, 1995; Zucker, 1986) gerçekleştirilmiştir. Bu başlık altında, çalışanların örgüte olan güvenlerini etkileyen faktörlere değinilecektir. Söz konusu faktörler kişisel, örgütsel ve örgüt dışı olmak üzere 3 başlık altında ele alınarak konuyla ilgili daha bütüncül bir bakış açısı geliştirilmeye çalışılacaktır.

1.3.3.1. Kişisel Faktörler

Mayer vd. (1995) tarafından geliştirilen örgüte güven modeli hem güvenen kişinin (trustor) hem de güvenilen kişinin (trustee) özelliklerinin güvenin oluşumunda etkili olduğunu ifade etmiştir. Bu amaçla bu çalışmada örgüte olan güvenin belirleyicilerinden kişisel faktörler her iki tarafın da bakış açısından ele alınarak incelenecektir.

1.3.3.1.1. Güvenen Kişinin Özellikleri

Mayer vd. (1995) insanlarda, güvenme eğilimi (propensity to trust) olarak adlandırdıkları, zaman içerisinde tutarlılık gösteren ve kültüre, kişilik özelliklerine ve deneyimlere göre farklılık gösteren bir özelliğin olduğunu ifade etmişlerdir. Söz konusu araştırmacılar güvenme eğilimini, “*kişilerin, başkalarının güvenilirliği hakkında sahip oldukları genel bir beklenti*” (s.715) olarak tanımlamaktadırlar. Kişilerin güven düzeylerinin güvenilecek olan kişi hakkında elde ettikleri bilgilerden (örn, geçmiş etkileşimler) etkilendiğini savunan görüşlerin aksine, güvenme eğilimi söz konusu bilgilere ulaşmadan önce güven düzeyini etkilemektedir. Sonuç olarak araştırmacılar (Mayer vd., 1995), kişilerin güvenme eğilimlerinin güvenin oluşumunu açıklamada yetersiz kaldığını; dolayısıyla güvenilecek olan kişilerin özelliklerinin de incelenmesi gerektiğini savunmuştur.

1.3.3.1.2. Güvenilen Kişinin Özellikleri

Mayer vd. (1995) güvenen kişinin özellikleri dışında güvenilen kişinin özelliklerini de inceleyerek güvenin oluşumunda bütüncül bir bakış açısı geliştirmeye çalışmışlardır. Bu amaçla gerçekleştirdikleri çalışmada güvenilen kişinin sahip olduğu ve güvenen kişinin güven düzeyini etkileyecek 3 özellik olduğunu belirtmişlerdir. Bu özellikleri sırasıyla; beceri, yardım severlik ve doğruluk olarak ifade etmişlerdir.

Beceri (ability), kişinin belirli bir alanda sahip olduğu bilgi düzeyini ifade eder ve etki alanına özgüdür (Mayer vd. 1995, s.717). Becerinin, etki alanına özgü bir özellik olması kişinin belirli bir alanda sahip olduğu bilgi miktarının başkalarında güvene yol açabileceğini ifade etmektedir. Bu durum güvenilen kişinin her alanda bilgili olduğu anlamına gelmemekte, güvenen kişiyi ilgilendiren alanda güvenilen kişinin tatmin edici düzeyde bilgi miktarına sahip olduğu anlamına gelmektedir. Yazında bu durum uzmanlık gücü olarak da tanımlanır. Uzmanlık gücü, kişinin sahip olduğu bilgi ve tecrübe düzeyiyle ilgilidir ve astların algısına dayanır (Koçel, 2013, s.557). Dolayısıyla, kişi üstünde bu gücü algıladığı ölçüde ona güven duyacaktır.

Kişilerin ilgili alanda sahip oldukları bilgi düzeyi onlara olan güveni arttırabileceği gibi bu özellik güvenin oluşumunda yeterli değildir. Buradan hareketle Mayer vd. (1995)'nin beceri dışında belirledikleri bir diğer özellik yardım severliktir (benevolence). Mayer vd. (1995) yardım severliği, “*güvenilen kişinin, bireysel çıkarlardan bağımsız olarak, güvenen kişinin çıkarlarını korumasının derecesi*” olarak tanımlanmaktadır (s.718). Buradan hareketle güvenilen kişinin ilgili alanda tatmin edici bilgi düzeyine sahip olmasına ek olarak güvenen kişinin çıkarlarını koruması ve iyiliğini gözetmesi kendisine olan güveni attıracaktır.

Mayer vd. (1995) güvenilen kişinin ilgili alanda sahip olduğu bilgi düzeyi ve güvenen kişinin çıkarlarını koruması dışında güvenin oluşumunda etkili olan son özelliği doğruluk (integrity) olarak belirlemişlerdir. Colquitt, Scott ve LePine (2007) doğruluğu, “*güvenilen kişinin tutum ve davranışlarının ahlaki ve etik prensipler tarafından belirlenmesinin derecesi*” olarak tanımlamaktadırlar (s.910). Dolayısıyla söz konusu davranışların zaman içerisinde tutarlılık göstermesi gerekmektedir. Sitkin ve Roth (1993) benzer bir kavram olan değer uyumunu (value congruence), “*kişinin inanç ve değerlerinin, başka bir kişinin inanç ve değerleriyle uyumlu olması*” olarak tanımlamışlardır (s.368). Bununla birlikte güvenilen kişinin belirli prensiplerden hareketle tutum ve davranışlarını belirlemesi kendisine olan güveni attırmada etkili olmayacak, bu prensiplerin güvenen kişi tarafından uygun bulunması gerekecektir (Mayer vd., 1995, s.719).

Mayer vd. (1995) kişide bulunan beceri, yardım severlik ve doğruluk kavramlarının birbirinden farklı kavramlar olmakla birlikte ilişkili olduğunu ifade etmiş ve bu özelliklerin artmasının kişiye olan güveni arttıracığını iddia etmişlerdir. Bu kavramlar örgüt içindeki ilişkilere uygulandığında, çalışanların örgüte güvenmeleri için en başta güvenme eğilimlerinin yüksek olması gerektiği düşünülmektedir. Buna karşın örgütün de ilgili alanda bilgi sahibi olması, çalışanların çıkarlarını koruması ve çalışanlar tarafından kabul edilen prensiplere göre hareket etmesi de çalışanın örgüte olan güvenini etkileyecektir.

Bu başlıkta güvenin oluşumunda etkili olan kişisel faktörlere değinilmiş bir sonraki başlıklarda örgütsel ve örgüt dışı faktörlerden de bahsedilerek “örgüte güvenin belirleyicileri” başlığı sonlandırılacaktır.

1.3.3.2. Örgütsel Faktörler

Literatürde çalışanların güvenlerini etkileyen sınırsız sayıda örgütsel faktörler bulunmakla birlikte bu çalışmada birkaç araştırmacı tarafından ortaya atılan temel özelliklere değinilecektir.

Mishra ve Morrissey (2000) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada çalışanların örgüte olan güvenlerini en çok etkileyen örgütsel faktörler, açık iletişim, kararlara katılımın teşvik edilmesi ve kritik kararların paylaşılması olarak sıralamışlardır. Bu faktörler örgütsel adalet kavramı ile yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılığın incelendiği başlıkta da bahsedildiği üzere örgütsel adalet yönetimin bireysel duygu ve düşüncelerinden bağımsız olarak objektif davranabilme yeteneği sonucu çalışanların bu davranışları nasıl algıladığı ile ilgilendir. Yapılan çalışmalar (örn; Konovsky ve Pugh, 1994; Greenberg, 1996; Tyler ve DeGoey, 1996) örgütsel adalet algısının çalışanların örgüte olan güvenlerini pozitif yönde tahmin ettiğini göstermektedir. Buradan hareketle, açık iletişim tarzının örgüt kültürüne entegre edilmesinin, özellikle çalışanları ilgilendiren konularda onların fikirlerine danışılmasının ve önemli kararlar alınmadan çalışanların katılımlarının teşvik edilmesinin çalışanların örgüte olan güvenlerini arttıracaklarını düşündürmektedir.

1.3.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Çalışanların örgüte olan güvenlerini etkileyen ve kişisel veya örgütsel faktörler altında ele alınmayan faktörler bu çalışmada örgüt dışı faktörler başlığı altında incelenecektir. Geçmiş etkileşimler ve sosyal benzerlik bu faktör altında incelenecek olan konulara örnek olarak gösterilebilir.

McAllister (1995) yaptığı bir çalışmada güveni etkileyen örgüt dışı etkenleri bilişsel ve duygusal temel olmak üzere iki farklı boyutta incelemiştir. Bilişsel temelin ilk boyutu

olan geçmiş etkileşimler, güvenen tarafın güvenilen taraf ile yapmış olduğu önceki alışverişlerin söz konusu kişi veya grubun güvenilirliği ile ilgili bir referans oluşturduğu temeline dayanmaktadır. Bu referans da güvenilecek olan kişi veya grubun gelecekteki tutum ve davranışlarına yönelik bir beklenti geliştirilmesini, dolayısıyla güven düzeyinin belirlenmesini etkileyecektir. Geçmiş etkileşimler dışında bilişsel temel altında ele alınan bir diğer boyut sosyal benzerliktir. Bu boyuta göre benzer demografik veya kültürel özelliklere sahip kişiler farklı kültürlerden gelen kişilere göre birbirlerine daha çok güvenme eğilimi göstermektedirler. Mishra ve Morrissey (2000) güvenin oluşumunda etkili olan örgüt dışı faktörler arasında sosyal benzerlik boyutuna benzer bir kavram olan bakışaçıların ortak olması kavramından bahsetmişlerdir. Bu boyut da kişilerin benzer bakışaçılarına sahip oldukları kişilere güvenme eğilimlerinin daha yüksek olduğunu savunmaktadır. McAllister (1995) duygusal boyut altına ise rol dışı davranışları ele almıştır. Rol dışı davranışlar kişinin yapmakla yükümlü olmadığı ve karşılığında kazanç elde etmediği davranışları kapsamaktadır. Kişinin göstermiş olduğu rol dışı davranışlar onun kendi çıkarlarından bağımsız olarak ilgisini temsil ettiğinden kendisine olan güveni arttıracaktır.

1.3.4. Örgüte Güvenin Sonuçları

Yapılan çalışmalar bireylerarası ve gruplararası güvenin, örgütün uzun dönemli istikrarı ve başarısı için hayati öneme sahip olduğunu göstermektedir (Cook ve Wall, 1980, s.39). Buradan hareketle bu başlık altında örgüte duyulan güvenin örgüte olan katkılarından bahsedilerek güvenin teşvik edilmesi önerilecektir.

Literatürde güvenin iş ve örgütsel çıktıları pozitif yönde tahmin ettiği geniş çapta kabul görmüş bir gerçektir. Bu çıktılar arasında güvenin en etkili olduğu konu ise değişime olan direnci azaltmasıdır. Değişim, bugünün iş dünyasında kaçınılmaz bir süreçtir. Örgütün daha başarılı olması için gerçekleştirilen bazı değişim süreçleri çalışanların çıkarlarını tehdit edecek düzeyde olduğundan işletmeler çalışanların desteğine ihtiyaç duymaktadırlar. Böyle durumlarda kendi çıkarlarının örgüt tarafından olabildiğince korunacağına inanan bir çalışan -örgüte güvenen çalışan- değişim sürecine destek olacaktır. Yapılan çalışmalar da (örn; Kotler ve Schlessinger, 1979) çalışanların

yönetime olan güvenlerinin değişime direnç gösterme davranışları ile ters yönde ilişkili olduğunu göstermektedir.

Değişime olan direnci azaltmak dışında örgüte olan güven hem yatay hem de dikey iletişim kanallarında bilgi paylaşımını nicelik ve nitelik bakımından pozitif yönde tahmin etmektedir (İpçioğlu ve Erdoğan, 2006, s.14). Rekabet ortamında bilgi paha biçilemez bir değere sahiptir. Örgüte olan güven çalışanlar ve yönetim arasında bilginin daha hızlı iletimini kolaylaştırıp, ürün ve hizmetlerin tüketiciye ulaştırılma sürecinin en etkin şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Bunun dışında çalışanların yaptıkları iş ile ilgili sorun yaşamaları ve bu sorunların performanslarını olumsuz yönde etkilemeleri çalışanlarda yüksek düzeyde strese yol açabilir. Böyle bir durumda örgüte güvenen bir çalışan söz konusu sorunları amiri veya örgüt yönetimiyle kolaylıkla paylaşabilecektir. Bu durum örgüt için de önemlidir. Şöyle ki, özellikle etik olmayan veya yasa dışı yöntemlerin kullanıldığına inanan bir çalışan örgüt yönetimine güvenmediğini hissederse bu bilgiyi başkalarıyla paylaşamayabilir; bu ihlalin ortaya çıkması ise örgüt açısından hem tazminat davaları gibi maddi hem de itibar kaybı gibi manevi zararlara yol açabilir. Buna karşılık üst yönetime güvenen bir çalışan, olası ihlalleri rahatlıkla paylaşabilir; bu şekilde de örgütün kazançlarını da koruyabilir.

Burada bahsedilen sonuçlara ek olarak örgüte duyulan güvenin çalışanların morallerini (Sonnenburg, 1994) ve işten duydukları tatmini (Blake ve Mouton, 1984; Cook ve Wall, 1980) pozitif yönde; stres düzeylerini (Bair ve Stamand, 1995) ve devamsızlıklarını (Diffie-Couch, 1984) ise negatif yönde tahmin ettiği de araştırmacılar tarafından tespit edilmiştir.

1.3.5. Örgüte Güvenin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi

Örgüte güven ile ilişkili olduğu düşünülen ve son yıllarda üzerinde bir çok araştırma yapılan bir konu örgütsel bağlılık kavramıdır. Örneğin, Cook ve Wall (1980) yaptıkları çalışmada örgüte güven ve örgütsel bağlılık kavramlarının ilişki olduğunu fakat bu iki kavramın bazı yönleriyle birbirinden farklı olduğunu belirtmişler; örgüte karşı duyulan güvenin örgütsel bağlılığın belirleyicisi olduğunu tespit etmişlerdir. Tan ve Tan (2000) kişilerin örgütlerine karşı hissettikleri güven ile liderlerine karşı hissettikleri güven

arasındaki ilişkiyi inceledikleri bir çalışmada örgüte ve lidere duyulan güven kavramlarının ilişkili fakat birbirlerinden farklı kavramlar olduğunu yani belirleyicileri ve sonuçlarının farklı olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmacılar (Tan ve Tan, 2000) örgüte güvenin, örgütün tamamını etkileyen küresel değişkenler (örgütsel adalet, örgütsel destek vs.) ile ilişkili olduğunu ve hissedilen örgüte güvenin bağlılığa yol açacağını belirtmişlerdir. Tan ve Tan (2000) örgüte karşı hissedilen güven ile lidere yönelik hissedilen güven arasındaki yüksek korelasyonu da çalışanın öncelikle lideri örgütün temsilcisi olarak algılaması ve lidere güvenden sonra bu güveni tüm örgüte genellemesiyle açıklamışlardır.

Yazında genelde örgüte karşı hissedilen güven ile bağlılık arasındaki ilişki araştırıldığından liderlerin bakış açısını ele alan sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Sınırlı sayıdaki araştırmalardan birinde Straiter (2005) yöneticilerin örgütlerine ve astlarına karşı hissettikleri güven ile iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada yöneticilerin örgütlerine olan güvenleri ve örgütlerine karşı hissettikleri duygusal bağlılıkları arasında ilişki olduğu ve bu ilişkinin yöneticinin astlarına karşı duyduğu güvenden bağımsız olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın en dikkat çekici sonucu, yöneticinin örgüte duyduğu güven ile hissettiği duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin, astlarına duyduğu güven ile hissettiği duygusal bağlılık arasındaki ilişkiden daha güçlü olmasıdır. Bu durum, örgüte duyulan güvenin örgütsel bağlılığın oluşmasında astlara duyulan güvenden daha etkili olduğunu düşündürmektedir. Sonuç olarak kişinin karşısındakine duyduğu güven o kişi veya kuruma yönelik davranışlarını etkileyeceğinden güven kavramı örgütlerin faaliyetlerini verimli bir şekilde devam ettirebilmeleri için çok büyük önem taşımaktadır. Buradan hareketle, örgüt yönetiminin çalışanların güvenlerini kazanabilmek için öncelikle güvenin çalışanlar için ne anlam ifade ettiğini bilmeleri gerekmektedir.

Bu başlık altında bu araştırmanın aracı değişkeni olan örgüte güven kavramı detaylı bir şekilde incelenmiştir. Daha önce de bahsedildiği üzere bu çalışmanın amacı liderlik tarzı algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgüte güvenin aracı rolünü incelemektir. Bu amaçla bir sonraki başlıkta, liderlik tarzı algısı, örgütsel bağlılık ve örgüte güven değişkenleri arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara yer verilecektir.

1.4. LİDERLİK TARZI ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTE GÜVENİN ARACI ROLÜ

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerden bahsetmeden önce bu hipotezlerin öne sürülme gerekçelerine değinilerek değişkenler arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalara yer verilecektir. Bu amaçla öncelikle liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini, sonra liderlik tarzının örgüte güven üzerindeki etkisini ve son olarak da örgüte güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalara yer verilecektir.

1.4.1. Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla birçok çalışma yapılmış; bu çalışmaların büyük bir kısmı liderlik ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (örn; Blau, 1985; Williams ve Hazer, 1986; Karahan, 2008). Yapılan araştırmaların bazılarında liderliği ölçmek için -bu çalışmada olduğu gibi- MLQ kullanılırken bazı çalışmalar farklı ölçekler kullanmışlardır. Çalışmanın bu bölümünde liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalara yer verilecektir.

Walumbwa, Orwa, Wang ve Lawler (2005) Kenya ve Amerika'da iki örneklem üzerinde yaptıkları araştırmada dönüşümsel liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin doğasını incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların liderlerinden duydukları memnuniyet ve dönüşümsel liderlik davranışları arasındaki ilişki Amerika'da daha güçlü çıkmıştır. Dönüşümsel liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında hem Amerika hem de Kenya'da pozitif ilişki tespit edilmiş; fakat dönüşümsel liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iki kültür arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Walumbwa vd. (2005) elde edilen bu sonucu, iş ile ilgili bazı tutum ve davranışların farklı kültürlerde aynı şekilde ortaya çıkması; kültüre özgü olmaması şeklinde yorumlamışlardır.

Nguni, Slegers ve Denessen (2006) etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik davranışlarının Tanzania'da bulunan öğretmenlerin iş tatminleri, örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Söz konusu araştırmacılar yaptıkları bu çalışmada dönüşümsel liderliğin alt boyutları olan karizmatik ve ilham verici liderlik boyutunu tek bir boyut olarak ele almış ve liderliği MLQ ile ölçmüş; örgütsel bağlılığı ise Porter vd. (1974) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılarak ölçmüştür. Kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği değer ve kalma bağlılığı olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Değer bağlılığı çalışanların örgütün değer ve amaçlarını benimseme derecesini ölçerken, kalma bağlılığı çalışanın örgütte kalma niyetini ölçmektedir (Nguni vd., 2006, s.155). Yapılan bu çalışmada baş öğretmenlerin etkileşimsel liderlikten çok dönüşümsel liderlik davranışları sergiledikleri; öğretmenlerin de kalma bağlılığından çok değer bağlılığı hissettiği tespit edilmiştir. Nguni vd. (2006) öğretmenlerin kalma bağlılığında gözlemlenen bu düşüklüğü ülkede uygulanan atama yasalarına bağlamaktadır. Şöyle ki, yasalara göre öğretmenlerin görev yapacakları okulları seçme şansları bulunmamakta; atamalar ilçe eğitim ofisi tarafından yapılmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre hem dönüşümsel hem de etkileşimsel liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkilediği; fakat derecesi ve yönünün alt boyutlara göre değiştiği tespit edilmiştir. Dönüşümsel liderliğin alt boyutları ele alındığında karizmatik liderliğin değer bağlılığını etkilediği, bireye yönelik ilginin örgütsel bağlılık üzerinde düşük bir etkiye sahip olduğu, zihinsel teşviğin ise örgütsel bağlılığı etkilemediği tespit edilmiştir. Etkileşimsel liderliğin alt boyutlarından aktif beklentilere göre yönetimin kalma bağlılığı üzerinde pozitif ve orta derecede güçlü etkiye, pasif beklentilere göre yönetim ve laissez faire liderlik boyutlarının bağlılık üzerinde negatif etkiye ve koşullu ödüllendirmenin kalma bağlılığı üzerinde güçlü ve negatif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacılar koşullu ödüllendirmenin kalma bağlılığı üzerindeki etkisini baş öğretmenlerin çalışanları terfi ve/veya ücret ile ödüllendirme yetkilerinin bulunmamasıyla açıklamışlardır.

Emery ve Baker (2007) bankacılık ve gıda sektöründe dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminleri üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Yapılan analizler sonucunda dönüşümsel liderliğin alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin, etkileşimsel liderliğin alt boyutlarıyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye oranla daha güçlü olduğu saptanmıştır. Bu sektörlerin durağan

bir çevrede faaliyet göstermesi ve mekanik bir yapıya sahip olmasından dolayı Bass bu işletmelerde etkileşimsel liderlik davranışlarının daha uygun olduğu görüşünü benimsemiş (Emery ve Baker, 2007, s.86); fakat Bass'ın görüşüyle çelişkili bir şekilde dönüşümsel liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından tercih edildiği saptanmıştır. Bu sonucu Emery ve Baker (2007) mekanik örgütlerde bulunan ödüllendirme sistemleri ile açıklamışlardır. Şöyle ki mekanik örgütlerde kullanılan ödüllendirme sistemlerinin örgüt yapısı içine etkin bir şekilde yerleştirilmesi liderlerin çalışanları ödüllendirme gereğini ortadan kaldırmakta; sonuç olarak çalışanlar etkileşimsel liderleri değil dönüşümsel lideri tercih etmektedirler. Dolayısıyla dönüşümsel liderlik örgütsel bağlılık ve işten duyulan tatmini, etkileşimsel liderliğe göre daha fazla etkilemektedir.

Emery ve Baker (2007) gibi, Erkutlu (2008) da gerçekleştirdiği çalışmada dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucuna göre özellikle dönüşümsel liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki tespit edilirken etkileşimsel ve laissez-faire liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönde ilişki tespit edilmiştir. Liderliğin alt boyutlarından bireye yönelik ilginin örgütsel bağlılık ile en güçlü; laissez-faire liderlik tarzının ise en zayıf ilişkiye sahip olduğu da sonuçlar arasında yer almıştır. Erkutlu (2008) aynı çalışmada sermaye kaynağı ve liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi de incelemiş; yabancı sermaye ile faaliyet gösteren işletmelerin daha çok dönüşümsel liderlik tarzını, yerel sermaye ile faaliyet gösteren işletmelerin ise daha çok etkileşimsel liderlik tarzını benimsediklerini tespit etmiştir. Söz konusu araştırmacı bu sonucu yöneticilerin Türkiye'deki hizmet endüstrise yönelik algılamaları ile açıklamıştır. Şöyle ki, yabancı sermayeli işletme yöneticileri Türkiye'deki hizmet endüstrisini dinamik, yerel sermaye ile faaliyet gösteren işletme yöneticileri ise durağan bir yapıya sahip olarak tanımlamışlardır. Çevrede belirsizliğin yüksek olması örgütün varlığını tehdit edeceğinden yönetici bu durumu minimize etmek için örgüt yapısını değiştirecektir. Böyle bir durumda belirsizliğe uyum sağlayabilmek için esnekliği sağlayacak organik bir yapı daha uygun olurken; çevrede değişikliğin az olduğu durumlarda kontrolün yüksek olduğu mekanik örgüt yapıları uygun olacaktır (Erkutlu, 2008, s.720; Bass ve Riggio, 2005, s.93).

Korek, Felfe, ve Zaepernick-Rothe (2010) tarafından yapılan bir çalışmada, yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarına ilişkin benzer algılamalara sahip olmanın çalışanların hissettikleri duygusal bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, çalışanların yöneticilerini dönüşümsel liderlikle benzer şekilde değerlendirmesi, onların hissettikleri duygusal bağlılığı arttırmaktadır. Fakat işin anlamlı olması ve örgütsel iklimin pozitif olması liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisine aracılık yapmakta; dönüşümsel liderlik, çalışanların işin anlamlılığına ve örgüt iklimine yönelik algılamalarını etkileyerek duygusal bağlılığı arttırmaktadır.

Srithongrung (2011) tarafından yakın zamanda yapılan bir çalışmada, dönüşümsel liderliğin boyutlarıyla örgüte bağlılık ve çalışanların etkililiği arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma kapsamında etkililik çalışanların görev tanımlarında yer almayan ama örgütün çalışmasına katkıda bulunan davranışlar sergilemesi ve örgütte kalma isteği olarak kavramsallaştırılmıştır. Örgütsel bağlılık ise içselleştirme, özdeşleşme ve itaat etme olarak üç kategoride incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, dönüşümsel liderlik görev tanımı dışındaki davranışları sergilemeyi doğrudan, örgütte kalma isteğini ise dolaylı olarak etkilemektedir. Dönüşümsel liderliğin ilham verici ve karizmatik liderlik boyutlarının her üç bağlılık kategorisi üzerinde etkili olduğu; bağlılığın ise dönüşümsel liderlik algısının çalışanların işte kalma isteği üzerindeki etkisine aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Bu bölüme kadar liderliği MLQ kullanarak ölçen çalışmalardan bahsedilmiş; fakat liderliğin ölçümünde farklı ölçeklerden de yararlanılabileceği düşünülerek bu çalışmaların sonuçlarından da bahsedilmesi uygun görülmüştür.

Rowden (2000) yaptığı bir çalışmada algılanan karizmatik liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Söz konusu araştırmacı liderliği Conger ve Kanunga tarafından geliştirilen karizmatik liderlik ölçeği ile, örgütsel bağlılığı ise Porter vd. (1974) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği ile ölçmüştür. Yapılan analizler liderliğin alt boyutları ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğunu; bu ilişkinin en güçlü olduğu alt boyutların ise çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılık ve vizyonun uygulamaya konulması olduğu tespit edilmiştir. Rowden (2000) çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi kişinin hissettiği yükümlülük ile

açıklamaktadır. Yani çalışanlar ihtiyaçlarını karşılayan liderlere karşı kendilerini borçlu hissetmekte; dolayısıyla örgüte bağlılıkları artmaktadır.

Chiok Foong Loke (2001) tarafından yapılan çalışmada, lider davranışlarının üretkenlik, örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi incelenmiştir. Söz konusu çalışmada, dönüşümsel liderlik ölçülmemekle birlikte, dönüşümsel liderliğin boyutlarıyla büyük benzerlikler içeren liderlik davranışları dikkate alınmıştır. Chiok Foong Loke (2001)'un çalışmasında yer alan ortak vizyon oluşturma, dönüşümsel liderliğin “ilham verici liderlik” boyutuyla; rol model olma “karizmatik liderlik” ve “bireye ilgi” boyutlarıyla, çalışanı gelişime ve risk almaya özendirme ise “zihinsel teşvik” boyutuyla yakından ilişkilidir. Elde edilen sonuçlar çalışanlara ortak vizyon kazandırma, onları gelişime ve risk almaya teşvik etme, harekete geçirme, başarıyı takdir etme ve rol model olmayı içeren liderlik davranışlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve üretkenlik üzerinde anlamlı etkilerinin olduğunu göstermektedir. Fakat yukarıda sıralanan beş lider davranışından sadece başarıyı takdir etmenin ve çalışanları ortak vizyon etrafında birleştirmenin örgütsel bağlılığı arttırması dikkat çekicidir. Ortak vizyon oluşturabilmeye yönelik davranışların hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık için önemli bir faktör olması ise ilham verici liderlik boyutunun dönüşümsel liderlikteki en önemli boyutlarından biri olabileceğini düşündürmektedir.

Çokluk ve Yılmaz (2010) okul yönetiminin sergilediği liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri Porter vd. (1974) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılarak; okul yönetiminin liderlik davranışları ise Yılmaz (2002) tarafından geliştirilen Liderlik Davranış Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Bu iki ölçeğin her biri iki alt boyuttan oluşmakta; bu alt boyutlar Liderlik Davranış Ölçeği için destekleyici ve yol gösterici, Örgütsel Bağlılık Ölçeği için duygusal ve devam bağlılığıdır. Destekleyici lider davranışları çalışanların düşüncelerine danışmak, onları karar verme sürecine dahil etmek, çabalarını desteklemek ve ileriye yönelik vizyon geliştirmelerini sağlamak gibi davranışlardan oluşmaktadır (Rollinson ve Broadfield, 2002, akt; Çokluk ve Yılmaz, 2010, s.77). Buna karşılık yön verici liderlik davranışları liderin çalışanlara belirli konularda neyi, ne zaman ve nasıl yapacakları ile ilgili kesin yönerge vermesi sonucu ortaya çıkmakta; bu liderler karar alma sürecine çalışanları dahil etmemektedirler (House, 1971, s.321). Araştırma sonuçlarına göre destekleyici liderlik davranışları ve

örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki tespit edilmiş; bu ilişkinin iki alt boyut için de güçlü ve anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık yön verici liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. Buradan hareketle öğretmenlerin okul yönetimi tarafından desteklenmesinin ve fikirlerine danışılmasının onların okula olan bağlılıklarını arttırdığı; hareketlerinin kısıtlanmasının ve kesin direktif verilmesinin bağlılıklarını azalttığı sonucu çıkmaktadır.

Liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen bu çalışmalardan da anlaşıldığı üzere yapılan çalışmaların çoğunda liderlik ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki tespit edilmekte; bu ilişki liderliğin alt boyutlarına göre değişiklik göstermektedir. Bu çalışmada liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgüte güvenin aracı rolü incelenecektir. Buradan hareketle bir sonraki bölümde liderlik ile örgüte güven ve örgüte güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalardan bahsedilmesi uygun görülmüştür.

1.4.2. Liderlik Tarzının Örgüte Güven Üzerindeki Etkisi

Den Hartog, Shippers ve Koopman (2002) yaptıkları bir çalışmada lider davranışlarının yönetime ve çalışanlara güven üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre dönüşümsel liderliğin alt boyutları ile güven türleri (lidere güven ve yönetime güven) arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışları güvenin türlerinden en çok lidere duyulan güven ile ilişkili bulunmuştur. Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışları ile örgüte güven arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olmakla birlikte bu ilişkinin dönüşümsel liderlik boyutunda -özellikle bireye yönelik ilgi ve karizma alt boyutlarında -daha güçlü olduğu saptanmıştır.

Yılmaz ve Altinkurt (2012) okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgüte güven ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Söz konusu araştırmacılar liderliği Yılmaz (2002) tarafından geliştirilen Liderlik Davranış Ölçeği kullanılarak, örgüte güveni ise yine Yılmaz (2006) tarafından geliştirilen Örgüte Güven Ölçeği kullanarak ölçmüşlerdir. Liderlik Davranış Ölçeği yön verici ve destekleyici liderlik alt boyutlarından, Örgüte Güven Ölçeği ise yönetime

güven, çalışanlara güven ve paydaşlara güven alt boyutlarından oluşmaktadır. Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin örgüte güven, örgütsel adalet ve okul yönetiminin liderlik davranışlarına yönelik olumlu algıları olduğu; okul yönetiminin destekleyici liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgüte güven ve örgütsel adalet algıları arasında yüksek ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Destekleyici liderlik davranışları ve örgütsel adaletin örgüte güvenin alt boyutlarından en çok yönetime güveni etkilediği de sonuçlar arasında yer almaktadır. Sonuç olarak okul yönetiminin destekleyici liderlik davranışlarının çalışanların örgüte güven algıları üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Top, Tarcan, Tekingündüz ve Hikmet (2013) tarafından yapılan bir araştırmada çalışanların hissettikleri örgütsel bağlılık, örgüte güven, iş tatmin düzeyleri ve en yakın üstlerinin dönüşümsel liderlik davranışı sergilemelerine yönelik algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Dönüşümsel liderliği Podsakoff, Mackenzie, Moorman ve Fetter (1990) tarafından geliştirilen Dönüşümsel Liderlik Envanteri kullanarak, örgüte güveni ise Cummings ve Bromley (1996) tarafından geliştirilen Örgüte Güven Ölçeği kullanarak ölçmüşlerdir. Araştırma sonuçlarına göre dönüşümsel liderlik davranışları ve örgüte güven arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Dönüşümsel liderliğin alt boyutlarından vizyon oluşturma, uygun bir model geliştirme, yüksek başarı beklentisi ve zihinsel teşviğin örgüte güven üzerinde etkili olduğu; fakat bunlardan sadece vizyon oluşturma boyutunun örgüte güven üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara ek olarak grup amaçlarını kabullenmek ve bireysel destek boyutlarının örgüte güveni etkilemediği yapılan analizler sonucunda ortaya çıkmıştır.

Martins Marques de Lima Rua ve Costa Araújo (2013) yakın geçmişte yaptıkları bir çalışmada dönüşümsel liderlik davranışları ve örgüte güven arasındaki ilişkiyi araştırmış; örgüte güveni yeterlilik, dürüstlük ve yardımseverlik alt boyutları ile incelemişlerdir. Yapılan analizler sonucunda dönüşümsel liderliğin hem örgüte güven hem de örgüte güvenin alt boyutları ile arasında pozitif yönde ve orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş. Yeterlilik alt boyutunun dönüşümsel liderlik üzerinde en çok etkiye sahip olan değişken olduğu da sonuçlar arasında yer almıştır.

Bu bölümde, sözü edilen çalışmaların sonuçları incelendiğinde, dönüşümsel liderliğin örgüte güveni anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna varmak mümkündür.

1.4.3. Örgüte Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

De Ruyter ve Wetzels (1999) Hollanda'da bulunan bir denetim şirketinde yaptıkları bir araştırmada müşterilerin denetim şirketleriyle olan ilişkilerini devam ettirmelerinin arkasında yatan nedenleri incelemişlerdir. Söz konusu araştırmacılar bu ilişkiyi ölçmek için Kumar vd. (1994) tarafından geliştirilen duygusal ve devam bağlılığı maddeleri ile güven ölçeğini (1995) kullanmışlardır. Yapılan analizler sonucunda hipotezlerle tutarlı bir şekilde güven ve duygusal bağlılık arasında pozitif, güven ve devam bağlılığı arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar denetim şirketlerinin müşterileri ile olan ilişkilerini temin ve muhafaza etmelerinde güvenin önemini göstermekte ve özellikle duygusal bağlılığı artırıcı eylemlerde bulunulması gerektiğini vurgulamaktadır.

Büssing (2002) tarafından yapılan bir çalışmada güven ve bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Söz konusu araştırmacı örgüte güveni ölçmek için Nyhan ve Marlow (1997) tarafından geliştirilen 12 maddelik örgüte güven ölçeğini; örgütsel bağlılığı ölçmek için ise Penley ve Gould (1988) tarafından geliştirilen ve bağlılığı, ahlaki, yabancılaştırıcı ve hesapçı bağlılık boyutları ile ele alan örgütsel bağlılık ölçeğini kullanmıştır. Ahlaki bağlılık, kişinin örgütün değer ve normlarını içselleştirmesi sonucu (Newton ve Shore, 1992, s.277), yabancılaştırıcı bağlılık kişilerin başka alternatifleri olmadığını ve/veya örgütün iç çevresi üzerinde kontrollerinin olmadığını hissetmeleri sonucu, hesapçı bağlılık ise kişilerin yatırımları karşısında aldıkları teşvikleri değerlendirmeleri sonucu (Penley ve Gould, 1988, s.46-47) ortaya çıkmaktadır. Büssing (2002) bu araştırmada ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık boyutlarını birleştirerek duygusal bağlılık boyutunu oluşturmuştur. Yapılan analizler sonucunda çalışanların en yakın üstlerine ve örgütlerine karşı hissettikleri güven ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani çalışanların hissettiği güvende meydana gelen artış ahlaki bağlılığı arttırmakta ve yabancılaştırıcı bağlılığı azaltmaktadır. Bununla birlikte söz konusu araştırmada hissedilen güven ve hesapçı bağlılık arasında herhangi bir ilişki saptanamamıştır.

Chughtai ve Zafar (2006) Pakistan'da yaptıkları bir çalışmada üniversite öğretmenlerinin üniversite yönetimine olan güvenleri ve öğretmenlerin hissettikleri örgütsel bağlılık

düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları Porter vd. (1974) tarafından geliştirilen 15 maddelik örgütsel bağlılık ölçeği kullanılarak; yönetime olan güvenleri ise, Brockner, Siegel, Daly, Tyler ve Martin (1997) tarafından geliştirilen 3 maddelik ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Yapılan analizler sonucunda çalışanların örgüte orta düzeyde güvendikleri ve bu güvenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu araştırmacılar çalışanların bağlılıkları ve yönetimin dürüstlüğü arasında anlamlı bir ilişki olduğunu; yönetim çalışanlara karşı ne kadar dürüst davranırsa çalışanların örgüte o kadar bağlı olacağını ifade etmişlerdir.

Neves ve Caetano (2006) yaptıkları bir çalışmada güvenin, örgütsel değişim uygulaması üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Söz konusu araştırmada güveni ölçmek için Cummings ve Bromiley (1996) tarafından geliştirilen maddeler; duygusal bağlılığı ölçmek için O'Reilly ve Chatman (1986) tarafından geliştirilen 4 madde kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda adalet ve algılanan destek ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve bu ilişkide örgüte güvenin tam aracı olarak rol aldığı tespit edilmiştir. Bu durum, adalet ve hissedilen desteğin duygusal bağlılığı önce güven duygusu oluşturarak etkilediği anlamına gelmektedir. Değişim üzerinde kontrol sahibi olmadığını düşünen kişilerin hissettikleri güven ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğu da araştırma sonuçları arasında yer almaktadır. Söz konusu araştırmacılar çalışanların hissettikleri güven ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkinin sadece değişim üzerinde kontrol sahibi olmadığını düşünen kişilerde anlamlı olmasını şu şekilde açıklamaktadır; çalışanların hissettiği yüksek güven yapılan alışverişin kalitesini arttırmakta ve değişim üzerinde hissedilen kontrolsüzlüğü ortadan kaldırarak duygusal bağlılığı arttırmaktadır.

Sağlam Arı (2003) banka yöneticileri ile yaptığı bir araştırmada yöneticilerin bir üst yöneticilerine duydukları güven ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yöneticilerin güven düzeyleri bilişsel ve duygusal olmak üzere iki boyutta ele alınmış; bilişsel güvene karşıdaki kişinin yeterliliği, sorumluluk sahibi olması gibi iş ile ilgili rasyonel unsurlar kaynaklık ederken, duygusal güvene ise özen, önem, destek ve karşılıklı empati kaynaklık etmektedir. Söz konusu araştırmada güveni ölçmek için McAllister (1995) tarafından geliştirilen Bilişsel ve Duygusal Güven Ölçeği kullanılırken, örgütsel bağlılığı ölçmek için Cook ve Wall'ın (1980) geliştirdiği Örgütsel

Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda yöneticilerin en yakın üstlerine duydukları bilişsel ve duygusal güven ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki olduğu; ve bu güvenin söz konusu yöneticilerin sahip olduğu yönetsel pozisyondan etkilendiği tespit edilmiştir. Şöyle ki; yöneticiler arasında en yüksek duygusal güvenin müdür yardımcılarının müdüre duydukları güven olduğu, buna karşılık müdürlerin bölge müdürlerine duygusal güvenlerinin çok daha düşük olduğu saptanmıştır. Sağlam Arı (2003) bu sonucu müdürlerin ve bölge müdürlerinin çok sık biraraya gelmemeleri ile açıklamaktadır. Bilişsel güvenin banka statüsünden etkilendiği de sonuçlar arasında yer almaktadır. Şöyle ki; kamu bankalarında çalışan yöneticiler özel bankada çalışan yöneticilere göre bir üst yöneticilerine daha az bilişsel güven duymaktadırlar.

Demirel (2008) İstanbul'da tekstil sektöründe yaptığı bir çalışmada örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Örgütsel güveni yöneticiye ve örgüte güven olmak üzere iki boyut ile ele alan araştırmacı, örgütsel bağlılığı -bu çalışmada olduğu gibi- duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere üç boyut ile ele almıştır. Yapılan analizler sonucunda örgüt ve yöneticiye olan güvenin duygusal bağlılık ve devam bağlılığını pozitif yönde tahmin ettiği ve aralarında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu; fakat örgüt ve yöneticiye olan güven ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Sonuç olarak çalışanların örgüt ve yöneticiye güvenleri arttıkça işletmeye olan duygusal ve devam bağlılıklarının da arttığı tespit edilmiştir.

Örgüte güvenin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini inceleyen bu çalışmalardan hareketle örgüte güven düzeyleri yüksek olan bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin de yüksek olacağı söylenebilir.

1.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

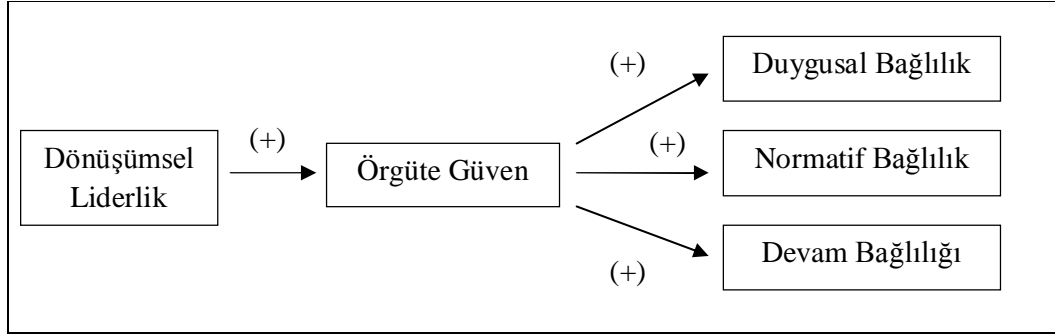
Yukarıda ayrıntılarıyla verilen liderlik, örgütsel bağlılık ve örgüte güven yazını göz önünde bulundurulduğunda, dönüşümsel liderlik tarzının örgüte güveni pozitif yönde, pasif liderlik tarzının örgüte güveni negatif yönde, örgüte güvenin ise örgütsel bağlılığın alt boyutlarını pozitif yönde tahmin edeceği düşünülmektedir. Bu çalışmada liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenirken, örgüte güven aracı değişken olarak ele alınmış; araştırma hipotezleri bu yönde geliştirilmiştir.

Liderliğin örgüte güven aracılığıyla bağlılığı etkilediği varsayılan bu çalışmada, liderlik dönüşümsel ve pasif liderlik olarak iki farklı boyutta ele alınmıştır. Dönüşümsel liderlik, *karizmatik, ilham verici, zihinsel teşvik* ve *bireye yönelik ilgi* boyutlarını, pasif liderlik ise *pasif beklentilere göre yönetim* ve *laissez faire* liderlik boyutlarını kapsayacak şekilde kavramsallaştırılmıştır. İlgili literatür göz önünde bulundurularak dönüşümsel liderlik modeli için geliştirilen hipotezler, örgüte güvenin dönüşümsel liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği yönünde olacaktır. Şöyle ki dönüşümsel liderlik algısı örgüte güveni, örgüte güven de örgütsel bağlılığın alt boyutlarını pozitif yönde tahmin etmektedir. Benzer şekilde pasif liderlik modeli için geliştirilen hipotezlerde de örgüte güvenin pasif liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği yönünde olacaktır. Şöyle ki, pasif liderlik algısı örgüte güveni negatif yönde, örgüte güven de bağlılığın alt boyutlarını pozitif yönde tahmin etmektedir. Söz konusu hipotezler aşağıdaki tabloda (Tablo 1) özetlenmiş ve şekillerle (Şekil 11 ve Şekil 12) görselleştirilmiştir.

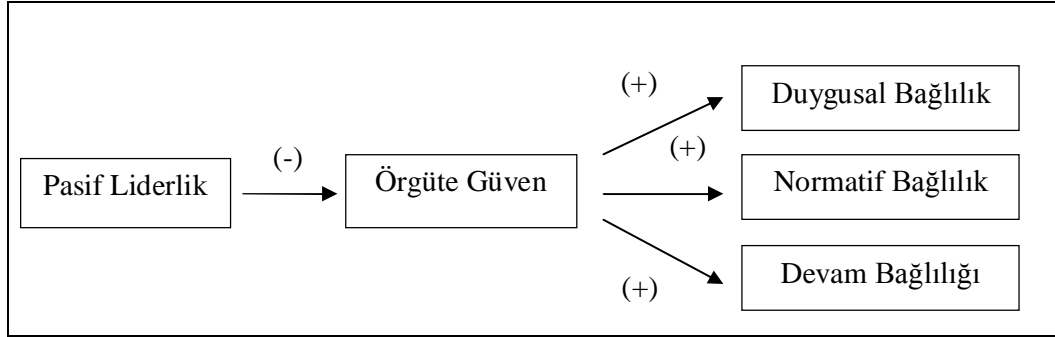
Tablo 1. Dönüşümsel ve Pasif Liderlik Modeli İçin Geliştirilen Hipotezler

Dönüşümsel Liderlik Modeli İçin Geliştirilen Hipotezler	
H1:	Örgüte güven, dönüşümsel liderlik ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Şöyle ki, dönüşümsel liderlik örgüte güveni, örgüte güven de duygusal bağlılığı pozitif yönde tahmin etmektedir.
H2:	Örgüte güven, dönüşümsel liderlik ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Şöyle ki, dönüşümsel liderlik örgüte güveni, örgüte güven de normatif bağlılığı pozitif yönde tahmin etmektedir.
H3:	Örgüte güven, dönüşümsel liderlik ve devam bağlılığı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Şöyle ki, dönüşümsel liderlik örgüte güveni, örgüte güven de devam bağlılığını pozitif yönde tahmin etmektedir.
Pasif Liderlik Modeli İçin Geliştirilen Hipotezler	
H4:	Örgüte güven, pasif liderlik ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Şöyle ki, pasif liderlik örgüte güveni negatif yönde, örgüte güven de duygusal bağlılığı pozitif yönde tahmin etmektedir.
H5:	Örgüte güven, pasif liderlik ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Şöyle ki, pasif liderlik örgüte güveni negatif yönde, örgüte güven de normatif bağlılığı pozitif yönde tahmin etmektedir.
H6:	Örgüte güven, pasif liderlik ve devam bağlılığı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Şöyle ki, pasif liderlik örgüte güveni negatif yönde, örgüte güven de devam bağlılığını pozitif yönde tahmin etmektedir.

Şekil 11. Dönüşümsel Liderlik Modeli



Şekil 12. Pasif Liderlik Modeli



2. BÖLÜM:

ALAN ARAŞTIRMASI

Bu bölüm “yöntem”, “bulgular” ve “tartışma” olmak üzere üç başlıktan oluşmaktadır. Yöntem başlığında araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerinden, kullanılan ölçeklerden ve araştırmada kullanılan analizlerden bahsedilecektir. Bulgular başlığında çalışma kapsamında yer alan hipotezleri test etmek amacıyla gerçekleştirilen istatistiksel analizlerin sonuçlarından bahsedilecektir. Son olarak da tartışma başlığında elde edilen sonuçlar yorumlanmaya çalışılacaktır.

2.1. YÖNTEM

Bu araştırmanın amacı çalışanların algıladıkları liderlik davranışlarının sahip oldukları örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini incelenmek; örgüte güvenin aracı rolünü test etmektir. Bu çalışmada, araştırma sorularını yanıtlamak ve hipotezleri test etmek için nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmış; veriler anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Anket formunun ilk sayfasında katılımcıları anket konusu hakkında bilgilendirmek, katılımın tamamen gönüllülük esasına dayandığını ve hiçbir şekilde isim soyisim gibi kişisel bilgiye ihtiyaç duyulmadığını belirtmek amacıyla yönerge verilmiş; bu sayede katılımcıların ankete güvenip, samimi cevaplandırmaları rica edilmiştir. Bu bölümde araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerinden, kullanılan ölçeklerden ve araştırmada kullanılan analizlerden bahsedilecektir.

2.1.1. Katılımcılar

Bu çalışmaya Ankara’da yer alan ve maden sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunda (araştırma etiği gereği, söz konusu kamu kuruluşunun ismi verilememektedir) görevli beyaz yakalı çalışanlar katılmıştır. Mühendisler, yöneticiler ve mühendis olmayan memurlardan oluşan katılımcılara yüz elli adet anket dağıtılmış, dağıtılan anketlerden yüz yirmi dokuz anket ise geri dönmüştür (geri dönüş oranı %86). Yüz yirmi dokuz adet anket formu incelendiğinde bir formun %50’sinden fazlasının

doldurulmadığı saptanmıştır. Tabacknick ve Fidell'in (2013) önerisi dikkate alınarak araştırma sonuçlarının olumsuz etkilenmemesi için eksik veri olan bu form analize dâhil edilmemiştir. Böylece toplam katılımcı sayısı yüz yirmi sekize inmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (Tablo 2).

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

	%	Sayı
Cinsiyet		
Kadın	28	36
Erkek	72	92
Medeni Hal		
Evli	73	93
Bekar	27	35
Yaş		
18-25	3	4
26-35	36	46
36-45	23	30
46 – 55	28	36
56 veya üstü	9	12
Kurumdaki Göreviniz		
İşçi	2	3
Memur	21	27
Memur ve Mühendis	60	77
Memur ve Yönetici	4	5
Memur, Mühendis ve Yönetici	7	9
Diğer	6	7
Öğrenim Durumunuz		
Lise	2	3
Üniversite	63	80
Yüksek Lisans	25	32
Doktora	10	13
Kurumdaki Toplam Hizmet Süreniz		
1 yıldan az	6	7
1 – 3 yıl	14	18
4 – 7 yıl	12	15
8 – 12 yıl	26	33
13 – 18 yıl	20	25
19 – 25 yıl	8	10
26 yıl ve üstü	16	20
Amirle Çalışma Süresi		
1 Yıldan Az	17	22
1 – 2 Yıl	38	48
3 – 5 Yıl	26	33
5 Yıldan Fazla	19	25

Tablo 3.1'den görüleceği üzere araştırmaya katılan yüz yirmi sekiz çalışanın %72'si (n=92) erkek, %28'i (n=36) kadındır. Katılımcıların büyük çoğunluğu “evli” dir (%73; n=93). Katılımcıların %3'ü (n=4) 18-25, %36'sı (n=46) 26-35, %23'ü (n=30) 36-45, %28'i (n=36) 46-55 yaş aralığında ve %9'u (n=12) 56 yaş ve üstü grubunda yer almaktadır. Eğitim durumları incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun üniversite mezunu (%63'ü lisans; %25'i yüksek lisans ve %10'u doktora derecesine sahip) olduğu saptanmıştır. Lise mezunlarının oranı ise sadece %2'dir. Katılımcıların kurumdaki görevleri incelendiğinde %60 (n=77) gibi büyük bir çoğunluğunun mühendislerden, %21'inin (n=27) mühendis olmayan memurlardan, katılımcıların geri kalanlarının ise işçi %2 (n=3), yönetici %4 (n=5), mühendis olan yönetici %7 (n=9) veya teknikler ve kimyager çalışanlarını içinde barındıran diğerleri grubu %6 (n=7) tarafından oluşturulduğu görülmektedir. Söz konusu kamu kuruluşunda katılımcıların toplam çalışma süreleri incelendiğinde, katılımcıların %6'sının (n=7) bir yıldan daha az, %14'ünün (n=18) 1-3 yıl, %12'sinin (n=15) 4-7 yıl, %26'sının (n=33) 8-12 yıl, %20'sinin (n=25) 13-18 yıl, %8'inin (n=10) 19-25 yıl ve %16'sının (n=20) 26 yıldan uzun süredir aynı kuruluştaki çalıştığı tespit edilmiştir. Son olarak çalışanların doğrudan bağlı oldukları amirleri (yönetici) ile çalışma süreleri incelendiğinde, katılımcıların %17'sinin (n=22) bir yıldan az, %38'inin (n=48) 1-2 yıl, %26'sının (n=33) 3-5 yıl süreyle ve %19'unun (n=25) beş yıldan uzun süredir aynı amirle çalıştığı tespit edilmiştir.

2.1.2. Kullanılan Ölçekler

Çalışma kapsamında uygulanan anket formu 5 bölümden oluşmaktadır. Söz konusu anketin ilk bölümünde katılımcılardan bazı demografik bilgiler ile ilgili maddelere; daha sonraki bölümlerde ise katılımcıların çalıştıkları örgüte karşı hissettikleri güvenlerini, bağlılıklarını, en yakın amirlerinin liderlik davranışlarına ilişkin algılarını ve çalışanların sosyal beğenilirlik düzeylerini ölçen maddelere yanıt vermeleri istenmiştir. Çalışmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan ölçeklerin içeriklerine ve geçmiş araştırmalarda elde edilen güvenilirlik katsayılarına ilişkin bilgilere detaylı bir şekilde yer verilecektir. Kullanılan anket formunun bir örneği “Ekler” kısmında yer almaktadır.

2.1.2.1. Demografik Değişkenler

Bu bölümde katılımcılardan yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları, kurumdaki görevleri, öğrenim durumları, çalıştıkları kurumdaki toplam hizmet süreleri ve doğrudan bağlı buldukları amirleri ile toplam çalışma süreleri ile ilgili maddelere yanıt vermeleri istenmiştir. Daha önce yapılan çalışmalar göz önünde bulundurularak bazı demografik bilgilerin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olabileceği düşünülmüş; bu yüzden yukarıda yer alan demografik değişkenlerin kontrol değişkeni olarak kullanılmasına karar verilmiştir.

2.1.2.2. Örgüte Güven Ölçeği

Bu bölümde katılımcılardan “örgüte güven” ile ilgili maddeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Örgüte güveni ölçmek için Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen 4 maddelik Örgüte Güven Envanteri ve Cummings ve Bromily (1996) tarafından geliştirilen 12 maddelik Örgüte Güven Envanteri birleştirilerek kullanılmıştır.

Toplam 16 maddeden oluşan bu ölçekte katılımcıların örgütlerine olan güvenlerini ölçmek için “*Bana göre çalıştığım kurum güvenilirdir*”, “*Çalıştığım kurumun verdiği sözleri yerine getirdiğini hissediyorum*” ve “*Çalıştığım kurumdaki çalışanlar ile yöneticilerin birbirlerine güvendiklerini düşünüyorum*” gibi maddeler kullanılmıştır.

Katılımcılardan bu maddeleri 1’den 7’ye kadar uzanan (1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: bir parça katılmıyorum, 4: tarafsızım, 5: bir parça katılıyorum, 6: katılıyorum, 7: kesinlikle katılıyorum) değerlendirme skalasını kullanarak değerlendirmeleri istenmiş, ölçek maddelerinin yapısı gereği yüksek puanların çalışanların örgütlerine olan yüksek güveni yansıttığı varsayılmıştır. Örgüte güven için güvenilirlik katsayısı hesaplandığında söz konusu değerlerin tatmin edici düzeyde olduğu görülmüştür (Cronbach's alpha = .92).

2.1.2.3. Liderlik Ölçeği

Bu bölümde katılımcılardan en yakın üstlerinin “liderlik davranışları” ile ilgili maddeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Liderliği ölçmek için Avolio ve Bass (1995) tarafından geliştirilen MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) kullanılmıştır. Bu ölçek 45 maddeden oluşmakta; ilk 36 madde liderliğin boyutlarını (karizmatik, ilham verici - atfedilen-, ilham verici -davranış-, zihinsel teşvik, bireye yönelik ilgi, koşullu ödüllendirme, aktif beklentilere göre yönetim, pasif beklentilere göre yönetim ve laissez faire liderlik) geri kalan 9 madde ise liderliğin çıktılarını ölçmektedir. Bu araştırma kapsamında liderliğin çıktılarıyla ilgili herhangi bir hipotez geliştirilmediğinden, ölçekte yer alan son 9 madde anket formuna dahil edilmemiştir.

Dönüşümsel liderliğin alt boyutlarından **karizmatik liderlik** “*liderin davranışlarının çalışanlar tarafından takdire değer şekilde algılanması sonucu çalışanların lider ile özdeşleşmeleri, lideri rol modeli olarak algulamaları ve onlara saygı duymaları*”, **ilham verici liderlik** “*liderin, çalışanların ilgisini çeken ve onları motive eden bir vizyon oluşturmasının dercesi*”, **zihinsel teşvik** “*eski problemlerin yenilikçi ve yaratıcı bir bakış açısıyla yeniden ele alınmasının teşvik edilmesi*” ve **bireye yönelik ilgi** “*liderin ayrı ayrı her bir çalışanın endişe ve ihtiyaçlarını dinlemesi, bu ihtiyaçları tatmin etmesi ve çalışanlara yön göstermesinin dercesi*” olarak tanımlanmaktadır. Etkileşimsel liderliğin alt boyutlarından **koşullu ödüllendirme**, “*karşılıklı çıkarların tatmin edilmesi için lider ve çalışan arasında gerçekleştirilen değiş-tokuş*”, **aktif beklentilere göre yönetim**, “*liderin, çalışanların performanslarını sürekli olarak takip etmesi ve olası sorunları daha ortaya çıkmadan tespit edip gerekli müdahalelerde bulunması*” ve **pasif beklentilere göre yönetim**, “*liderin istenilen sonuçlara ulaşılmadığında ve/veya hatalar gerçekleştiğinde müdahale etmesi ve çalışanları eleştirmesi*” olarak tanımlanmaktadır. Liderliğin son boyutu olan **laissez-faire** liderlik tarzı ise, “*liderin fiziksel olarak varolması fakat liderlik vasıflarından yoksun olması veya bu görevleri yerine getirmemesi durumu*” olarak tanımlanmaktadır.

Söz konusu ölçekte liderliğin her bir alt boyutu (karizmatik liderlik hariç/8 madde) dört madde kullanılarak ölçülmüştür. Söz konusu ölçeğin kullanım hakkı satın alınmış olup ölçek maddelerini yayınlama izni bulunmadığından, örnek teşkil etmek amacıyla zihinsel

teşvik, ilham verici liderlik, bireye yönelik ilgi, karizmatik ve laissez faire liderlik boyutlarını ölçtüğü varsayılan 5 maddeye yer verilmiştir. Karizmatik liderlik “*Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar*”, ilham verici liderlik “*Gelecek hakkında iyimser konuşur*”, zihinsel teşvik “*Varsayımlarımızın uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar inceler*”, bireye yönelik ilgi “*Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar*” ve laissez faire liderlik “*Önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınır*” gibi maddeler kullanılarak ölçülmüştür.

Katılımcılardan söz konusu maddeleri 0’den 4’e kadar uzanan (0: hiçbir zaman, 1: arada bir, 2: bazen, 3: Oldukça sık, 4: her zaman olmasa da, çok sık) değerlendirme skalasını kullanarak değerlendirmeleri istenmiş, verilen yüksek cevapların çalışanların en yakın üstlerinin söz konusu maddedeki davranışları sıklıkla sergilediklerine yönelik çalışanların algılamalarını gösterdiği varsayılmıştır.

Ölçek alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları yurtdışında Avolio, Bass ve Jung (1999) tarafından, Türkiye’de ise Karip (1998) tarafından incelenmiş; her bir boyut için tespit edilen güvenilirlik katsayısı aşağıdaki tabloda (Tablo 3) verilmiştir.

Tablo 3. Türkiye’de ve Yurtdışında Yapılan Çalışmalarda MLQ’nun Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları

	Avolio, Bass ve Jung (1999)	Karip (1998)
Karizmatik Liderlik	.92	.75
İlham Verici Liderlik -Atfedilen-		.70
İlham Verici Liderlik -Davranış-		.75
Zihinsel Teşvik	.83	.72
Bireye Yönelik İlgi	.79	.74
Koşullu Ödüllendirme	.80	.84
Aktif Beklentilere Göre Yönetim	.63	.71
Pasif Beklentilere Göre Yönetim	.84	.73
Laissez-Faire Liderlik	-	.79

Bu çalışmada da liderlik ölçeğinin alt boyutları için güvenilirlik katsayıları incelenmiş; sırasıyla dönüşümsel liderliğin alt boyutlarından karizmatik liderlik için Cronbach's $\alpha = .91$, ilham verici liderlik için $\alpha = .80$, zihinsel teşvik için $\alpha = .83$, bireye yönelik ilgi için $\alpha = .87$; etkileşimsel liderliğin alt boyutlarından koşullu ödüllendirme için $\alpha = .83$ aktif beklentilere göre yönetim için $\alpha = .37$, pasif beklentilere göre yönetim için $\alpha = .68$ ve liderliğin son boyutu olan laissez-faire liderlik boyutu için $\alpha = .81$ olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada temel alınan dönüşümsel ve pasif liderlik boyutlarının güvenilirlik katsayıları hesaplandığında söz konusu değerlerin de tatmin edici düzeyde olduğu görülmüştür (dönüşümsel liderlik boyutu için $\alpha = .96$, pasif liderlik boyutu için $\alpha = .83$).

Söz konusu ölçeğin kullanım hakkı ve bağımsız araştırmacılar tarafından yapılan Türkçe çevirisi satın alınmış olup; daha önceki çalışmalarda güvenilirlik ve geçerliliği tespit edilmiş olmasından dolayı alınan çeviride düzeltme yapma gereği duyulmamış, aynı şekilde ankette kullanılmıştır.

2.1.2.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Bu bölümde katılımcılardan “örgütsel bağlılık” ile ilgili maddeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Bu çalışmada örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer vd. (1993) tarafından geliştirilen ve Türkiye’ye uyarlaması Wasti (1999) tarafından gerçekleştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek toplam 25 maddeden oluşmakta ve ölçekte yer alan maddelerin örgütsel bağlılığın üç alt boyutunu (duygusal, devam ve normatif bağlılık) ölçtüğü varsayılmaktadır.

Allen ve Meyer (1990) duygusal bağlılığı “*kişinin örgütle özdeşleşmesi sonucu kişi ve örgüt arasında oluşan duygusal bağ*” olarak, normatif bağlılığı “*kişinin örgütte kalmak konusunda hissettiği yükümlülük*” olarak, son olarak da devam bağlılığını “*kişinin örgütten ayrılması durumunda vazgeçmesi gerektiği şeyleri düşünmesi sonucu örgütüne karşı hissettiği bağlılık*” olarak tanımlamaktadırlar (s.1). Söz konusu ölçekte örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık 8 madde, normatif bağlılık 10 madde ve devam bağlılığı 7 madde kullanılarak ölçülmüştür.

Çalışanların kurumlarına karşı bağlılıklarını ölçmek için her üç bağlılık boyutunu ölçen maddelere yer verilmiştir: duygusal bağlılık “*Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var*”, devam bağlılığı “*Başka bir işyerinin buradan daha iyi olacağına garantisiz, burayı hiç olmazsa biliyorum*” ve normatif bağlılık “*Kuruluşuma çok şey borçluyum*” gibi maddeler kullanılarak ölçülmüştür.

Katılımcılardan bu maddeleri 1’den 7’ye kadar uzanan (1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: bir parça katılmıyorum, 4: tarafsızım, 5: bir parça katılıyorum, 6: katılıyorum, 7: kesinlikle katılıyorum) değerlendirme skalasını kullanarak değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçek maddelerinin yapısı gereği yüksek puanlar çalışanların örgütlerine o bağlılık boyutunda çok bağlı olduklarını göstermektedir.

Allen ve Meyer (1990) yaptıkları bir çalışmada örgütsel bağlılığın alt boyutlarının güvenilirlik katsayılarını hesaplamış; söz konusu değerleri duygusal bağlılık için Cronbach's $\alpha = .87$, devam bağlılığı için $\alpha = .75$ ve normatif bağlılık için $\alpha = .79$ bulmuşlardır. Türkiye’de söz konusu ölçeğin güvenilirlik çalışması Wasti (2003) tarafından gerçekleştirilmiş olup; güvenilirlik katsayısı duygusal bağlılık için $\alpha = .83$, devam bağlılığı için $\alpha = .77$ ve normatif bağlılık için $\alpha = .87$ olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada da örgütsel bağlılığın alt boyutlarının güvenilirlik katsayısı hesaplanmış; duygusal bağlılık için $\alpha = .87$, devam bağlılığı için $\alpha = .80$ ve normatif bağlılık için $\alpha = .84$ bulunmuştur.

Söz konusu ölçeğin Türkçeye çevirilmesi Wasti (2003) ve iki akademisyen tarafından çeviri-geri çeviri yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik ve geçerliliği daha önceki çalışmalarda tespit edilmiş olmasından dolayı alınan çeviride düzeltme yapma gereği duyulmamış, aynı şekilde ankette kullanılmıştır.

2.1.2.5. Sosyal Beğenilirlik Ölçeği

“Sosyal beğenilirlik” bilimsel araştırmalarda katılımcıların başkaları tarafından olumlu karşılanılacak şekilde soruları cevaplandırma eğilimini ifade etmektedir (Ilgın, 2010, s.174). Schnake (1991) özellikle bireysel değerlendirmelerin kullanıldığı ölçeklerde,

mutlaka sosyal beğenilirliğin de ölçülmesi ve etkilerinin kontrol altına alınması gerektiğini öne sürmektedir.

Araştırma sonuçlarını sosyal beğenilirlik kaygısından arındırmak amacıyla, bu çalışmada Crowne ve Marlowe'un (1964) 10 maddelik kısa formatı kullanılmıştır. Ölçek iki seçenekli Doğru – Yanlış formatındadır ve “*Hiçbir zaman isteyerek birisini üzecek bir şey söylemedim*”, “*Bazen dedikodu yapmayı severim*” ve “*Sevmediğim insanlar da dahil herkese karşı her zaman kibar ve dostaneyimdir*” gibi maddelerden oluşmaktadır. Bu ölçekte elde edilen puanların yüksekliği, sosyal beğenilirlik ihtiyacı ile ters orantılıdır. Şöyle ki, ölçekten elde edilen puan ne kadar düşükse, bireyin başkaları tarafından olumlu karşılanma ihtiyacı da o oranda yüksektir.

Ölçeğin Türkiye'deki güvenilirlik çalışması Ilgın (2010) tarafından gerçekleştirilmiş ve Cronbach's $\alpha = .89$ bulunmuştur. Bu çalışmada ise Cronbach's $\alpha = .24$ olarak hesaplanmış ve güvenilirlikteki bu düşüklüğün ölçeğin kısa formunun kullanılması ve/veya cevap seçeneklerinin Doğru - Yanlış formatında olmasından kaynaklanabileceği düşünülmüştür. Benzer şekilde O'Gorman (1974) da Crowne ve Marlowe'un (1964) 10 maddelik kısa formunu kullanarak Cronbach's $\alpha = .16$ olarak bulmuştur. Bununla birlikte sosyal beğenilirlik ölçeğinin güvenilirliğinin Nunnally (1978) tarafından önerilen .70 kritik değerinden düşük çıkması nedeniyle analizlere dahil edilmemesine karar verilmiştir.

2.1.3. Araştırmada Kullanılan Analizler

Nicel araştırmalarda hipotez testi yapılmadan önce, veri setinin incelenmesi ve analize uygun hale getirilmesi gerekir. Bu araştırma kapsamında toplanan veri seti analizlere başlanmadan önce ön incelemeye tabi tutulmuşlardır.

2.1.3.1. Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanması

Tabacknick ve Fidell (2013), elde edilen sonuçların sağlıklı olması için, istatistiksel analizlere başlamadan önce veri setinin incelenmesini, olası sorunların ve hataların tespit edilmesini önermektedirler. Bu araştırmada istatistiksel analizlere geçmeden önce veri

setinin incelenmesi uygun görülmüş, ön inceleme kapsamında verilerin girişi ile ilgili hata olup olmadığı, veri setinde normal dağılımı bozan uç değerlerin (outlier) bulunup bulunmadığı incelenmiştir.

Veri setinin ön incelemesi Tabacknick ve Fidell (2013)'in önerdiği aşamalar göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmiştir. Ters kodlu maddeler için gerekli kodlamalar yapıldıktan sonra, veri seti 4 aşamadan oluşan ön incelemeye tabi tutulmuş; bir sonraki bölümde bu aşamalar özetlenmiştir.

I. Aşama: Veri Setinin Doğruluğu

Veri setinde kodlama hatası olup olmadığı (örn., 1 kodlanması gerekirken 10 kodlanması) minimum ve maksimum değerleri incelenerek belirlenmiştir. Minimum - maksimum değerler dışında, her ölçek maddesi için ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiş, ortalamanın standart sapmadan daha küçük olduğu değişkenler olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Veri setinin doğruluğunu tespit etmek amacıyla son olarak veri setinde “aykırı değer” (outlier) olup olmadığı incelenmiş, bunun için de her değişken için “z” değerleri hesaplanmıştır. Tabacknick ve Fidell (2013), her hangi bir ölçek maddesi için z değerinin 3.29'dan büyük ya da -3.29'dan küçük olması durumunda, söz konusu cevabı veren katılımcının aykırı değer olabileceğini belirtmektedirler.

II. Aşama: Eksik Veri Analizi

Bu aşamada veri setinde eksik veri olup olmadığı, eksik veri varsa bu durumun tesadüfi olup olmadığı incelenmektedir. Tabacknick ve Fidell (2013) verinin eksik olmasının arkasında yatan sebebin eksik verinin miktarından daha önemli olduğunu, verilerin tesadüfi olarak eksik olduğu ve toplam veri setinin %5'inden azını oluşturduğu durumlarda eksik verilerin doldurulması için kullanılan yöntemin önemli olmadığını, her yöntemin (örn; ortalama değer, regresyon, expectation maximization) aynı sonuca ulaşacağını ifade etmektedirler.

III. Aşama: Normallik Testi

Bu aşamada, ölçek maddelerinin normal dağılım gösterip göstermediği değerlendirilmiştir. Tabacknick ve Fidell'e (2013) göre, bir ölçek maddesi ya da değişken için hesaplanan basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri -3 ile +3 değerleri arasındaysa, o madde ya da değişken normal dağılım göstermektedir.

IV. Aşama: Çok Değişkenli Aykırı Değerler

Bu aşamada veri setinde çok değişkenli aykırı değerlerin (multivariate outlier) bulunup bulunmadığı incelenmiştir. Çok değişkenli aykırı değerleri tespit edebilmek için, regresyon analizi yapıp, her katılımcı için Mahalonobis Uzaklık değerleri hesaplanmış; bu değerlerin, Ki kare tablosunda belirtilen kritik değerden büyük olup olmadığı incelenmiştir.

Veri setinin ön incelemesi tamamlandıktan sonra, araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör yapıları, daha sonra da güvenilirlikleri incelenmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde SPSS 21 bilgisayar paket programı ve Amos 18 (Arbuckle, 2008) kullanılmıştır.

2.1.3.2. Faktör Analizi

Bu çalışmada, birden fazla boyutu olan değişkenler için güvenilirlik analizi yapılmadan önce, faktör analizi yapılarak boyutların gerçekten var olup olmadığı belirlenmiştir. Liderlik ve örgütsel bağlılık ölçekleri belli bir teorik yapı göz önünde bulundurularak geliştirildiği ve hangi maddelerin hangi boyutlarla ilişkili olduğu önceden bilindiği için, bu ölçeklerin faktör yapıları “doğrulayıcı faktör analizi” (Confirmatory Factor Analysis) ile incelenmiştir. Örgüte güven ölçeği ise farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen maddelerin biraraya getirilmesiyle oluşturulduğundan faktör yapısı diğer ölçeklerde olduğu gibi bilinmemektedir. Bu yüzden söz konusu ölçeğe “temel bileşenler analizi” (Principal Component Analysis) uygulanarak faktör yapısı belirlenmeye çalışılmıştır.

2.1.3.2.1. Temel Bileşenler Analizi

Örgüte güven ölçeğine temel bileşenler analizi uygulanmadan önce veri setinin faktör analizine uygunluğu değerlendirilmiştir. Bu amaçla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) indeks değerine bakılmış; Tabachnick ve Fidell (2013)'in önerisi dikkate alınarak indeks değeri .60'den büyük olduğu durumlarda veri setine temel bileşen analizi uygulanabileceği sonucuna varılmıştır. Bu çalışmada KMO değeri veri setinin faktör analizine uygunluğuna işaret ediyorsa, bileşen analizi uygulanmıştır.

Temel bileşenler analizi uygulanırken, ilk rotasyonu yapmadan önce öz değeri (eigen value) birden büyük olan bileşenler belirlenmeye çalışılmıştır. Bileşen sayısı saptandıktan sonra faktörleri daha yorumlanabilir hale getirmek için “varimax” rotasyon işlemi uygulanmıştır.

2.1.3.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Liderlik ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanırken birbiriyle ilişkili olduğu varsayılan maddeler biraraya getirilerek ölçüm modelleri oluşturulmuş; bu ölçüm modelleri Amos 18 (Arbuckle, 2008) kullanılarak test edilmiştir. Söz konusu modellerin bir bütün olarak kabul edilebilir olup olmadığını belirlemek amacıyla uyum iyiliği istatistikleri incelenmiştir. Literatürde ölçüm modeli uyum iyiliği istatistiklerinin değerlendirilmesinde, farklı kriterler kullanılmaktadır. Bu araştırmada Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller (2003) tarafından önerilen kıstasların kullanılmasına karar verilmiş; bu kıstaslar aşağıdaki tabloda (Tablo 4) gösterilmiştir.

Tablo 4. Uyum İyiliği Değerlendirilmesinde Kullanılacak Kriterler

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1$	$.95 \leq CFI < .97$
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI < .95$
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1$	$.90 \leq GFI < .95$
RMSEA	$0 < RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$

Not: *CFI* = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), *NFI* = Normed Fit Index, *GFI* = Goodness-of-Fit Index (Uyum İyilik İndeksi), *RMSEA* = Root Mean Square Error of Approximation (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı), χ^2/df = Kikare / serbestlik derecesi.

Kaynak: Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), s. 52.

Modelin veri setine uyumu incelendikten sonra, modelde yer alan maddelerin tamamının ölçülmek istenilen kavramlarla istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahip olup olmadığını tespit etmek amacıyla, ölçek maddeleri ile boyutlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Örgütsel bağlılığın faktör yapısı ise “İççe Model Karşılaştırması” (Nested Model Comparison) yapılarak belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, 3 faktörlü model, 2 faktörlü model ve tek faktörlü modellerin χ^2 değerleri karşılaştırılmış ve üzerinde hiçbir düzeltme yapılmamış modeller içerisinde veri setine daha iyi uyum sağladığı tespit edilen modelin kullanılmasına karar verilmiştir.

Bağlılığın faktör yapısı belirlendikten sonra AMOS 18 (Arbuckle, 2008) tarafından önerilen düzeltmeler yapılmış; veri setinin modele uyumunun kabul edilebilir düzeyde olup olmadığını saptamak amacıyla Schermelleh-Engel vd (2003)’nin model uyum indekslerinden yararlanılmıştır. Son olarak -modelin veri setine uyumu kabul edildikten sonra- modelde yer alan maddelerin tamamının ölçülmek istenilen kavramlarla istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahip olup olmadığını tespit etmek amacıyla ölçek maddeleri ile boyutlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

2.1.3.3. Güvenilirlik Analizi

Faktör analizleriyle değişkenlerin faktör yapıları belirlendikten sonra, güvenilirlik analizleri yapılarak, değişkenler ve bu değişkenlerin alt boyutlarının tutarlı bir biçimde ölçülüp ölçülmediği belirlenmeye çalışılmıştır. Buradan hareketle güvenilirlik analizlerinde üç önemli faktör göz önünde bulundurulmuştur. Bu faktörler, *ölçek iç tutarlılık katsayısı* (Cronbach's alpha değeri), *madde-toplam korelasyonu*, ve *madde atılınca alpha değeri* sonuçlarıdır.

“Madde toplam korelasyon” değeri ölçekte yer alan her bir maddenin ölçeğin tamamına bulunduğu katkıyı ifade etmektedir. Bu araştırmada söz konusu maddelerin ölçeğe uyumunu belirlemek amacıyla Field (2009) tarafından önerilen .30 kriteri kullanılmış; madde toplam korelasyonu .30'un altında bulunan maddelerin ölçekten çıkartılmasına karar verilmiştir. “Madde atılınca alpha değeri”, herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılması durumunda ölçeğin iç tutarlılık katsayısında (Cronbach's alpha) meydana gelecek olan artışı göstermektedir. Buradan hareketle bu araştırmada ölçeğin iç tutarlılık katsayısını belirgin bir biçimde düşüren maddelerin, ölçekten çıkartılmasına karar verilmiştir. “İç tutarlılık katsayısı” ise maddelere ait puanların toplam test puanlarıyla tutarlılığının bir ölçüsüdür (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012, s.111). Bu çalışmada her ölçeğin iç tutarlılık katsayısı incelenmiş ve Field (2009) tarafından önerilen .70 kriterinin altında bulunan ölçeklerin kullanımıyla ilgili karar ölçeğin kullanılma amacı ve faktör analizi sonuçları göz önünde bulundurularak verilmiştir.

2.1.3.4. Korelasyon Analizi

Bu çalışmada değişkenler arasında var olduğu tahmin edilen ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit etmek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkiyi -1.00 ile +1.00 arasında bir değer vererek ifade etmekte kullanılmaktadır. Söz konusu bu değer -1.00 olması iki değişken arasında ters yönde mükemmel bir ilişki olduğunu; yani bir değişken artarken diğersinin azaldığını göstermektedir. Korelasyon değerinin +1.00 olması, iki değişken arasında aynı yönde mükemmel bir ilişki olduğunu; yani bir değişken artarken diğersinin de arttığını

veya bir değişken azalırken diğerinin de azaldığını göstermektedir. Korelasyon değerinin 0 (sıfır) olması ise iki değişken arasında hiçbir ilişkinin olmadığını göstermektedir (Field, 2009, s.170). Kısacası korelasyon değerindeki sayı ilişkinin gücünü, sayının önündeki işaret ise ilişkinin yönünü göstermektedir. Cohen (1988, 1992)'a göre $\pm .1$ 'e kadar olan değerler zayıf, $\pm .3$ 'e kadar olan değerler orta ve $\pm .5$ ve sonrası değerler iki değişken arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (Cohen, 1988,1992, akt; Field, 2009, s.57). Bu araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiler incelenirken Cohen (1988,1992) tarafından önerilen kriterler kullanılacaktır.

Bu çalışmada kullanılacak olan korelasyon analizi, değişkenlerin türüne göre belirlenmiştir. Şöyle ki; demografik değişkenler gibi süreksiz değişkenler ile araştırmada yer alan tahmin edici ve sonuç değişkenler (sürekli değişkenler) arasındaki ilişkiler incelenirken Spearman; tahmin edici (örgüte güven ve liderlik) ve sonuç (örgütsel bağlılık) değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenirken Pearson korelasyon katsayısı dikkate alınmıştır. Buradan hareketle önce demografik değişkenler ile tahmin edici ve sonuç değişkenleri arasındaki ilişkiler; sonra da tahmin edici ve sonuç değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Korelasyon analizinden sonra bağımlı değişken üzerindeki etkisinin kontrol altına alınması gerektiği düşünölen değişkenler için varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Varyans analizi, iki veya daha fazla grubun ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için kullanılmakta (Tabachnick ve Fidell, 2013, s.37); ancak farklılıkların hangi grupların arasında olduğuna ilişkin bilgi vermemektedir. Yapılan varyans analizinde F değeri incelenmiş ve söz konusu değerin anlamlı, yani $.05$ 'ten küçük olması durumunda gruplararası farkın da anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Olası farklılıkların hangi gruplar arasında anlamlı olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc karşılaştırması yapılmış; fakat kullanılacak olan testin belirlenebilmesi için önce Levene istatistiği incelenmiştir. Levene istatistiği gruplararası varyans farkının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için kullanılmakta; bu istatistiğin anlamlı, yani $.05$ 'ten küçük olması söz konusu farklılığın anlamlılığına işaret etmektedir. (Field, 2009, s.382). Bu çalışmada kullanılacak olan post-hoc analizinin türü Levene istatistiğinden elde edilen sonuca göre belirlenmiştir.

2.1.3.5. Hipotez Testi

Araştırmada öne sürülen hipotezler “**yol analizi**” (path analysis) yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Yapısal Eşitlik Modeli (Structural Equation Modeling) olarak da bilinen gizli değişkenli yol analizi son zamanlarda sosyal ve davranışsal bilimlerde çok değişkenli verilerdeki bağıllık ilişkilerini ortaya çıkartmak için yaygın olarak kullanılan bir yöntem haline gelmiştir (McDonald ve Ho, 2002, s.64). Bu analiz sayesinde araştırmacılar, gözlemlenen değişkenler arasında varolduğu düşünülen doğrudan veya dolaylı ilişkileri belirleme ve test etme olanağına sahip olurlar (Kline, 2011, s.121). Bu araştırmada yol analizi yöntemi kullanılarak örgütsel bağlılığa etki ettiği düşünülen faktörler (liderlik tarzı ve örgüte güven) ile bağıllık arasındaki ilişkiler incelenmiş ve dönüşümsel ve pasif liderlik için iki ayrı model geliştirilip AMOS 18 (Arbuckle, 2008) programı kullanılarak test edilmiştir.

Yol analizi yapıldıktan sonra söz konusu aracılık ilişkilerinin “regresyon analiziyle” bir kez daha incelenmesi uygun görülmüştür. Aracılık analizleri, Baron ve Kenny’nin (1986) önerdiği dört aşamalı yöntem uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Bu yöntemin birinci aşamasında tahmin edici değişkenin, sonuç değişkeni tahmin edip etmediği değerlendirilmektedir. Eğer tahmin edici değişken sonuç değişkeniyle ilişkili çıkarsa (regresyon katsayısı anlamlıysa), ikinci aşamaya geçilmektedir. İkinci aşamada, tahmin edici değişkenin aracı değişkenle ilişkisi incelenmekte, eğer iki değişken arasındaki ilişki anlamlı bulunursa, üçüncü aşamaya geçilmektedir. Üçüncü aşamada, aracı değişkenin sonuç değişkeni tahmin edip etmediği incelenmekte, bu inceleme yapılırken tahmin edici değişkenin etkisi kontrol altına alınmaktadır. Eğer aracı değişkenin sonuç değişken üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunursa, aracılık ilişkisinin olduğu sonucuna varılmaktadır. Dördüncü aşama, aracılık ilişkisinin türünü belirlemek için (tam ya da kısmi aracılık) gerçekleştirilmektedir. Aracı değişkenin etkisi kontrol altına alındıktan sonra, tahmin edici değişkenin sonuç değişken üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız çıkarsa, tahmin edici değişkenin sonuç değişken üzerindeki etkisini tamamen aracı değişken aracılığıyla gerçekleştirdiği sonucuna varılmaktadır. Eğer tahmin edici değişkenin sonuç değişken üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı çıkarsa, aracı değişkenin, değişkenler arasındaki ilişkiye kısmi aracılık yaptığı sonucuna varılmaktadır.

Kısmi ya da tam aracılığının varlığı tespit edildikten sonra, Sobel testi (Sobel, 1982) yapılarak; bu testte hesap edilen (z) değerinin anlamlı olup olmadığı değerlendirilmektedir. Elde edilen z değerinin istatistiksel olarak anlamlı çıkması, aracı ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Yöntem başlığı altında araştırmanın katılımcılarına, araştırmada kullanılan ölçeklere ve analizlere yer verilmiştir. Bir sonraki başlıkta (bulgular) söz konusu analizlerin sonuçları detaylı bir şekilde incelenecektir.

2.2. BULGULAR

Bu başlık altında, çalışma kapsamında yer alan hipotezleri test etmek amacıyla gerçekleştirilen istatistiksel analizler ve bu analizlerin sonuçlarından bahsedilecektir. Söz konusu analizlerin sonuçları verilmeden önce veri setinin kontrolü ve analize hazırlanması aşamasında yapılan düzeltmelere yer verilmiştir. İkinci bölümde, örgüte güven ölçeğinin faktör yapısını belirlemek amacıyla keşfedici faktör analizi; liderlik ve örgütsel bağlılık ölçeğinin ise boyutlarının gerçekten var olup olmadığını belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizleriyle değişkenlerin faktör yapıları belirlendikten sonra üçüncü bölümde, güvenilirlik analizleri yapılarak, değişkenler ve bu değişkenlerin alt boyutlarının tutarlı bir biçimde ölçülüp ölçülmediği *ölçek iç tutarlılık katsayısı* (Cronbach's alpha değeri), *madde-toplam korelasyonu*, *madde atılınca alpha değeri* gibi çeşitli değerler incelenerek belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada yer alan tahmin edici ve sonuç değişkenlerinin faktör yapıları ve güvenilirliklerinden bahsedildikten sonra dördüncü bölümde, değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini anlayabilmek için Pearson ve Spearman korelasyon katsayıları incelenmiş ve son bölümde araştırma dahilinde kurulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla geliştirilen modeller yol analizi yöntemi ve regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir.

2.2.1. Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanması

Veri setinin ön incelemesi Tabacknick ve Fidell (2013)'in önerdiği aşamalar göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmiştir. Ters kodlu maddeler için gerekli kodlamalar yapıldıktan sonra, veri seti 4 aşamadan oluşan ön incelemeye tabi tutulmuştur, bu bölümde bu aşamalarda elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

Gerçekleştirilen ilk aşamada veri setinin doğruluğu incelenmiştir. Öncelikle her bir madde için kodlanan minimum ve maksimum değerler incelenerek veri setinde kodlama hatası olup olmadığı incelenmiş; yapılan incelemeler sonucunda, veri setinde beklenmedik değerler (örn, 7'li Likert tipi ölçekte, 10 değeri gibi) olmadığı tespit edilmiştir. Kodlama hataları incelendikten sonra her ölçek maddesi için ortalama ve standart sapma değerleri incelenerek, ortalamanın standart sapmadan daha küçük olduğu

değişkenler olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Ortalamanın standart sapmadan düşük bir değer aldığı tek madde olarak liderlik ölçeğinin 7. maddesi (ortalama: 1.21; standart sapma: 1.22) saptanmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda bu iki değer arasındaki farkın sorun teşkil edecek düzeyde olmadığı tespit edilmiş; dolayısıyla bu maddeyi değiştirmeye yönelik bir müdahalede bulunulmamıştır. Veri setinin doğruluğunu tespit etmek amacıyla son olarak her bir katılımcının verdiği cevapların “z” değerleri incelenmiş, hiçbir değişkende aykırı değer olmadığı saptanmıştır. Birinci aşamada veri setinin doğruluğu tespit edildikten sonra, ikinci aşamaya geçilmiştir.

İkinci aşamada veri setinde eksik veri olup olmadığı, varsa tesadüfi olup olmadığı incelenmiş ve Tabacknick ve Fidell (2013) tarafından önerilen kriterler göz önünde bulundurularak eksik veriler doldurulmuştur. Veri setindeki eksik veriler belirlendikten sonra ilk olarak eksik verinin niteliği araştırılmış ve yapılan incelemeler sonucunda verinin tamamen tesadüfi (MCAR: missing completely at random) bir şekilde eksik olduğu saptanmıştır. Eksik veri miktarının Tabacknick ve Fidell (2013) tarafından belirtilen %5 kistasından az olması sebebiyle bu çalışmada tespit edilen eksik verilerin doldurulmasında maddeler için hesaplanan ortalama değer (mean substitution) kullanılması uygun görülmüştür.

Üçüncü aşamada bir ölçek maddesi ya da değişken için hesaplanan basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri incelenerek ölçek maddelerinin normal dağılım gösterip göstermediği değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda normal dağılıma aykırı basıklık ve çarpıklık değerlerinin bulunmadığı tespit edilmiş; dolayısıyla herhangi bir değişiklik yapılmamıştır.

Son aşamada regresyon analizi yapıp, herbir katılımcı için Mahalanobis Uzaklık değerleri hesaplanmış; Mahalanobis değeri, kritik değerden büyük olan bir katılımcı tespit edilmediğinden herhangi bir müdahalede bulunma gereği duyulmamıştır.

2.2.2. Faktör Analizi Sonuçları

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçekler tahmin edici ve sonuç değişkeni olmak üzere ikiye ayrılmış; ve her birinin faktör yapısı detaylı bir şekilde incelenmiştir.

2.2.2.1. Tahmin Edici Değişkenler İçin Gerçekleştirilen Faktör Analizlerinin Sonuçları

Liderlik ve örgütsel bağlılığı etkilediği düşünülen değişkenlerin, anket formunda yer alan maddelerle ölçülüp ölçülmediğini belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi, örgüte güvenin faktör yapısını belirlemek amacıyla keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Söz konusu analizlere ilişkin sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

2.2.2.1.1. Örgüte Güven Ölçeği İçin Gerçekleştirilen Keşfedici Faktör Analizinin Sonuçları

16 maddelik Örgüte güven Ölçeğinin faktör yapısını belirlemek amacıyla “Temel Bileşenler Analizi” gerçekleştirilmiştir. Fakat bileşen/faktör analizi yapılmadan önce veri setinin faktör analizine uygunluğu test edilmiş; bu amaçla da Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri incelenmiştir. Örgüte güven Ölçeği için hesaplanan KMO indeksinin, Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından kabul edilen 0.60 kritik değerinden büyük olması (KMO indeksi = .88), bu ölçeğe bileşen analizi uygulanabileceğini düşündürmektedir.

Veri setinin faktör analizine uygunluğu belirlendikten sonra, temel bileşenler analizi gerçekleştirilmiştir. Öz değeri (eigen value) birden büyük olan bileşenlerin belirlenmeye çalışıldığı ilk analizde, maddelerin bileşenlerle ilişkisini görebilmek için veri setine rotasyon uygulanmamıştır. Yapılan bu analiz sonucunda ölçek maddelerinin 3 ayrı faktöre yüklendiği tespit edilmiş; fakat sonuçlar daha detaylı incelendiğinde 2 faktörlü ölçek yapısının toplam varyansın % 54.48’ini açıkladığı görülmüştür. İkinci bileşenler analizi gerçekleştirilirken, bileşenleri daha yorumlanabilir hale getirmek için veri setine “Varimax” rotasyonu uygulanmıştır. Ayrıca varyansın büyük bir kısmının 2 faktör tarafından açıklanması nedeniyle faktör sayısının 3’ten 2’ye indirilip analizin tekrarlanması uygun olacağı düşünülmüştür. Faktör yapısı iki olarak tanımlanıp varimax rotasyon işlemi uygulandığında ölçekte yer alan 16 maddeden ters kodlu 5 maddenin bir faktörle; diğer 11 maddenin ise diğer faktörle ilişkili olduğu saptanmıştır. Bu durum ters kodlu maddelerin katılımcılar tarafından farklı ya da yanlış değerlendirildiğini düşündürmüştür. Araştırma sonuçlarının etkilenmemesi için ters kodlu maddeler analizden çıkartılmıştır. Söz konusu maddeler ölçekten çıkartıldığında ve

bileşen analizi tekrar yapıldığında analize dahil edilen 11 maddenin tek bir faktörde toplandığı ve toplam varyansın %52.35'ini açıkladığı görülmüştür. Son olarak faktör yükleri incelendiğinde, faktör yükü .32 kritik değerinin üzerinde olanların yorumlanmasını öneren Tabachnick ve Fidell (2013)'e karşı Field (2009) 100 kişilik bir katılımcı grubunda (bu araştırmada katılımcı sayısı = 128) faktör yükünün .51 kritik değerinin üzerinde olmasını tavsiye etmiştir. Aşağıda yer alan tabloya bakıldığında (Tablo 5) faktör yükü .51 kritik değerinin altında olan tek maddenin altıncı madde (faktör yükü = .49) olduğu tespit edilmiş; söz konusu farkın düşük olması ve gerçekleştirilen güvenilirlik analizinde bu maddenin ölçek iç tutarlılık oranını (cronbach's alpha) düşürmemesi sonucu analize dahil edilmesine karar verilmiştir (analize dahil edilen her bir maddenin faktör yükleri ve açıklanan varyansı için bakınız Tablo 5). Bu sonuca bakarak maddelerin örgüte güveni ölçtüğü varsayılmıştır.

Tablo 5. Örgüte Güven Ölçeğinin Madde Dağılımları ve Açıklanan Varyansı

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri
1. Çalıştığım kurumdaki insanların görüş alışverişinde doğru söylediklerini düşünüyorum.	.64
2. Çalıştığım kurumun daha önce ortaya koyduğu yükümlülüklere uyduğunu düşünüyorum.	.71
3. Bana göre çalıştığım kurum güvenilirdir.	.73
4. Çalıştığım kurumun çalışanlarıyla adilce müzakere ettiğini hissediyorum.	.76
5. Çalıştığım kurumun verdiği sözleri yerine getirdiğini hissediyorum.	.81
6. Çalıştığım kurumun bizi yanlış yönlendirmediğini düşünüyorum.	.49
7. Çalıştığım kurumun ortak çıkarlarımıza adilce yaklaştığını hissediyorum.	.75
8. Çalıştığım kurumun bana adil olacağına dair güvenim tamdır.	.81
9. Çalıştığım kurumdaki çalışanlar ile yöneticilerin birbirlerine güvendiklerini düşünüyorum.	.82
10. Birlikte çalıştığım iş arkadaşlarıma güvenim tamdır.	.62
11. Kurumdaki çalışanların birbirlerine olan itimatları/güvenleri tamdır.	.75
Açıklanan varyans (%)	52.35

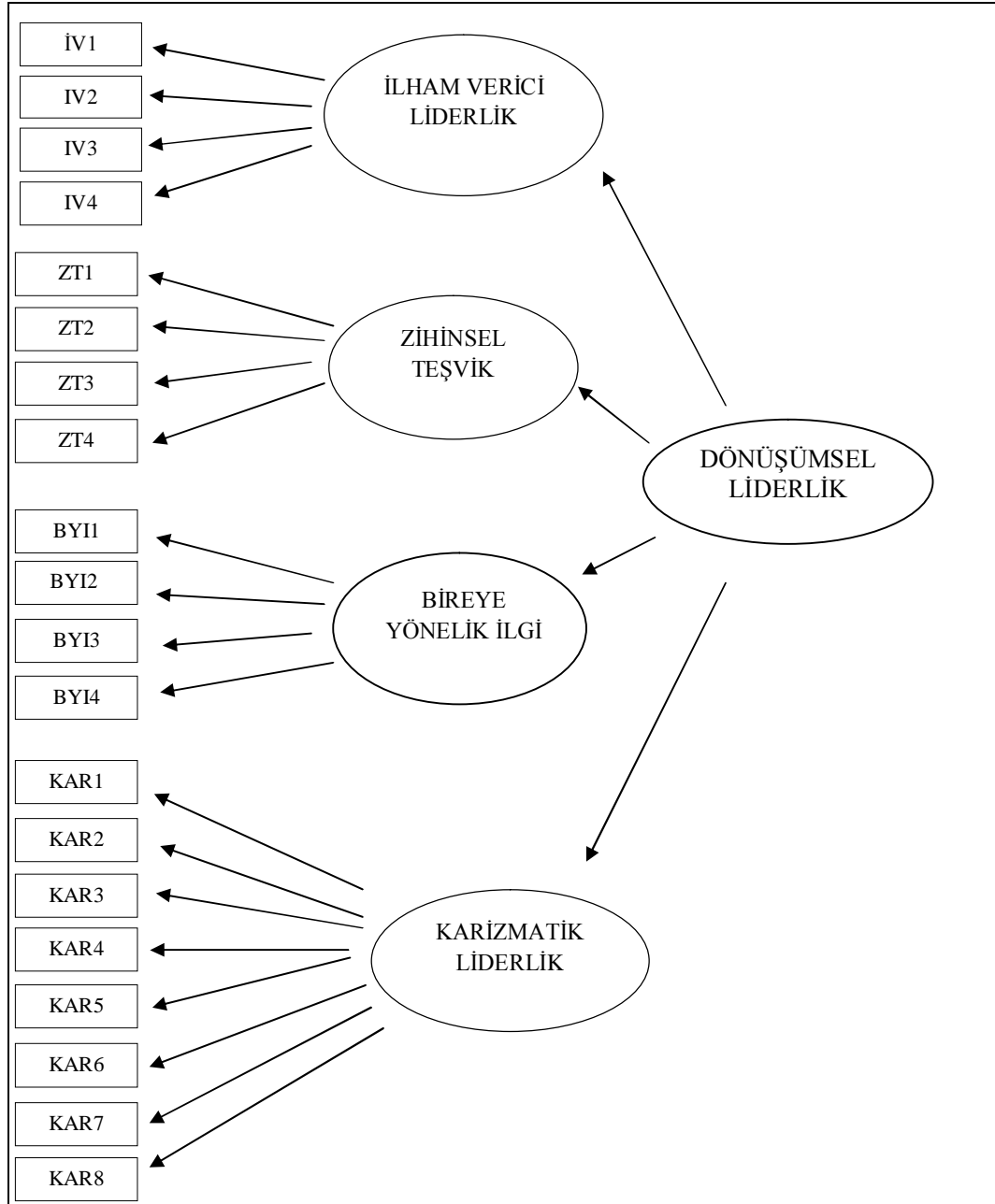
Not: Ters kodlu beş madde ölçekten çıkartılmıştır.

2.2.2.1.2. Liderlik Ölçeği İçin Gerçekleştirilen Doğrulayıcı Faktör Analizinin Sonuçları

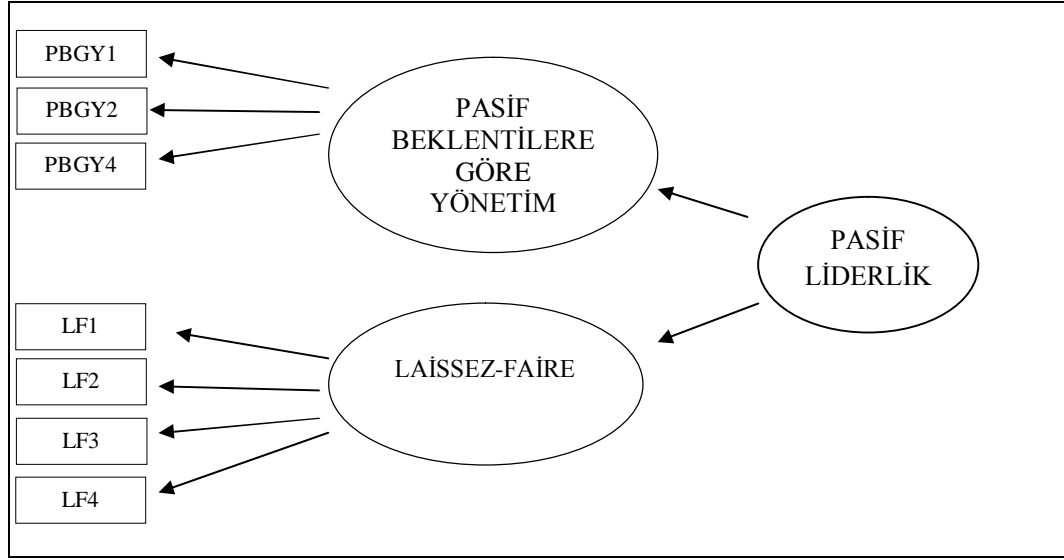
Liderlik ölçeği için faktör yapısı tespit edilirken aşağıdaki şekillerde (Şekil 13 ve Şekil 14) yer alan ölçüm modelleri kullanılmıştır. Şekil 13'te görüleceği üzere dönüşümsel

liderliğin, ilham verici liderlik, zihinsel teşvik, bireye yönelik ilgi ve karizmatik liderlik boyutlarından; pasif liderliğin (Şekil 14) ise pasif beklentilere göre yönetim ve laissez-faire liderlik boyutlarından oluştuğu varsayılmıştır. Söz konusu ölçüm modelinde, ikinci düzeyden doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır.

Şekil 13. Dönüşümsel Liderlik Ölçüm Modeli



Şekil 14. Pasif Liderlik Ölçüm Modeli



Modelin veri setine uyum sağlayıp sağlamadığını tespit etmeden önce programın önerdiği düzeltmeler göz önünde bulundurularak 2 faktörlü model ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Yapılan detaylı incelemeler sonucunda pasif beklentilere göre yönetimi ölçtüğü varsayılan 3. maddenin söz konusu boyut ile (pasif beklentilere göre yönetim/ PBGY) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı ($b = .20$; $p > .05$) görülmüştür. Bu nedenle PBGY'nin 3. maddesi ölçekten çıkartılarak model tekrar test edilmiş; modelin yeni haliyle veri setine daha iyi uyum sağladığı görülmüştür.

Programın önerdiği düzeltmeler yapıldıktan sonra veri setinin modele uyumunun kabul edilebilir düzeyde olup olmadığını saptamak amacıyla Schermelleh-Engel vd. (2003)'in önerdiği model uyum indekslerinden yararlanılmıştır. Aşağıdaki tablodan (Tablo 6) da görüleceği üzere, incelenen değerlerin ideal aralıkları belirtilmiş; söz konusu değerler bu çalışmada elde edilen değerlerle karşılaştırılmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda CFI'nın (Comparative Fit Index/Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) istenilen değerlerden düşük olduğu saptanmış ($CFI = .92$); bu farkın kesim noktasına ($.95 \leq CFI < .97$) yakın olmasından ve diğer uyum indekslerinin istenilen aralıklarda ($RMSEA = .07$; $\chi^2/df = 1.64$) bulunmasından dolayı bu uyumsuzluğun göz ardı edilmesine ve modelin kabul edilmesine ilişkin karar alınmıştır. Elde edilen sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda,

liderlik değişkeniyle ilgili hesaplamalarda yirmi yedi maddenin kullanılmasının uygun olduğu karara varılmıştır.

Tablo 6. Liderlik Ölçeği Gözden Geçirilmiş Ölçüm Modeli Uyum İyilik İstatistikleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Orjinal Model	Revize Edilmiş Model
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1$	$.95 \leq CFI < .97$.90	.92
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI < .95$.79	.81
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1$	$.90 \leq GFI < .95$.76	.78
RMSEA	$0 < RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$.07	.07
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	1.71 (df=343)	1.64 (df=313)

Not: CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), NFI = Normed Fit Index, GFI = Goodness-of-Fit Index (Uyum İyilik İndeksi), RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı), χ^2/df = Kikare / serbestlik derecesi.

Kaynak: Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), s. 52.

Modelin veri setine uyumu incelendikten sonra, ölçek maddeleri ile boyutlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Kavramlarla ölçek maddeleri arasındaki ilişki incelendiğinde, modelde yer alan yirmi yedi maddenin tamamının ölçülmek istenilen kavramlarla istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmüştür (söz konusu ilişkiler için bakınız Tablo 7). Elde edilen sonuçlara göre, dönüşümsel liderliğin, ilham verici liderlik ($b = .91$, $\beta = .93$, $p < .0001$), karizmatik liderlik ($b = 1.00$, $\beta = 1.00$, $p < .0001$), zihinsel teşvik ($b = .99$, $\beta = .94$, $p < .0001$) ve bireye yönelik ilgi ($b = 1.14$, $\beta = .99$, $p < .0001$) boyutlarından; pasif liderliğin ise pasif beklentilere göre yönetim ($b = .81$, $\beta = .90$; $p < .0001$) ve laissez-faire ($b = 1.00$, $\beta = .95$, $p < .0001$) boyutlarından oluştuğu saptanmıştır. Bu yüzden dönüşümsel ve pasif liderliğe ilişkin değerlendirmelerin söz konusu boyutları ölçek maddelerinin ortalamaları alınarak hesaplanabileceği sonucuna varılmıştır.

Tablo 7. Liderlik Modelinin Revise Edilmiş ve Edilmemiş Regresyon Katsayıları

	(b)	Standart hata	(β)	p
Dönüşümsel Liderlik				
<i>İlham Verici Liderlik</i>	.91	.10	.93	< .0001
Madde 1	.76	.10	.62	< .0001
Madde 2	.72	.10	.60	< .0001
Madde 3	.94	.09	.79	< .0001
Madde 4	1.00		.81	
<i>Zihinsel Teşvik</i>	.99	.11	.94	< .0001
Madde 1	.58	.10	.51	< .0001
Madde 2	.81	.09	.69	< .0001
Madde 3	1.03	.07	.92	< .0001
Madde 4	1.00		.86	
<i>Bireye Yönelik İlgi</i>	1.14	.11	.99	< .0001
Madde 1	.94	.08	.80	< .0001
Madde 2	.71	.08	.66	< .0001
Madde 3	.91	.07	.83	< .0001
Madde 4	1.00		.91	
<i>Karizmatik Liderlik</i>	1.00		1.00	
Madde 1	.75	.11	.61	< .0001
Madde 2	1.00	.11	.80	< .0001
Madde 3	.91	.11	.73	< .0001
Madde 4	1.00		.74	
Madde 5	1.05	.11	.81	< .0001
Madde 6	1.01	.10	.82	< .0001
Madde 7	.84	.10	.71	< .0001
Madde 8	.87	.10	.73	< .0001
Pasif Liderlik				
<i>PBGY</i>	.81	.11	.90	< .0001
Madde 1	1.00		.82	
Madde 2	.85	.12	.69	< .0001
Madde 4	.74	.12	.60	< .0001
<i>Laissez-faire</i>	1.00		.95	
Madde 1	1.00		.80	
Madde 2	.85	.09	.80	< .0001
Madde 3	.69	.10	.62	< .0001
Madde 4	.71	.10	.66	< .0001

Not: b= Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, β = Standardize edilmiş regresyon katsayısı.

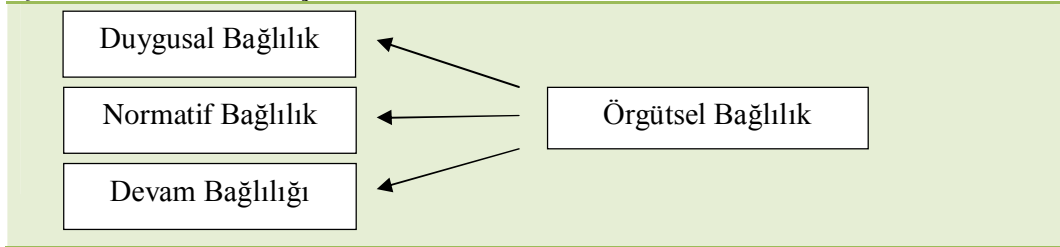
2.2.2.2. Sonuç Değişkeni İçin Gerçekleştirilen Faktör Analizinin Sonuçları

Bu bölümde, sonuç değişkeni olan örgütsel bağlılığın faktör yapısı doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak incelenmiştir. Söz konusu analize ilişkin sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

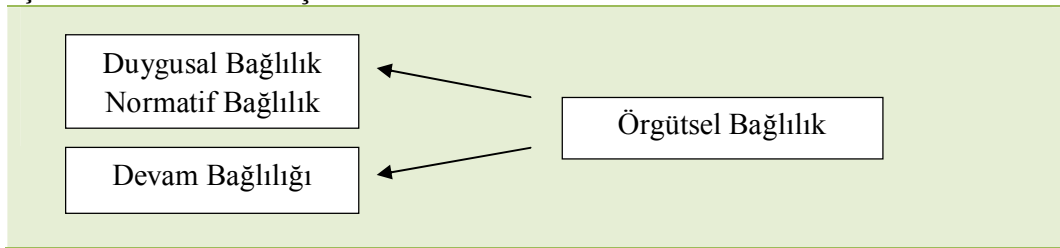
2.2.2.2.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Gerçekleştirilen Doğrulayıcı Faktör Analizinin Sonuçları

Örgütsel bağlılığın faktör yapısı “İççe Model Karşılaştırması” yapılarak belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla 3 faktörlü model, 2 faktörlü model ve tek faktörlü modellerin χ^2 değerleri karşılaştırılmıştır.

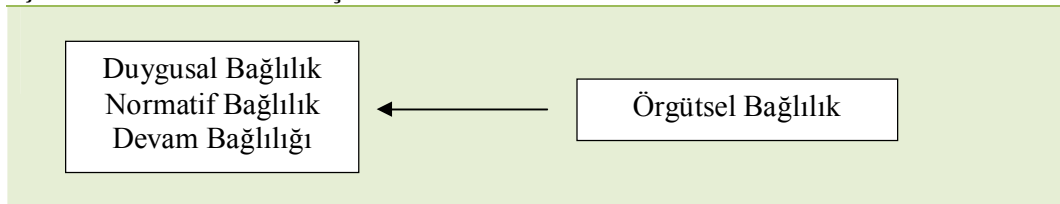
Şekil 15. 3 Faktörlü Ölçüm Modeli



Şekil 16. 2 Faktörlü Ölçüm Modeli



Şekil 17. Tek Faktörlü Ölçüm Modeli



Yukarıda yer alan şekilden (Şekil 15) de görüleceği üzere 3 faktörlü ölçüm modelinde duygusal, devam ve normatif bağlılığı ölçtüğü varsayılan maddeler bu boyutlarla ilişkili olacak şekilde varsayım yapılmıştır. 2 faktörlü ölçüm modelinde (Şekil 16) duygusal ve normatif bağlılığı ölçtüğü varsayılan ölçek maddeleri tek bir boyutta, devam bağlılığını ölçtüğü varsayılan ölçek maddeleri ise ikinci bir boyutta ele alınmıştır. Böyle bir ölçüm modelinin öne sürülmesinin nedeni literatürde duygusal ve normatif bağlılığın birbirleriyle ilişkili olduğunu, hatta aynı boyutu ölçtüğünü öne süren görüşlerin yer almasından kaynaklanmaktadır (örn; Ko, Price ve Mueller, 1997). Son olarak tek faktörlü ölçüm modelinde (Şekil 17) ise bütün bağlılık maddeleri tek bir bağlılık boyutu ile ilişkilendirilmiştir. Söz konusu ölçüm modelleri ve χ^2 değerlerini gösteren tablo (Tablo 8) aşağıda verilmiştir.

Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Faktör Yapısı Analizi

Model 1/ Model Karşılaştırma	χ^2	df	p	χ^2/df
Tek Faktörlü Model	849.756	275	.000	3.09
2 Faktörlü Model	612.102	274	.000	2.23
3 Faktörlü Model	577.548	272	.000	2.12
Tek Faktör / 2 Faktörlü model	237.654	1	.000	
2 Faktör / 3 Faktörlü Model	34.554	2	.000	

Not: χ^2 = Kikare, df= Serbestlik Derecesi.

İç içe model karşılaştırmasında -en basit modelden başlayarak- ilk önce Model 1 (tek faktörlü model) ve Model 2 (2 faktörlü model) karşılaştırılmıştır. Tablodan da görüldüğü üzere χ^2 fark testi yapıldığında iki model arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($\Delta\chi^2(1)= 237.654$; $p<.05$). Bu sonuca göre iki faktörlü modelin tek faktörlü modele göre veri setine daha iyi uyum sağladığı tespit edilmiştir. İç içe model karşılaştırmasının ikinci aşamasında ise Model 2 (2 faktörlü model) ve Model 3 (3 faktörlü model) karşılaştırılmıştır. Elde edilen χ^2 değerleri incelendiğinde bu iki model arasında da anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür ($\Delta\chi^2(2)= 34.554$; $p<.05$). Söz konusu karşılaştırmalar yapıldıktan sonra üzerinde hiçbir düzeltme yapılmamış modeller

arasından Model 3'ün veri setine daha iyi uyum sağladığı tespit edilmiş; bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere 3 boyutla incelenebileceği sonucuna varılmıştır.

Bağlılığın faktör yapısı belirlendikten sonra, 3 faktörlü model ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda normatif bağlılığı ölçtüğü varsayılan 4. maddenin söz konusu boyutla (normatif bağlılık) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu nedenle 4. madde çıkartılarak model tekrar test edilmiş ve modelin yeni haliyle veri setine daha iyi uyum sağladığı tespit edilmiştir. Modelin veri setine uyumunun iyileştirilmesi için program (AMOS 18) tarafından önerilen düzeltmeler incelenmiş, faktörlerin bağımsızlığı ilkesi göz önünde bulundurularak bazı hata terimlerinin birbiriyle ilişkili olmasına izin verilmiştir.

Program tarafından önerilen düzeltmeler yapıldıktan sonra veri setinin modele uyumunun kabul edilebilir düzeyde olup olmadığını saptamak amacıyla Schermelleh-Engel vd. (2003)'nin model uyum indekslerinden yararlanılmıştır. Aşağıdaki tabloda (Tablo 9) söz konusu araştırmacılar tarafından önerilen ideal aralıklar belirtilmiş; verilen değerler bu çalışmada elde edilen değerlerle karşılaştırılmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda CFI'nın (Comparative Fit Index/Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) istenilen değerlerden düşük olduğu saptanmış (CFI= .88); fakat bu değer kesim noktasına ($.95 \leq \text{CFI} < .97$) yakın olmasından ve diğer değerlerin istenilen aralıklarda (RMSEA= .07; $\chi^2/\text{df} = 1.67$) bulunmasından dolayı modelin kabul edilmesine karar verilmiştir.

Tablo 9. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Gözden Geçirilmiş Ölçüm Modeli Uyum İyilik İstatistikleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Orjinal Model	Revize Edilmiş Model
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1$	$.95 \leq CFI < .97$.79	.88
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI < .95$.67	.75
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1$	$.90 \leq GFI < .95$.74	.80
RMSEA	$0 < RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$.09	.07
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	2.12 (df=272)	1.67 (df=243)

Not: CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), NFI = Normed Fit Index, GFI = Goodness-of-Fit Index (Uyum İyilik İndeksi), RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı), χ^2/df = Kikare / serbestlik derecesi.

Kaynak: Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), s. 52.

Modelin veri setine uyumu incelendikten ve modelin son hali kabul edildikten sonra, ölçek maddeleri ile boyutlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yapılan incelemelerde ölçek maddelerinin ilgili boyutlar ile istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu boyutlara ilişkin bilgiler aşağıda yer alan tabloda (Tablo 10) detaylı bir şekilde verilmiştir.

Tablo 10. Örgütsel Bağlılık Modelinin Revise Edilmiş ve Edilmemiş Regresyon Katsayıları

	(b)	Standart hata	(β)	<i>p</i>
Duygusal Bağlılık				
Duy1	1.26	.20	.66	< .0001
Duy2	1.47	.20	.82	< .0001
Duy3	1.41	.20	.79	< .0001
Duy4	1.07	.19	.58	< .0001
Duy5	1.15	.19	.64	< .0001
Duy6	.78	.18	.42	< .0001
Duy7	1.32	.15	.77	< .0001
Duy8	1.00		.62	< .0001
Normatif bağlılık				
Norm1	1.31	.26	.58	< .0001
Norm2	1.40	.27	.63	< .0001
Norm3	1.36	.25	.66	< .0001
Norm5	1.37	.27	.61	< .0001
Norm6	1.61	.27	.77	< .0001
Norm7	1.25	.26	.56	< .0001
Norm8	1.11	.23	.54	< .0001
Norm9	1.06	.18	.52	< .0001
Norm10	1.00		.53	< .0001
Devam Bağlılığı				
Dev1	1.57	.40	.61	< .0001
Dev2	1.73	.42	.71	< .0001
Dev3	1.62	.39	.69	< .0001
Dev4	1.44	.36	.64	< .0001
Dev5	1.77	.41	.78	< .0001
Dev6	.79	.26	.37	< .002
Dev7	1.00		.41	< .0001

Not: b = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, β = Standardize edilmiş regresyon katsayısı

2.2.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör analizleriyle değişkenlerin faktör yapıları belirlendikten sonra, güvenilirlik analizleri yapılarak, değişkenler ve bu değişkenlerin alt boyutlarının tutarlı bir biçimde ölçülüp ölçülmediği belirlenmeye çalışılmıştır. Bütün güvenilirlik analizlerinde üç önemli faktör göz önünde bulundurulmuştur. Bu faktörler, *ölçek iç tutarlılık katsayısı* (Cronbach's alpha değeri), *madde-toplam korelasyonu* ve *madde atılınca alpha değeri* sonuçlarıdır.

2.2.3.1. Tahmin Edici Değişkenlere Uygulanan Güvenilirlik Analizinin Sonuçları

Bu bölümde “örgüte güven” ve “liderlik” değişkenlerine uygulanan güvenilirlik analizlerine yer verilmiştir.

2.2.3.1.1. Örgüte Güven Ölçeği: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Keşfedici faktör analizinden sonra, örgüte güven ölçeğine güvenilirlik analizi uygulanarak, bu değişkenin tutarlı bir biçimde ölçülüp ölçülmediği belirlenmeye çalışılmıştır. On bir maddeden oluşan örgüte güven ölçeğine güvenilirlik analizi uygulandığında, ölçeğin iç tutarlılığının oldukça yüksek olduğu görülmüştür (Cronbach's alpha = .91). Maddelerin, ölçeğin tamamıyla olan korelasyonlarının yüksek olması örgüte güvenin bu maddeler tarafından tutarlı bir biçimde ölçüldüğünün göstergesidir. Ayrıca ölçekten herhangi bir madde atılınca alpha değerinin düşmemesi de bütün maddelerin ölçeğe katkıda bulunduğuna işaret etmekte; ölçeğin bu haliyle kullanılabileceğini göstermektedir. Faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları dikkate alınarak çalışanların örgüte güvene ilişkin değerlendirmelerinin söz konusu 11 maddenin ortalamaları alınarak hesaplanmasına karar verilmiştir. Örgüte güven değişkeni için uygulanan güvenilirlik analizinin sonuçlarına ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda (Tablo 11) verilmiştir.

Tablo 11. Örgüte Güven Değişkeni İçin Gerçekleştirilen Güvenilirlik Analizinin Sonuçları

Maddeler	Madde Atılınca Ölçek Ortalaması	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Atılınca α
1. Çalıştığım kurumdaki insanların görüş alışverişinde doğru söylediklerini düşünüyorum.	37.87	.57	.90
2. Çalıştığım kurumun daha önce ortaya koyduğu yükümlülüklere uyduğunu düşünüyorum.	38.01	.64	.90
3. Bana göre çalıştığım kurum güvenilirdir.	37.60	.66	.90
4. Çalıştığım kurumun çalışanlarıyla adilce müzakere ettiğini hissediyorum.	39.17	.69	.90
5. Çalıştığım kurumun verdiği sözleri yerine getirdiğini hissediyorum.	38.79	.75	.89
6. Çalıştığım kurumun bizi yanlış yönlendirmediğini düşünüyorum.	38.08	.42	.91
7. Çalıştığım kurumun ortak çıkarlarımıza adilce yaklaştığını hissediyorum.	38.96	.68	.90
8. Çalıştığım kurumun bana adil olacağına dair güvenim tamdır.	38.80	.74	.89
9. Çalıştığım kurumdaki çalışanlar ile yöneticilerin birbirlerine güvendiklerini düşünüyorum.	39.14	.76	.89
10. Birlikte çalıştığım iş arkadaşlarıma güvenim tamdır.	37.40	.54	.90
11. Kurumdaki çalışanların birbirlerine olan itimatları/güvenleri tamdır.	38.72	.68	.90
Cronbach's $\alpha = .91$			

Not: Dördüncü, beşinci, altıncı, onuncu ve on ikinci maddeler faktör analizi sonucu ölçekten çıkartılmıştır.

2.2.3.1.2. Liderlik Ölçeği: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Doğrulayıcı faktör analizinden sonra, liderlik ölçeğinin her bir alt boyutuna güvenilirlik analizi uygulanarak, maddelerin söz konusu boyutları tutarlı bir biçimde ölçüp ölçmediği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada liderlik, dönüşümsel ve pasif liderlik olmak üzere iki boyut ile ele alınmış; hipotez testi için yapılacak analizler bu boyutlar üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu yüzden de alt boyutların güvenilirliğine ilişkin bilgiler sadece bilgi amaçlı verilmiştir.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda dönüşümsel ve pasif liderliğin içsel tutarlılık katsayısının oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir (dönüşümsel liderlik için $\alpha = .96$, pasif liderlik için $\alpha = .86$). Dönüşümsel liderliği ölçtüğü varsayılan boyutların iç tutarlılığı incelendiğinde ilham verici liderlik için ($\alpha = .80$), zihinsel teşvik için ($\alpha = .83$), bireye yönelik ilgi için ($\alpha = .87$) ve karizmatik liderlik için ($\alpha = .91$) olduğu görülmektedir. Benzer şekilde pasif liderliğin alt boyutları PBGY ($\alpha = .78$) ve laissez-faire ($\alpha = .81$) için de Field (2009) tarafından önerilen .70 değerinden oldukça yüksek bir güvenilirlik değeri tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre söz konusu boyutların ilişkili olduğu varsayılan genel boyutları tutarlı bir biçimde ölçtüğü iddia edilebilir. Ölçekten herhangi bir madde çıkartıldığında alpha (Cronbach's α) değerinin artmaması da her bir maddenin temsil ettiği boyutu ölçmeye katkıda bulunduğunu göstermektedir.

Düzeltilmiş madde toplam korelasyonu değerleri incelendiğinde PBGY boyutunun 4. maddesi ve laissez-faire boyutunun 3. maddesi Field (2009) tarafından belirlenen .30 kriterinin altında kaldığı tespit edilmiş; fakat söz konusu maddelerin çıkartılması alpha değerinde bir artışa sebep olmadığından bu maddelerin ölçekte tutulmasına ilişkin karar alınmıştır.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda dönüşümsel liderliğin yirmi maddeyle pasif liderliğin yedi maddeyle tutarlı bir biçimde ölçüldüğü sonucuna varılmış ve daha fazla madde çıkartılma gereği duyulmamıştır. Faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları dikkate alınarak çalışanların liderlik tarzına ilişkin değerlendirmelerinin her bir boyut ile ilişkili olduğu varsayılan maddelerin ortalamaları alınarak hesaplanmasına karar verilmiştir. Liderlik değişkeni için uygulanan güvenilirlik analizinin sonuçlarına ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda (Tablo 12) verilmiştir.

Tablo 12. Liderlik Değişkeni İçin Gerçekleştirilen Güvenilirlik Analizinin Sonuçları

Değişkenler	α	Madde Atılınca Ölçek Ortalaması	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Atılınca α
Dönüşümsel Liderlik	.96			
<i>İlham Verici</i>	.80			
Madde 1		46.21	.59	.83
Madde 2		46.49	.61	.83
Madde 3		46.75	.71	.83
Madde 4		46.27	.70	.83
<i>Zihinsel Teşvik</i>	.83			
Madde 1		46.29	.45	.84
Madde 2		46.33	.64	.83
Madde 3		46.59	.77	.83
Madde 4		46.54	.69	.83
<i>Bireye Yönelik İlgı</i>	.87			
Madde 1		46.77	.70	.83
Madde 2		46.20	.54	.83
Madde 3		46.44	.76	.83
Madde 4		46.86	.81	.82
<i>Karizmatik</i>	.91			
Madde 1		46.14	.56	.83
Madde 2		46.79	.74	.83
Madde 3		46.59	.73	.83
Madde 4		46.61	.67	.83
Madde 5		46.30	.71	.83
Madde 6		46.29	.75	.83
Madde 7		46.35	.60	.83
Madde 8		46.26	.63	.83
Pasif Liderlik	.86			
<i>PBGY</i>	.78			
Madde 1		46.73	-.44	.86
Madde 2		47.13	-.39	.86
Madde 4		46.75	-.21	.86
<i>Laissez-faire</i>	.81			
Madde 1		46.74	-.50	.87
Madde 2		47.15	-.45	.86
Madde 3		46.90	-.25	.86
Madde 4		46.86	-.39	.86

Not: PBGY= Pasif Beklentilere Göre Yönetim. Pasif Beklentilere Göre Yönetimin üçüncü maddesi ölçekten çıkartılmıştır. α = İçsel Tutarlılık.

2.2.3.2. Sonuç Değişkenine Uygulanan Güvenilirlik Analizinin Sonuçları

Bu bölümde bu araştırmanın sonuç değişkenini oluşturan “örgütsel bağlılık” değişkeninin tutarlı bir biçimde ölçülüp ölçülmediği belirlenmeye çalışılmıştır.

2.2.3.2.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Doğrulamalı faktör analizinden sonra, örgütsel bağlılık değişkeni için güvenilirlik analizi uygulanarak, bu değişkenin tutarlı bir biçimde ölçülüp ölçülmediği belirlenmeye çalışılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan boyutların iç tutarlılığı (Cronbach's alpha) incelendiğinde; 8 maddeden oluşan duygusal bağlılık boyutu için (Cronbach's alpha =.87), 9 maddeden oluşan normatif bağlılık boyutu için (Cronbach's alpha =.84) ve 7 maddeden oluşan devam bağlılığı boyutu için (Cronbach's alpha =.80) bulunmuştur. Maddelerin ölçtüğü varsayılan boyutların tamamıyla olan korelasyonlarının yüksek olması, söz konusu boyutun bu maddeler tarafından tutarlı bir biçimde ölçüldüğünün göstergesidir. Ayrıca ölçekten herhangi bir madde atılınca alpha değerinin düşmemesi de bütün maddelerin ölçeğe katkıda bulunduğuna işaret etmekte; ölçeğin bu haliyle kullanılabilirliğini göstermektedir. Örgütsel bağlılık değişkeni için uygulanan güvenilirlik analizinin sonuçlarına ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda (Tablo 13) verilmiştir.

Yapılan faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları dikkate alınarak çalışanların hissettiği örgütsel bağlılık düzeyine ilişkin değerlendirmelerinin her bir boyut ile ilişkili olduğu varsayılan maddelerin ortalamaları alınarak hesaplanmasına karar verilmiştir.

Tablo 13. Örgütsel Bağlılık Değişkeni İçin Gerçekleştirilen Güvenilirlik Analizinin Sonuçları

Değişkenler	α	Madde Atılınca Ölçek Ortalaması	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Atılınca α
Duygusal Bağlılık	.87			
1. Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.		89.33	.61	.92
2. Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.		89.82	.77	.91
3. Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.		89.22	.71	.91
4. Bu kuruluşu kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.		89.46	.52	.92
5. Buradaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.		88.92	.55	.92
6. Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.		89.36	.39	.92
7. Bu kuruluşun bir çalışmanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.		89.45	.67	.92
8. Bu kuruluşun amaçlarını benimsiyorum.		88.92	.55	.92
Normatif Bağlılık	.84			
1. Bu işyerinden ayrıлып burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.		89.20	.56	.92
2. Kuruluşuma çok şey borçluyum.		89.45	.58	.92
3. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım.		90.42	.64	.92
5. Bu kuruluşu sadakat göstermenin görevim olduğunu düşünüyorum.		89.13	.58	.92
6. Kuruluşum maddi olarak zor durumda olsa bile, sonuna kadar kalırdım.		89.84	.70	.92
7. Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.		89.75	.53	.92
8. Bu kuruluş sayesinde ekmek parası kazanıyorum, karşılığında sadakat göstermeliyim.		88.37	.50	.92
9. Mevcut kuruluşumdan ayrıлып birlikte çalıştığım insanları yarı yolda bırakmak istemem.		90.02	.53	.92
10. Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.		90.86	.52	.92
Devam Bağlılığı	.80			
1. İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.		89.43	.52	.92
2. Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.		90.02	.53	.92
3. Yeni bir işyerine alışmak benim için zor olurdu.		89.85	.54	.92
4. Başka bir işyerinin buradan daha iyi olacağına garantisiz, burayı hiç olmazsa biliyorum.		88.65	.45	.92
5. Bu işyerinden ayrıлып başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.		89.63	.57	.92
6. Eğer bu kuruluşu kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.		90.12	.34	.92
7. Zaman geçtikçe mevcut kuruluşumdan ayrılmamın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.		89.15	.30	.92

Not: Normatif Bağlılığın dördüncü maddesi ölçekten çıkartılmıştır. α = İçsel Tutarlılık.

Araştırmada yer alan tahmin edici ve sonuç değişkenlerinin faktör yapıları ve güvenilirliklerinden bahsedildikten sonra, söz konusu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini anlayabilmek için korelasyon katsayıları incelenmiştir.

2.2.4. Korelasyon Analizi Sonuçları

Bu çalışmada değişkenler arasındaki ilişkiler (sürekli değişkenler için Pearson, kategorik değişkenler için Spearman) korelasyon analiziyle incelenmiş, istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilen katsayılar için daha kapsamlı analizler gerçekleştirilmiştir.

2.2.4.1. Demografik Değişkenler ve Tahmin Edici Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde korelasyon analizi yapılarak demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, medeni hal, görev, eğitim durumu, kurumda toplam çalışma süresi, amir ile toplam çalışma süresi) ile liderlik tarzı ve örgüte güven arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Yapılan analizler sonucunda algılanan liderlik tarzı ve örgüte hissedilen güven ile cinsiyet, medeni hal, görev, eğitim durumu ve amirle çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, söz konusu değişkenler bakımından çalışanların örgüte hissettikleri güven ve algıladıkları liderlik tarzının farklılık göstermediğini düşündürmektedir.

Demografik değişkenlerden yaş ve kurumda toplam çalışma sürelerinin ise sadece ilham verici ve karizmatik liderlik ile arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yaş ile ilham verici liderlik arasında ($r = -.19$, $p < .05$) ve yaş ve karizmatik liderlik arasında ($r = -.20$, $p < .05$) gözlemlenen bu ilişki kişilerin yaşlarının artmasıyla birlikte söz konusu liderlik boyutuna yönelik algılamalarının olumsuzlaştığını göstermektedir. Benzer şekilde kurumda toplam çalışma süresi ile ilham verici liderlik ($r = -.21$, $p < .05$) ve karizmatik liderlik ($r = -.21$, $p < .05$) arasındaki ilişki de çalışanların kurumda çalışma süreleri arttıkça söz konusu liderlik boyutlarına yönelik algılamalarında düşüşün meydana geldiğini göstermektedir. Sonuç olarak demografik değişkenlerle tahmin edici değişkenler arasında gözlemlenen az sayıda ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmakla

birlikte korelasyonların çok güçlü olmadığı göz ardı edilmemelidir. Tahmin edici ve demografik değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren tablo (Tablo 14) aşağıda verilmiştir.

Bu çalışmada liderliğin alt boyutlarına ilişkin korelasyonlar bilgi amaçlı verilmiştir. Yapılan analizler liderliğin dönüşümsel ve pasif liderlik olmak üzere iki boyut halinde incelenmesinin daha uygun olduğunu gösterdiğinden, yapılacak olan regresyon analizinde dönüşümsel ve pasif liderliğin alt boyutlarının sonuç değişkeni üzerindeki etkisi ayrı ayrı incelenmeyecektir.

Tablo 14. Demografik Değişkenler ve Tahmin Edici Değişkenler Arasındaki İlişkiler

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.
1. Cinsiyet	1															
2. Yaş	.19*	1														
3. Med. H.	-.03	.30**	1													
4. Görev	-.07	.15	.10	1												
5. Eğitim	-.16	.16	-.05	.15	1											
6. K.Ç.S.	.13	.77**	.26**	.19*	.18*	1										
7. A.Ç.S.	.09	.39**	.29**	-.03	.14	.47**	1									
8. Ö.Güven	-.06	.03	.11	.10	-.11	-.07	.08	1								
9. D.L.	-.17	-.17	-.01	.06	-.08	-.19*	-.06	.65**	1							
10. İ.V.	-.11	-.19*	-.01	.00	-.14	-.21*	-.06	.52**	.88*	1						
11. Z.T.	-.18	-.15	.03	.09	-.05	-.16	-.01	.59**	.90**	.72**	1					
12. K.L.	-.17	-.20*	-.02	.04	.07	-.21*	-.08	.63**	.98**	.83**	.83**	1				
13. B.Y.İ	-.12	-.06	.01	.05	-.06	-.12	-.01	.64**	.94**	.78**	.81**	.89**	1			
14. P.L.	.14	.03	-.14	-.15	.01	.04	-.11	-.50**	-.69**	-.53**	-.66**	-.67**	-.67**	1		
15. P.B.G.Y.	.10	.03	-.16	-.15	-.02	.09	-.08	-.42**	-.58**	-.43**	-.57**	-.56**	-.55**	.88**	1	
16. L.F.	.13	.01	-.10	-.11	.01	.00	-.12	-.48**	-.67**	-.52**	-.64**	-.65**	-.65**	.93**	.66**	1
Ort:								3.84	1.91	1.93	1.92	1.94	1.79	1.46	1.49	1.45
SS:								1.27	.93	.94	.98	.98	1.09	.94	1.02	1.04

** korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı, * korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı

Not: Cinsiyet: (1= Kadın; 2=Erkek); Yaş: (18-25, 26-35, 36-45, 46-55 ve 56 veya üstü); Med. H.= Medeni Hal: (1=Evli; 2=Bekar); Görev: (Memur, İşçi, Mühendis, Yönetici ve Diğer); Eğitim: (Lise, Üniversite, Yüksek Lisans ve Doktora); K.Ç.S.= Kurumdaki Çalışma Süresi: (1 yıldan az, 1-3 yıl, 4-7 yıl, 8-12 yıl, 13-18 yıl, 19-25 yıl, 25 yıl ve üstü); A.Ç.S. = Amirle Çalışma Süresi: (1 yıldan az, 1-2 yıl, 3-5 yıl, 5 yıldan fazla); Ö. Güven = Örgüte güven; D.L. = Dönüşümsel Liderlik; İ.V. = İlham Verici Liderlik; Z.T. = Zihinsel Teşvik; K.L. = Karizmatik Liderlik; B.Y.İ. = Bireye Yönelik İlgı; P.L. = Pasif Liderlik; P.B.G.Y. = Pasif Beklentilere Göre Yönetim; L.F. = Laissez Faire Liderlik; Ort: Ortalama; SS: Standart Sapma.

2.2.4.2. Demografik Değişkenler ve Sonuç Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde demografik değişkenlerin (yaş, cinsiyet, medeni hal, görev, eğitim durumu, kurumda toplam çalışma süresi, amirle toplam çalışma süresi) ile sonuç değişkeni (örgütsel bağlılık) arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Yapılan analizler sonucunda örgütsel bağlılık ile cinsiyet, medeni hal, görev ve eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, söz konusu değişkenlere göre çalışanların örgüte karşı bağlılıklarında farklılıklar gözlemlenmediğini göstermektedir. Daha önce yapılan çalışmalar (örn; Meyer ve Allen, 1984) ile tutarlı bir şekilde bu çalışmada da yaş ile duygusal ($r=.22$, $p<.05$) ve devam bağlılığı ($r=.20$, $p<.05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık yaş ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmaması, çalışanların işletmeye karşı hissettikleri yükümlülüklerinin yaşlarından bağımsız olarak gözlemlendiği sonucu ile açıklanabilir.

Çalışanların buldukları kurumdaki toplam çalışma süreleri ele alındığında örgütsel bağlılığın bir tek duygusal bağlılık ($r=.22$, $p<.01$) boyutu ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalar (örn; Grusky, 1966; Hrebiniak ve Alutto, 1972; Çöl ve Gül, 2005) yaş ve kıdem arasında bulunan yüksek korelasyondan dolayı yaş gibi kıdem de örgütsel bağlılık ile arasında pozitif ilişkili olduğunu; çalışanların iş yerinde görev yaptıkları süre arttıkça hissettikleri bağlılığın arttığını destekler niteliktedir. Bu çalışmada dikkat çeken nokta ise kıdem, bağlılığın alt boyutlarından sadece duygusal bağlılık ile arasında anlamlı ilişkinin bulunmasıdır.

Çalışanların şimdiki amirleri ile çalışma süreleri ve hissettikleri örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde bu iki değişken arasında ($r=.22$, $p<.01$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Alt boyutlara bakıldığında ise çalışanların şimdiki amirleri ile çalışma süreleri ile duygusal ($r=.26$, $p<.01$) ve normatif bağlılık ($r=.21$, $p<.05$) arasında anlamlı bir ilişki tespit edilirken, devam bağlılığı ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Tablo 15. Demografik Değişkenler ve Sonuç Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1. Cinsiyet	1										
2. Yaş	.19*	1									
3. Med. H.	-.03	.30**	1								
4. Görev	-.07	.15	.10	1							
5. Eğitim	-.16	.16	-.05	.15	1						
6. K.Ç.S.	.13	.77**	.26**	.19*	.18*	1					
7. A.Ç.S.	.09	.39**	.29**	-.03	.14	.47**	1				
8. Ö. Bağlılık	.01	.21*	.11	.05	-.03	.15	.25**	1			
9. Duy. Bağ.	-.04	.22*	.15	.13	-.04	.22*	.26**	.88**	1		
10. Dev. Bağ.	.06	.20*	.06	-.02	.00	.07	.16	.77**	.47**	1	
11. Norm. Bağ.	.02	.14	.05	.03	-.01	.07	.21*	.93**	.74**	.66**	1
Ort:								3.89	4.10	3.86	3.76
SS:								1.15	1.48	1.30	1.21

** korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı, * korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı

Not: Cinsiyet: (1= Kadın; 2=Erkek); Yaş: (18-25, 26-35, 36-45, 46-55 ve 56 veya üstü); Med. H. = Medeni Hal: (1=Evlü; 2=Bekar); Görev: (Memur, İşçi, Mühendis, Yönetici ve Diğer); Eğitim: (Lise, Üniversite, Yüksek Lisans ve Doktora); K.Ç.S. = Kurumdaki Çalışma Süresi: (1 yıldan az, 1-3 yıl, 4-7 yıl, 8-12 yıl, 13-18 yıl, 19-25 yıl, 25 yıl ve üstü); A.Ç.S. = Amirle Çalışma Süresi: (1 yıldan az, 1-2 yıl, 3-5 yıl, 5 yıldan fazla); Ö. Bağlılık = Örgütsel Bağlılık; Duy. Bağ. = Duygusal Bağlılık; Dev. Bağ. = Devam Bağlılığı; Norm Bağ. = Normatif Bağlılık; Ort: Ortalama; SS: Standart Sapma.

Yukarıdaki tablodan (Tablo 15) da görüldüğü üzere yaş ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durumda, araştırma sonuçlarını etkilememesi için, söz konusu değişkenin etkisini kontrol altına almak gerekebilir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiştir. %95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre çalışanların bağlılık düzeylerinin yaşa göre farklılık gösterdiği $F(4,123) = 2.57, p < .05$ tespit edilmiştir. Söz konusu farklılığın hangi yaş gruplarında anlamlı olduğunu görmek amacıyla Post-Hoc test karşılaştırmalarından yararlanılmış; kullanılacak analiz seçilmeden önce Levene istatistiğine bakılmıştır. Levene istatistiğinin anlamsız çıkması ($p > .05$) varyansların homojen dağılım gösterdiğini düşündürmektedir. Eşit varyans varsayımı yapıldığından gruplararası farklılıkların hangi gruplarda anlamlı olduğunu belirlemek amacıyla Scheffe testi yapılmıştır. Scheffe testi sonuçlarına göre hiçbir grup arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$). Bu durum -F testi sonuçlarının aksine- örgütsel bağlılığın yaşa göre farklılık göstermediğini düşündürmektedir. Buradan hareketle bu çalışmada yaş değişkeninin etkisinin kontrol altına alınmasına gerek olmadığı düşünülmüştür.

2.2.4.3. Tahmin Edici ve Sonuç Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde, sonuç (örgütsel bağlılık) ve tahmin edici (liderlik tarzı ve örgüte güven) değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Değişkenlerin tamamı Likert tipi değerlendirme skalasıyla ölçüldüğünden, Pearson korelasyon katsayılarının değerlendirilmesi uygun görülmüştür. Bu çalışmada liderlik tarzı dönüşümsel liderlik ve pasif liderlik olmak üzere iki ana boyut ile ele alındığından öncelikle dönüşümsel liderlik ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık ile arasındaki ilişki daha sonra da pasif liderlik ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık ile arasındaki ilişki incelenmiştir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda dönüşümsel liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasında ($r = .37, p < .01$) anlamlı bir ilişki olduğu; alt boyutlara bakıldığında ise bu ilişkinin duygusal ($r = .39, p < .01$) ve normatif ($r = .36, p < .01$) bağlılıkta anlamlı, devam ($r = .18, p < .05$) bağlılığında ise anlamlı fakat düşük olduğu görülmektedir. Dönüşümsel liderlik ve devam bağlılığı arasındaki ilişkide gözlemlenen bu düşüklük dönüşümsel liderliğin alt boyutlarında da görülmektedir. Şöyle ki, bireye yönelik ilgi, zihinsel teşvik

ve ilham verici liderlik ile devam bağıllığı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemezken karizmatik liderlik ve devam bağıllığı arasında ($r=.18$, $p< .05$) anlamlı fakat düşük bir ilişki bulunmuştur. Söz konusu alt boyutların duygusal ve normatif bağıllık ile ilişkisi incelendiğinde ise -devam bağıllığına oranla- farklı sonuçlar elde edilmiştir. Şöyle ki, bireye yönelik ilgi ile duygusal bağıllık arasında ($r=.35$, $p< .01$), normatif bağıllık arasında ($r=.33$, $p< .01$); zihinsel teşvik ile duygusal bağıllık arasında ($r=.41$, $p< .01$), normatif bağıllık arasında ($r=.36$, $p< .01$); karizmatik liderlik ile duygusal bağıllık arasında ($r=.38$, $p< .01$), normatif bağıllık arasında ($r=.35$, $p< .01$) ve son olarak da ilham verici liderlik ile duygusal bağıllık arasında ($r=.29$, $p< .01$), normatif bağıllık arasında ($r=.32$, $p< .01$) anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Liderlik tarzının ikinci ana boyutunu oluşturan pasif liderlik tarzının örgütsel bağıllık ile ilişkisi incelendiğinde bu iki değişken arasında ($r= -.37$, $p<.01$) istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutlardan laissez-faire ile bağıllığın üç boyutu (duygusal bağıllık $r= -.38$, $p<.01$, devam bağıllığı $r= -.24$, $p<.01$ ve normatif bağıllık $r= -.31$, $p<.01$) arasında da anlamlı ilişkiler bulunurken; pasif beklentilere göre yönetim ile duygusal ($r= -.31$, $p<.01$) ve normatif bağıllık ($r= -.28$, $p<.01$) arasında anlamlı ilişki tespit edilmiş, devam bağıllığı ile arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda örgüte güvenin örgütsel bağıllığın bütün boyutları ile arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Şöyle ki, çalışanların örgütlerine olan yüksek güvenlerinin benzer şekilde yüksek bağıllık ($r=.55$, $p<.01$) ile ilişkili olduğu; bu ilişkinin en yüksek olduğu boyutun ise sırasıyla duygusal ($r=.57$, $p< .01$), normatif ($r=.49$, $p<.01$) ve devam bağıllığı ($r=.34$, $p<.01$) olduğu belirlenmiştir. Duygusal bağıllığın çalışanların örgüt ile özdeşleşmesi sonucu ortaya çıktığı düşünülürse örgüte güven ile ilişkisinin bağıllığın diğer boyutlarına oranla daha yüksek bulunması şaşırtıcı bir sonuç değildir; çünkü çalışan güvendiği örgüt ile zamanla özdeşleşmeye başlamaktadır. Buna karşılık devam bağıllığı ve örgüte güven arasındaki ilişkinin -duygusal bağıllığa oranla- daha düşük çıkması, devam bağıllığının kişinin örgütten ayrılması durumunda vazgeçmesi gerektiği şeyleri düşünmesi sonucu ortaya çıkması ve daha çok çıkar ilişkisine dayanması ile açıklanabilmektedir. Tahmin edici değişkenler ve sonuç değişkeni arasındaki ilişkileri gösteren tablo (Tablo 16) aşağıda verilmiştir.

Tablo 16. Tahmin Edici ve Sonuç Değişkenler Arasındaki İlişkiler

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. D.L.	1												
2. B.Y.İ	.93**	1											
3. Z.T.	.90**	.82**	1										
4. İ.V	.89**	.77**	.74**	1									
5. K.L.	.98**	.88**	.84**	.84**	1								
6. P.L.	-.68**	-.67**	-.65**	-.52**	-.68**	1							
7. P.B.G.Y.	-.57**	-.55**	-.56**	-.43**	-.56**	.87**	1						
8. L.F.	-.66**	-.65**	-.61**	-.50**	-.65**	.94**	.65**	1					
9. Ö. Güven	.65**	.64**	.59**	.53**	.63**	-.50**	-.41**	-.49**	1				
10. Ö. Bağ	.37**	.34**	.37**	.31**	.36**	-.37**	-.30**	-.36**	.55**	1			
11. Duy. Bağ.	.39**	.35**	.41**	.29**	.38**	-.39**	-.31**	-.38**	.57**	.87**	1		
12. Dev Bağ.	.18*	.17	.17	.16	.18*	-.23**	-.17	-.24**	.34**	.78**	.45**	1	
13. Norm Bağ.	.36**	.33**	.36**	.32**	.35**	-.33**	-.28**	-.31**	.49**	.94**	.74**	.66**	1
Ort:	1.91	1.79	1.92	1.93	1.94	1.46	1.49	1.45	3.84	3.89	4.10	3.86	3.76
SS:	.93	1.09	.98	.94	.98	.94	1.02	1.04	1.27	1.15	1.48	1.30	1.21

** korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı, * korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı

Not: D.L. = Dönüşümsel Liderlik; B.Y.İ. = Bireye Yönelik İlgi; Z.T. = Zihinsel Teşvik; İ.V. = İlham Verici Liderlik; K.L. = Karizmatik Liderlik; P.L. = Pasif Liderlik; P.B.G.Y. = Pasif Beklentilere Göre Yönetim; L.F. = Laissez Faire Liderlik, Ö. Güven = Örgüte güven; Ö. Bağlılık = Örgütsel Bağlılık; Duy. Bağ. = Duygusal Bağlılık; Dev. Bağ. = Devam Bağlılığı; Norm Bağ. = Normatif Bağlılık; Örgüte güven ve Örgütsel Bağlılık 7'li likert tipi, Liderlik ise 5'li likert tipi ölçek ile ölçülmüştür; Ort: Ortalama; SS: Standart Sapma.

2.2.5. Hipotez Testi Sonuçları

Araştırmada öne sürülen hipotezler “**yol analizi**” (path analysis) ile incelenmiş ve tespit edilen aracılık ilişkilerinin regresyon analizi ile bir kez daha incelenmesi uygun görülmüştür. Bu bölümde söz konusu analizlerden ve elde edilen sonuçlardan kısaca bahsedilmiştir.

2.2.5.1. Yol Analizi

Yol analizi sayesinde araştırmacılar, gözlemlenen değişkenler arasında varolduğu düşünülen doğrudan veya dolaylı ilişkileri belirleme ve test etme olanağına sahip olurlar (Kline, 2011, s.121). Bu araştırmada yol analizi yöntemi kullanılarak örgütsel bağlılığa etki ettiği düşünülen faktörler (liderlik tarzı ve örgüte güven) ile bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiş ve dönüşümsel ve pasif liderlik için geliştirilen iki ayrı model test edilmiştir.

2.2.5.1.1. Birinci Model Testi

Yapılan yol analizinde dönüşümsel liderliğin örgüte güveni, örgüte güvenin de duygusal, devam ve normatif bağlılığı pozitif yönde tahmin ettiği varsayılmış, aşağıdaki şekilde (Şekil 18) yer alan model geliştirilmiştir. Birbirleri ile ilişkili olduğu varsayılan değişkenlerden oluşan model test edilmiş ve tanımlanan ilişkilerin anlamlı olmasına rağmen modelin veri setine uyum sağlamadığı (CFI=.57, GFI=.74, NFI=.57 ve RMSEA=.40) görülmüştür.

Şekil 18. Model 1



İlgili literatür (örn; Wasti, 2005; Meyer ve Allen, 1991) ile tutarlı bir şekilde program tarafından, devam bağlılığından normatif bağlılığa, normatif bağlılıktan duygusal bağlılığa giden ve birinci modelde tanımlanmamış olan ek ilişkiler tanımlanmıştır. Önerilen değişiklikler gerçekleştirilip model tekrar test edildiğinde, modelin veri setine çok iyi bir şekilde uyum sağladığı (GFI= .99, CFI= 1.00, NFI= .99 ve RMSEA=.00) ve öne sürülen her bir ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Aşağıda yer alan tabloda (Tablo 17) modelin uyum iyilik istatistikleri verilmiştir.

Tablo 17. Örgüte Güven, Dönüşümsel Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkinin Gözden Geçirilmiş Ölçüm Modeli Uyum İyilik İstatistikleri

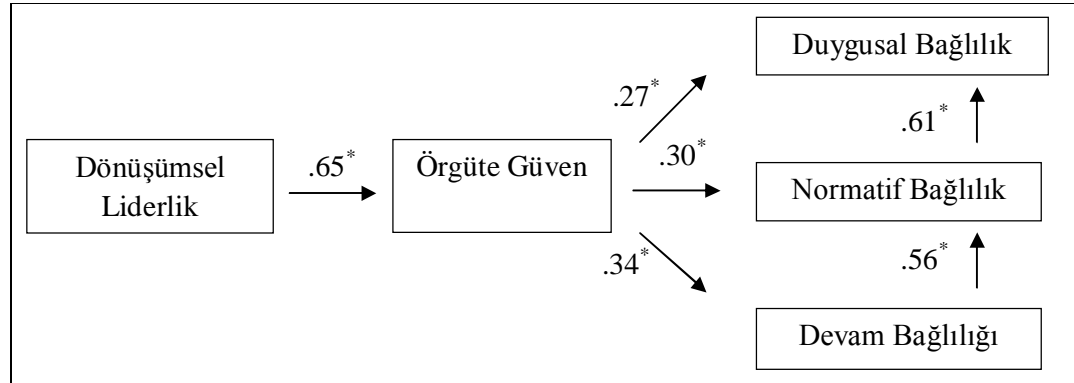
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Orjinal Model	Revize Edilmiş Model
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1$	$.95 \leq CFI < .97$.57	1.00
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI < .95$.57	.99
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1$	$.90 \leq GFI < .95$.74	.99
RMSEA	$0 < RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$.40	.00
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	21.55 (df=6)	.85 (df=4)

Not: CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), NFI = Normed Fit Index, GFI = Goodness-of-Fit Index (Uyum İyilik İndeksi), RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı), χ^2/df = Kikare / serbestlik derecesi.

Kaynak: Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), s. 52.

Söz konusu modelin standardize edilmiş (β) ve standardize edilmemiş (b) regresyon katsayıları incelendiğinde dönüşümsel liderliğin örgüte güveni, örgüte güvenin de duygusal, normatif ve devam bağlılığını pozitif yönde tahmin ettiği belirlenmiştir. Aşağıdaki şekilden de görüldüğü üzere (Şekil 19) birinci modelde tanımlanan ilişkilere ek olarak devam bağlılığının normatif bağlılığı, normatif bağlılığın da duygusal bağlılığı pozitif yönde tahmin ettiği tespit edilmiştir.

Şekil 19. Model 1 Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları



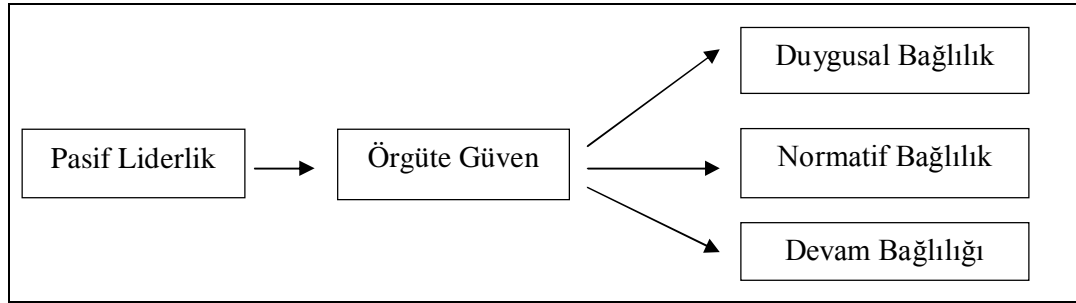
Not: Şekilde yer alan sayılar standardize edilmiş regresyon katsayılarını (β) göstermektedir. * : regresyon katsayısının $p < .0001$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Dönüşümsel liderliğin örgüte güveni, örgüte güvenin de örgütsel bağlılığın bütün boyutlarını tahmin etmesi söz konusu modelde örgüte güvenin aracı olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle son aşamada aracılığın türünü belirlemek amacıyla dönüşümsel liderlik tarzının, bağlılığın bütün boyutları üzerindeki doğrudan etkisi ayrı ayrı incelenmiş; duygusal bağlılık için ($b = -.01$; $\beta = -.01$; $p > .05$), normatif bağlılık için ($b = .15$, $\beta = .11$, $p > .05$) ve devam bağlılığı için ($b = -.09$; $\beta = -.06$; $p > .05$) bulunmuştur. Dönüşümsel liderlik tarzının bağlılığın alt boyutları üzerindeki doğrudan etkisinin anlamsız çıkması örgüte güvenin dönüşümsel liderlik ve bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiye tam aracılık ettiğini göstermektedir.

2.2.5.1.2. İkinci Model Testi

Yapılan ikinci yol analizinde pasif liderliğin örgüte güveni negatif yönde, örgüte güvenin de duygusal, devam ve normatif bağlılığı pozitif yönde tahmin ettiği varsayılmış, aşağıdaki şekilde (Şekil 20) yer alan model geliştirilmiştir. Birbirleri ile ilişkili olduğu varsayılan değişkenlerden oluşan model test edilmiş ve tanımlanan ilişkilerin anlamlı olmasına rağmen modelin veri setine uyum sağlamadığı ($CFI = .52$, $GFI = .73$, $NFI = .51$ ve $RMSEA = .40$) görülmüştür.

Şekil 20. Model 2



Birinci modelde olduğu gibi program tarafından, devam bağlılığından normatif bağlılığa, normatif bağlılıktan da duygusal bağlılığa giden ve ikinci modelde tanımlanmamış olan ek ilişkiler tanımlanmıştır. Önerilen değişiklikler gerçekleştirilip model tekrar test edildiğinde, modelin veri setine çok iyi bir şekilde uyum sağladığı (GFI= .99, CFI= 1.00, NFI= .99 ve RMSEA=.00) ve öne sürülen her bir ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Aşağıda yer alan tabloda (Tablo 18) modelin uyum iyilik istatistikleri verilmiştir.

Tablo 18. Örgüte Güven, Pasif Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkinin Gözden Geçirilmiş Ölçüm Modeli Uyum İyilik İstatistikleri

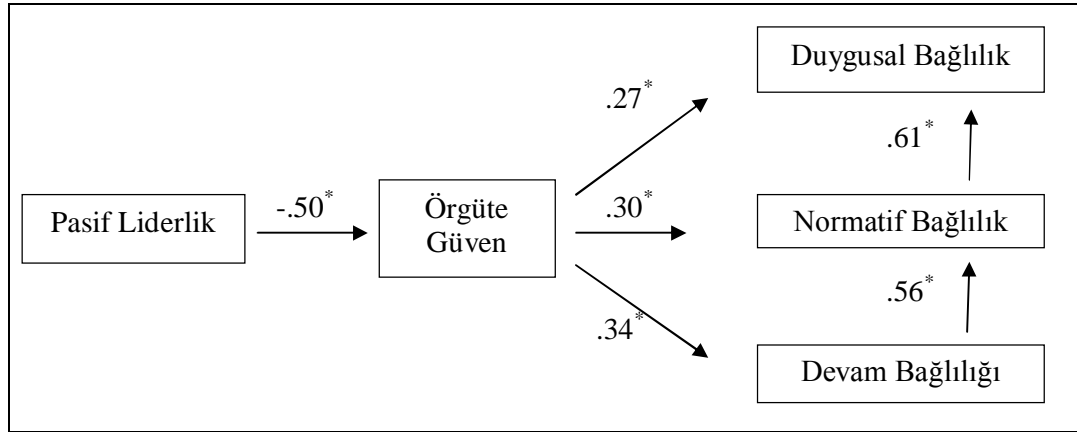
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Orjinal Model	Revize Edilmiş Model
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1$	$.95 \leq CFI < .97$.52	1.00
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI < .95$.51	.99
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1$	$.90 \leq GFI < .95$.73	.99
RMSEA	$0 < RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$.40	.00
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	21.63 (df=6)	.96 (df=4)

Not: CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), NFI = Normed Fit Index, GFI = Goodness-of-Fit Index (Uyum İyilik İndeksi), RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı), χ^2/df = Kikare / serbestlik derecesi.

Kaynak: Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), s. 52.

İkinci modelin standardize edilmiş (β) ve standardize edilmemiş (b) regresyon katsayıları incelendiğinde pasif liderliğin örgüte güveni negatif yönde, örgüte güvenin de duygusal, normatif ve devam bağlılığını pozitif yönde tahmin ettiği belirlenmiştir. Birinci modelde olduğu gibi ikinci modelde de tanımlanan ilişkilere ek olarak devam bağlılığının normatif bağlılığını, normatif bağlılığın da duygusal bağlılığı pozitif yönde tahmin ettiği tespit edilmiştir. Söz konusu ilişkileri gösteren model (Şekil 21) aşağıda verilmiştir.

Şekil 21. Model 2 Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları



Not: Şekilde yer alan sayılar standardize edilmiş regresyon katsayılarını (β) göstermektedir. * : regresyon katsayısının $p < .0001$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Modelin anlamlılığı tespit edildikten sonra modelde yer alan aracılığın türü belirlenmiştir. Pasif liderliğin örgüte güveni negatif yönde, örgüte güvenin de örgütsel bağlılığın bütün boyutlarını pozitif yönde tahmin etmesi söz konusu modelde örgüte güvenin aracı olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle aracılığın türünü belirlemek amacıyla pasif liderlik tarzının bağlılığın bütün boyutları üzerindeki doğrudan etkisi ayrı ayrı incelenmiş; duygusal bağlılık için ($b = -.12$; $\beta = -.07$; $p > .05$), normatif bağlılık için ($b = -.08$; $\beta = -.06$; $p > .05$) ve devam bağlılığı için ($b = -.11$; $\beta = -.08$; $p > .05$) bulunmuştur. Pasif liderlik tarzının bağlılığın alt boyutları üzerindeki doğrudan etkisinin anlamsız çıkması örgüte güvenin pasif liderlik ve bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiye tam aracılık ettiğini göstermektedir.

2.2.5.2. Ek Analizler

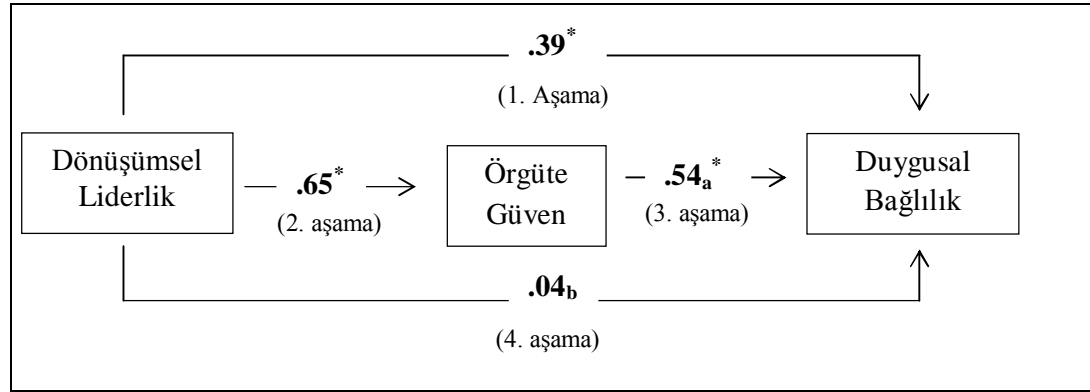
Yol analizi yapıp değişkenler arasındaki aracılık ilişkileri tespit edildikten sonra söz konusu aracılık ilişkilerinin “regresyon analiziyle” bir kez daha incelenmesi uygun görülmüştür. Regresyon analizinin kullanılmasının nedeni, regresyon analizinde -yol analizinden farklı olarak -bağlılığın alt boyutlarının tek tek ele alınabilmesi; dolayısıyla boyutlar arasındaki ilişkilerin sonuçlar üzerindeki etkisinin önlenbilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu amaçla gerçekleştirilen ikinci aracılık analizi, Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği dört aşamalı yöntem uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Bu yöntemin ayrıntıları yöntem bölümünde verildiğinden, bu ayrıntılardan bir daha bahsedilmeyecek, doğrudan sonuçlar tartışılacaktır.

2.2.5.2.1. Birinci Aracılık Analizi: Örgüte Güvenin, Dönüşümsel Liderlik Tarzı - Duygusal Bağlılık İlişkisine Etkisi

Yapılan birinci aracılık analizinde, örgüte güvenin, dönüşümsel liderlik tarzı ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık yapıp yapmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. İlk aşamada dönüşümsel liderlik tarzının duygusal bağlılık üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelenmiş, dönüşümsel liderlik tarzının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta = .39; p < .05$). İkinci aşamada, dönüşümsel liderlik tarzının örgüte güven üzerindeki etkisi incelenmiş, dönüşümsel liderlik tarzının örgüte güven üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu saptanmıştır ($\beta = .65; p < .05$). Üçüncü aşamada, dönüşümsel liderlik tarzının etkisi kontrol altına alındıktan sonra, örgüte güvenin duygusal bağlılığı tahmin edip etmediğine bakılmış, örgüte güvenin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta = .54; p < .05$). Dönüşümsel liderlik tarzının etkisi kontrol altına alındıktan sonra bile örgüte güvenin duygusal bağlılığı etkilemesi örgüte güven değişkeninin, dönüşümsel liderlik ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Aracılığın türünü belirlemek için dördüncü aşamada örgüte güven kontrol altına alınıp dönüşümsel liderlik tarzının duygusal bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiş; bu etki anlamsız bulunmuştur ($\beta = .04; p > .05$). Bu durum örgüte güvenin dönüşümsel liderlik ve duygusal bağlılık ilişkisine tam aracılık ettiğini göstermektedir.

Bu aracılık ilişkisinin anlamlılığı Sobel (1982) testiyle incelendiğinde örgüte güvenin, dönüşümsel liderlik tarzı ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ($z= 4.94, p < .01$). Bir başka deyişle liderlerin dönüşümsel liderlik tarzları çalışanların örgüte hissettikleri güven duygusunu arttırmakta; örgüte güven hissindeki artış da çalışanların duygusal bağlılıklarını pozitif yönde tahmin etmektedir. Bu sonuç yol analiziyle elde edilen sonuçları teyit eder niteliktedir. Söz konusu aşamalar aşağıda yer alan şekil (Şekil 22) ile görselleştirilmiştir.

Şekil 22. Örgüte Güvenin, Dönüşümsel Liderlik Tarzı - Duygusal Bağlılık İlişkisine Etkisi



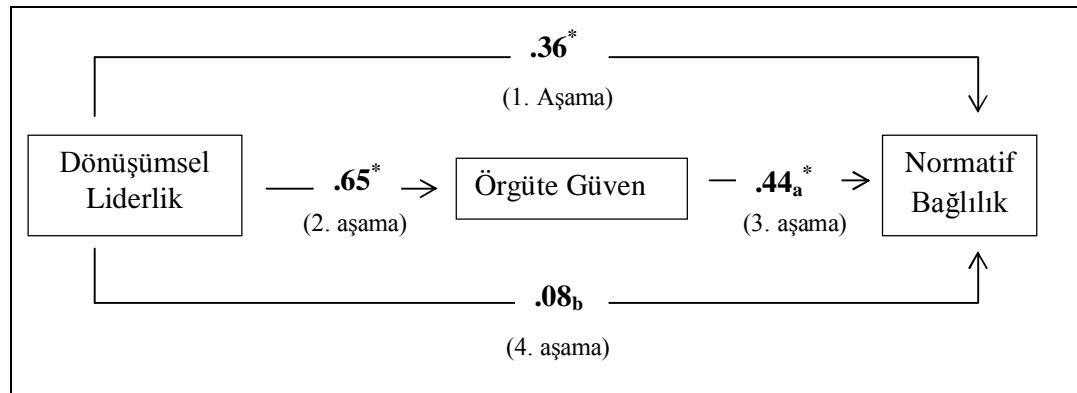
Not: Şekilde yer alan sayı standardize edilmiş regresyon katsayısını (β) göstermektedir. * : standardize edilmiş regresyon katsayısının $p < .05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. a= dönüşümsel liderlik algısının etkisi kontrol altına alınmıştır, b= örgüte güvenin etkisi kontrol altına alınmıştır.

2.2.5.2.2. İkinci Aracılık Analizi: Örgüte Güvenin, Dönüşümsel Liderlik Tarzı - Normatif Bağlılık İlişkisine Etkisi

Yapılan ikinci aracılık analizinde, örgüte güvenin, dönüşümsel liderlik tarzı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık yapıp yapmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. İlk aşamada dönüşümsel liderlik tarzının normatif bağlılık üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelenmiş, dönüşümsel liderlik tarzının normatif bağlılık üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta= .36; p < .05$). İkinci aşamada, dönüşümsel liderlik tarzının örgüte güven üzerindeki etkisi incelenmiş, dönüşümsel liderlik tarzının örgüte güven üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu saptanmıştır ($\beta= .65; p < .05$). Üçüncü aşamada, dönüşümsel liderlik tarzının etkisi kontrol altına

alınır, örgüte güvenin normatif bağlılığı tahmin edip etmediğine bakılmış, örgüte güvenin normatif bağlılık üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta = .44$; $p < .05$). Dönüşümsel liderlik tarzının etkisi kontrol altına alındıktan sonra bile örgüte güvenin normatif bağlılığı etkilemesi, örgüte güven değişkeninin, dönüşümsel liderlik ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Aracılığın türünü belirlemek için dördüncü aşamada örgüte güven kontrol altına alınır dönüşümsel liderlik tarzının normatif bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiş; bu etki anlamsız bulunmuştur ($\beta = .08$; $p > .05$). Bu durum örgüte güvenin dönüşümsel liderlik ve normatif bağlılık ilişkisine tam aracılık ettiğini göstermektedir. Bu aracılık ilişkisinin anlamlılığı Sobel (1982) testiyle incelendiğinde örgüte güvenin, dönüşümsel liderlik tarzı ve normatif bağlılık arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ($z = 3.86$, $p < .01$). Bir başka deyişle liderlerin dönüşümsel liderlik tarzları çalışanların örgüte hissettikleri güven duygusunu arttırmakta; örgüte güven hissindeki artış da çalışanların hissettikleri normatif bağlılık düzeylerini pozitif yönde tahmin etmektedir. Bu sonuç yol analiziyle elde edilen sonuçları teyit eder niteliktedir. Söz konusu aşamalar aşağıda yer alan şekil (Şekil 23) ile görselleştirilmiştir.

Şekil 23. Örgüte Güvenin, Dönüşümsel Liderlik Tarzı - Normatif Bağlılık İlişkisine Etkisi

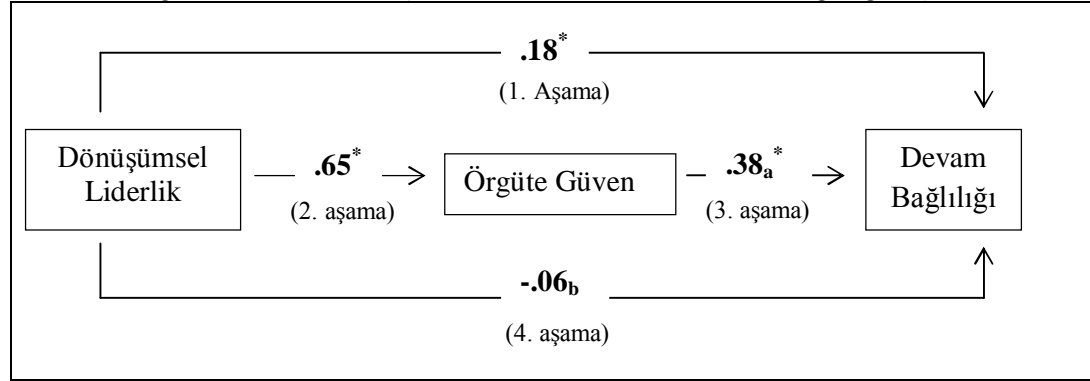


Not: Şekilde yer alan sayı standardize edilmiş regresyon katsayısını (β) göstermektedir.
 * : standardize edilmiş regresyon katsayısının $p < .05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. a= dönüşümsel liderlik algısının etkisi kontrol altına alınmıştır, b= örgüte güvenin etkisi kontrol altına alınmıştır.

2.2.5.2.3. Üçüncü Aracılık Analizi: Örgüte Güvenin, Dönüşümsel Liderlik Tarzı - Devam Bağlılığı İlişkisine Etkisi

Yapılan üçüncü aracılık analizinde, örgüte güvenin, dönüşümsel liderlik tarzı ve devam bağlılığı arasındaki ilişkiye aracılık yapıp yapmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. İlk aşamada dönüşümsel liderlik tarzının devam bağlılığı üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelenmiş, dönüşümsel liderlik tarzının devam bağlılığı üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta = .18; p < .05$). İkinci aşamada, dönüşümsel liderlik tarzının örgüte güven üzerindeki etkisi incelenmiş, dönüşümsel liderlik tarzının örgüte güven üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu saptanmıştır ($\beta = .65; p < .05$). Üçüncü aşamada, dönüşümsel liderlik tarzının etkisi kontrol altına alınıp, örgüte güvenin devam bağlılığını tahmin edip etmediğine bakılmış, örgüte güvenin devam bağlılığı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta = .38; p < .05$). Dönüşümsel liderlik tarzının etkisi kontrol altına alındıktan sonra bile örgüte güvenin devam bağlılığını etkilemesi, örgüte güvenin, dönüşümsel liderlik tarzı ve devam bağlılığı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Aracılığın türünü belirlemek için dördüncü aşamada örgüte güven kontrol altına alınıp dönüşümsel liderlik tarzının devam bağlılığı üzerindeki etkisi incelenmiş; bu etki anlamsız bulunmuştur ($\beta = -.06; p > .05$). Bu durum örgüte güvenin dönüşümsel liderlik ve devam bağlılığı ilişkisine tam aracılık ettiğini göstermektedir. Bu aracılık ilişkisinin anlamlılığı Sobel (1982) testiyle incelendiğinde örgüte güvenin, dönüşümsel liderlik tarzı ve devam bağlılığı arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ($z = 3.33, p < .01$). Bir başka deyişle liderlerin dönüşümsel liderlik tarzları çalışanların örgüte hissettikleri güven duygusunu arttırmakta; örgüte güven hissindeki artış da çalışanların hissettikleri devam bağlılıklarını pozitif yönde tahmin etmektedir. Bu sonuç yol analiziyle elde edilen sonuçları teyit eder niteliktedir. Söz konusu aşamalar aşağıda yer alan şekil (Şekil 24) ile görselleştirilmiştir.

Şekil 24. Örgüte Güvenin, Dönüşümsel Liderlik Tarzı - Devam Bağlılığı İlişkisine Etkisi



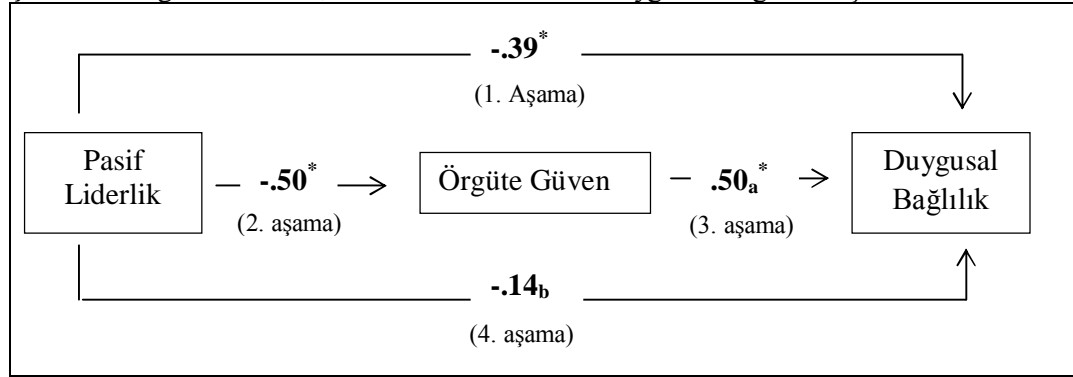
Not: Şekilde yer alan sayı standardize edilmiş regresyon katsayısını (β) göstermektedir. * : standardize edilmiş regresyon katsayısının $p < .05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. a= dönüşümsel liderlik algısının etkisi kontrol altına alınmıştır, b= örgüte güvenin etkisi kontrol altına alınmıştır.

2.2.5.2.4. Dördüncü Aracılık Analizi: Örgüte Güvenin, Pasif Liderlik Tarzı- Duyusal Bağlılık İlişkisine Etkisi

Yapılan dördüncü aracılık analizinde, örgüte güvenin, pasif liderlik tarzı ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık yapıp yapmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. İlk aşamada pasif liderlik tarzının duygusal bağlılık üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelenmiş, pasif liderlik tarzının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta = -.39; p < .05$). İkinci aşamada, pasif liderlik tarzının örgüte güven üzerindeki etkisi incelenmiş, pasif liderlik tarzının örgüte güven üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu saptanmıştır ($\beta = -.50; p < .05$). Üçüncü aşamada, pasif liderlik tarzının etkisi kontrol altına alınıp, örgüte güvenin duygusal bağlılığı tahmin edip etmediğine bakılmış, örgüte güvenin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta = .50; p < .05$). Pasif liderlik tarzının etkisi kontrol altına alındıktan sonra bile örgüte güvenin duygusal bağlılığı etkilemesi, örgüte güvenin, pasif liderlik tarzı ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Aracılığın türünü belirlemek için dördüncü aşamada örgüte güven kontrol altına alınıp pasif liderlik tarzının duygusal bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiş; bu etki anlamsız bulunmuştur ($\beta = -.14; p > .05$). Bu durum örgüte güvenin pasif liderlik ve duygusal bağlılık ilişkisine tam aracılık ettiğini göstermektedir. Bu aracılık ilişkisinin anlamlılığı Sobel (1982) testiyle incelendiğinde örgüte güvenin, pasif liderlik tarzı ve

duygusal bağlılık arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ($z = -4.23, p < .01$). Bir başka deyişle liderlerin pasif liderlik tarzları çalışanların örgüte hissettikleri güven duygusunu azaltmakta; çalışanların örgüte olan güvenlerindeki azalma da çalışanların hissettikleri duygusal bağlılığı pozitif yönde tahmin etmektedir. Bu sonuç yol analiziyle elde edilen sonuçları teyit eder niteliktedir. Söz konusu aşamalar aşağıda yer alan şekil (Şekil 25) ile görselleştirilmiştir.

Şekil 25. Örgüte Güvenin, Pasif Liderlik Tarzı - Duygusal Bağlılık İlişkisine Etkisi



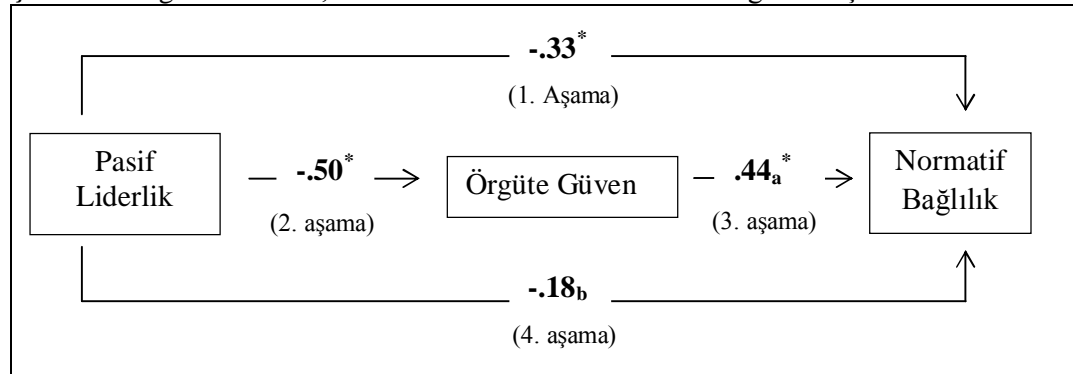
Not: Şekilde yer alan sayı standardize edilmiş regresyon katsayısını (β) göstermektedir. * : standardize edilmiş regresyon katsayısının $p < .05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. a= pasif liderlik algısının etkisi kontrol altına alınmıştır, b= örgüte güvenin etkisi kontrol altına alınmıştır.

2.2.5.2.5. Beşinci Aracılık Analizi: Örgüte Güvenin, Pasif Liderlik Tarzı - Normatif Bağlılık İlişkisine Etkisi

Yapılan beşinci aracılık analizinde, örgüte güvenin, pasif liderlik tarzı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık yapıp yapmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. İlk aşamada pasif liderlik tarzının normatif bağlılık üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelenmiş, pasif liderlik tarzının normatif bağlılık üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta = -.33; p < .05$). İkinci aşamada, pasif liderlik tarzının örgüte güven üzerindeki etkisi incelenmiş, pasif liderlik tarzının örgüte güven üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu saptanmıştır ($\beta = -.50; p < .05$). Üçüncü aşamada, pasif liderlik tarzının etkisi kontrol altına alınıp, örgüte güvenin normatif bağlılığı tahmin edip etmediğine bakılmış, örgüte güvenin normatif bağlılık üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta = .44; p < .05$). Pasif liderlik tarzının etkisi kontrol altına

alındıktan sonra bile örgüte güvenin duygusal bağlılığı etkilemesi, örgüte güvenin, pasif liderlik tarzı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Aracılığın türünü belirlemek için dördüncü aşamada örgüte güven kontrol altına alınıp pasif liderlik tarzının normatif bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiş; bu etki anlamsız bulunmuştur ($\beta = -.18$; $p > .05$). Bu durum örgüte güvenin pasif liderlik ve normatif bağlılık ilişkisine tam aracılık ettiğini göstermektedir. Bu aracılık ilişkisinin anlamlılığı Sobel (1982) testiyle incelendiğinde örgüte güvenin, pasif liderlik tarzı ve normatif bağlılık arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ($z = -3.72$, $p < .01$). Bir başka deyişle liderlerin pasif liderlik tarzları, çalışanların örgüte hissettikleri güven duygusunu azaltmakta; çalışanların örgüte olan güvenlerindeki azalma da çalışanların hissettikleri normatif bağlılığı pozitif yönde tahmin etmektedir. Bu sonuç yol analiziyle elde edilen sonuçları teyit eder niteliktedir. Söz konusu aşamalar aşağıda yer alan şekil (Şekil 26) ile görselleştirilmiştir.

Şekil 26. Örgüte Güvenin, Pasif Liderlik Tarzı - Normatif Bağlılık İlişkisine Etkisi



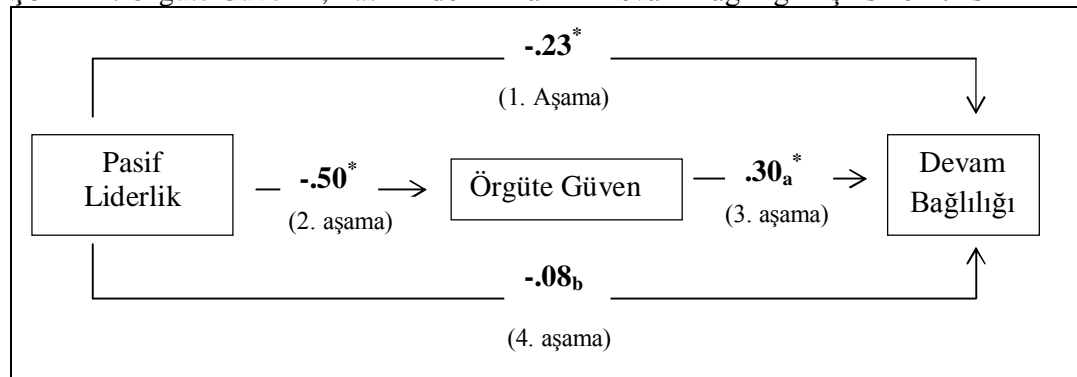
Not: Şekilde yer alan sayı standardize edilmiş regresyon katsayısını (β) göstermektedir. * : standardize edilmiş regresyon katsayısının $p < .05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. a= pasif liderlik algısının etkisi kontrol altına alınmıştır, b= örgüte güvenin etkisi kontrol altına alınmıştır.

2.2.5.2.6. Altıncı Aracılık Analizi: Örgüte Güvenin, Pasif Liderlik Tarzı - Devam Bağlılığı İlişkisine Etkisi

Yapılan altıncı aracılık analizinde, örgüte güvenin, pasif liderlik tarzı ve devam bağlılığı arasındaki ilişkiye aracılık yapıp yapmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. İlk aşamada pasif liderlik tarzının devam bağlılığı üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelenmiş, pasif liderlik tarzının devam bağlılığı üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu

tespit edilmiştir ($\beta = -.23$; $p < .05$). İkinci aşamada, pasif liderlik tarzının örgüte güven üzerindeki etkisi incelenmiş, pasif liderlik tarzının örgüte güven üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu saptanmıştır ($\beta = -.50$; $p < .05$). Üçüncü aşamada, pasif liderlik tarzının etkisi kontrol altına alınıp, örgüte güvenin devam bağlılığını tahmin edip etmediğine bakılmış, örgüte güvenin devam bağlılığı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta = .30$; $p < .05$). Pasif liderlik tarzının etkisi kontrol altına alındıktan sonra bile örgüte güvenin devam bağlılığını etkilemesi, örgüte güvenin, pasif liderlik tarzı ve devam bağlılığı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Aracılığın türünü belirlemek için dördüncü aşamada örgüte güven kontrol altına alınıp pasif liderlik tarzının devam bağlılığı üzerindeki etkisi incelenmiş; bu etki anlamsız bulunmuştur ($\beta = -.08$; $p > .05$). Bu durum örgüte güvenin pasif liderlik ve devam bağlılığı ilişkisine tam aracılık ettiğini göstermektedir. Bu aracılık ilişkisinin anlamlılığı Sobel (1982) testiyle incelendiğinde örgüte güvenin, pasif liderlik tarzı ve devam bağlılığı arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ($z = -2.77$, $p < .01$). Bir başka deyişle liderlerin pasif liderlik tarzları çalışanların hissettikleri örgüte güven hissini azaltmakta; çalışanların örgüte olan güvenlerindeki azalma da çalışanların hissettikleri devam bağlılığını pozitif yönde tahmin etmektedir. Bu sonuç yol analiziyle elde edilen sonuçları teyit eder niteliktedir. Söz konusu aşamalar aşağıda yer alan şekil (Şekil 27) ile görselleştirilmiştir.

Şekil 27. Örgüte Güvenin, Pasif Liderlik Tarzı - Devam Bağlılığı İlişkisine Etkisi



Not: Şekilde yer alan sayı standardize edilmiş regresyon katsayısını (β) göstermektedir. * : standardize edilmiş regresyon katsayısının $p < .05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. a= pasif liderlik algısının etkisi kontrol altına alınmıştır, b= örgüte güvenin etkisi kontrol altına alınmıştır.

2.2.6. Araştırmanın Test Edilmiş Hipotezleri ve Hipotezlerin Sonuçları

Bu bölümde araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler çeşitli analizler yardımıyla test edilmiş ve kullanılan analizlerin sonuçlarından detaylı bir şekilde bahsedilmiştir. Araştırmanın test edilmiş hipotezleri ve bu hipotezlerin sonuçlarına dair bilgiler aşağıdaki tabloda (Tablo 19) özetlenmiştir. Tablodan da görüleceği üzere örgüte güven, hem dönüşümsel liderlik hem de pasif liderlik tarzı ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkilere aracılık etmektedir.

Tablo 19. Araştırmanın Test Edilmiş Hipotezleri ve Hipotezlerin Sonuçları

	Dönüşümsel Liderlik Modeli İçin Geliştirilen Hipotezler	KABUL	RED
H1	Örgüte güven, dönüşümsel liderlik ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Şöyle ki, dönüşümsel liderlik örgüte güveni, örgüte güven de duygusal bağlılığı pozitif yönde tahmin etmektedir.	✓	
H2	Örgüte güven, dönüşümsel liderlik ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Şöyle ki, dönüşümsel liderlik örgüte güveni, örgüte güven de normatif bağlılığı pozitif yönde tahmin etmektedir.	✓	
H3	Örgüte güven, dönüşümsel liderlik ve devam bağlılığı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Şöyle ki, dönüşümsel liderlik örgüte güveni, örgüte güven de devam bağlılığını pozitif yönde tahmin etmektedir.	✓	
	Pasif Liderlik Modeli İçin Geliştirilen Hipotezler	KABUL	RED
H4	Örgüte güven, pasif liderlik ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Şöyle ki, pasif liderlik örgüte güveni negatif yönde, örgüte güven de duygusal bağlılığı pozitif yönde tahmin etmektedir.	✓	
H5	Örgüte güven, pasif liderlik ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Şöyle ki, pasif liderlik örgüte güveni negatif yönde, örgüte güven de normatif bağlılığı pozitif yönde tahmin etmektedir.	✓	
H6	Örgüte güven, pasif liderlik ve devam bağlılığı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Şöyle ki, pasif liderlik örgüte güveni negatif yönde, örgüte güven de devam bağlılığını pozitif yönde tahmin etmektedir.	✓	

2.3. TARTIŞMA

Bu araştırmanın amacı çalışanların algıladıkları liderlik davranışlarının sahip oldukları örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini incelenmek; bu ilişkide örgüte güvenin aracı rolünü test etmektir. Bu amaçla geliştirilen hipotezleri test etmek için nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmış; veriler anket tekniği kullanılarak toplanmıştır.

Yukarıda bahsedilen amaç doğrultusunda, devlet sektöründe çalışan ve çoğunluğu mühendislerden oluşan beyaz yakalı çalışanlardan veri toplanmış; değişkenlerin faktör yapıları belirlendikten sonra elde edilen veriler yol analizi ve aracılık testleriyle incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, öne sürülen hipotezlerin tamamının doğrulandığını göstermekte; liderlik tarzının örgütsel bağlılık ile ilişkisine ve bu ilişkide örgüte güvenin rolüne dair önemli bilgiler sunmaktadır. Bir önceki bölümde ayrıntılarıyla verilen bu sonuçlar, bu bölümde kısaca özetlenecek; sonra da yorumlanmaya çalışılacaktır.

2.3.1. Elde Edilen Sonuçlar

Bu çalışmada liderlik tarzı, dönüşümsel ve pasif liderlik olmak üzere iki boyut ile ele alınmış ve bu boyutların örgüte güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik olarak 2 model oluşturulmuş ve bu iki modelden toplam 6 hipotez geliştirilmiştir. Araştırmada öne sürülen hipotezler yol analizi (path analysis) ile incelenmiş; değişkenler arasındaki aracılık ilişkileri tespit edildikten sonra söz konusu aracılık ilişkilerinin regresyon analiziyle bir kez daha incelenmesi uygun görülmüştür.

Araştırmanın ilk modelini dönüşümsel liderlik tarzı, örgüte güven ve örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiler oluşturmaktadır. Bu amaçla geliştirilen hipotezler örgüte güvenin bu ilişkide aracı rolü olduğu yönündedir. Birinci model için yapılan yol analizinde model ilk haliyle test edilmiş ve tanımlanan ilişkilerin anlamlı olmasına rağmen modelin veri setine uyum sağlamadığı tespit edilmiştir. Program tarafından önerilen değişiklikler gerçekleştirilip model ikinci kez test edildiğinde modelin veri setine çok iyi bir şekilde uyum sağladığı ve öne sürülen her bir ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Dönüşümsel liderliğin örgüte güveni, örgüte güvenin

de örgütsel bağlılığın bütün boyutlarını pozitif yönde tahmin ettiği modelde, örgüte güvenin aracı değişken olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu aracılığın türünü belirlemek amacıyla dönüşümsel liderlik tarzının, bağlılığın bütün boyutları üzerindeki doğrudan etkisi ayrı ayrı incelenmiş ve anlamsız bulunmuştur. Bu durum, örgüte güvenin dönüşümsel liderlik ve bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiye tam aracılık ettiğini göstermiştir. Yol analizi ile model testi yapıp değişkenler arasındaki aracılık ilişkileri tespit edildikten sonra söz konusu aracılık ilişkilerinin bir kez de regresyon analiziyle incelenmesi uygun görülmüş; bu amaçla Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği dört aşamalı yöntem uygulanmıştır. Birinci model için geliştirilen hipotezler regresyon analizi ile incelendiğinde dönüşümsel liderliğin örgüte güveni, örgüte güvenin de duygusal, normatif ve devam bağlılığını pozitif yönde tahmin ettiği tespit edilmiştir. Söz konusu aracılığın türünü belirlemek amacıyla örgüte güvenin etkisi kontrol altına alınıp dönüşümsel liderliğin, bağlılığın bütün boyutları üzerinde doğrudan etkisi dikkate alınmış, söz konusu ilişkilerin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, örgüte güvenin söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerde tam aracı olduğunu göstermektedir. Birinci model için geliştirilen hipotezler doğrulandıktan sonra her bir aracılığın anlamlılığı Sobel (1982) testi ile incelenmiş; bütün aracılık ilişkilerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın ikinci modelini ise pasif liderlik tarzı, örgüte güven ve örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiler oluşturmaktadır. Bu amaçla geliştirilen hipotezler -ilk model ile tutarlı bir şekilde- örgüte güvenin bu ilişkide aracı rolü olduğu yönündedir. İkinci model için yapılan yol analizinde model ilk haliyle test edilmiş ve tanımlanan ilişkilerin anlamlı olmasına rağmen modelin veri setine uyum sağlamadığı tespit edilmiştir. Program tarafından önerilen değişiklikler gerçekleştirilip model ikinci kez test edildiğinde modelin veri setine çok iyi bir şekilde uyum sağladığı ve öne sürülen her bir ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Pasif liderliğin örgüte güveni negatif yönde, örgüte güvenin de örgütsel bağlılığın bütün boyutlarını pozitif yönde tahmin ettiği modelde, örgüte güvenin aracı olduğu saptanmıştır. Bu aracılığın türünü belirlemek amacıyla pasif liderlik tarzının bağlılığın bütün boyutları üzerindeki doğrudan etkisi ayrı ayrı incelenmiş ve anlamsız bulunmuştur. Bu durum, örgüte güvenin pasif liderlik ve bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiye tam aracılık ettiğini göstermiştir. İkinci model için geliştirilen hipotezler regresyon analizi ile incelendiğinde pasif

liderliğin örgüte güveni negatif yönde, örgüte güvenin ise duygusal, normatif ve devam bağlılığını pozitif yönde tahmin ettiği tespit edilmiştir. Söz konusu aracılığın türünü belirlemek amacıyla örgüte güvenin etkisi kontrol altına alınıp pasif liderliğin, duygusal, normatif ve devam bağlılığı üzerindeki etkisi incelendiğinde ise bu ilişkilerin istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmüştür. Bu durum, örgüte güvenin söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerde tam aracı olduğunu göstermektedir. İkinci model için geliştirilen hipotezler doğrulandıktan sonra her bir aracılığın anlamlılığı Sobel (1982) testi incelenmiş; bütün aracılık ilişkilerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında geliştirilen 6 hipotezin de kabul edildiği görülmektedir. Dolayısıyla, örgüte güven hem pasif liderlik hem de dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağlılık boyutları arasında aracı rolü oynamaktadır. Bu başlıkta, araştırmada elde edilen bulgular kısaca özetlenmiştir. Bundan sonraki başlıklarda araştırma hipotezlerinin sonuçlarına yönelik bulgular değerlendirilecek, araştırmanın sınırlılıkları, bu sınırlılıkları ortadan kaldırmak için gelecekte yapılacak araştırmalarda dikkate alınması gereken unsurlardan, araştırmanın yazına olan katkılarından bahsedilecek ve son olarak da çalışanların örgüte hissettikleri güven ve örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmak; dönüşümsel liderlik davranışlarını teşvik etmek amacıyla yöneticilere tavsiyelerde bulunulmaya çalışılacaktır.

2.3.2. Liderlik Tarzı ve Örgüte Güven İlişkisinin Değerlendirilmesi

Elde edilen analiz sonuçlarına göre liderlerin dönüşümsel liderlik davranışlarını benimsemesi, astlarının örgüte olan güvenlerini pozitif yönde tahmin etmektedir. Dolayısıyla, üstlerini yardım sever, demokratik ve vizyon sahibi olarak algılayan çalışanların örgütlerine –üstlerini pasif ve ihmalkar olarak algılayanlara oranla- daha fazla güvendikleri görülmektedir.

Literatürde, dönüşümsel liderliğin güven ile ilişkisini inceleyen çalışmaların çoğu güveni lider bazında ele alırken; dönüşümsel liderliğin örgüte güven ile ilişkisi çoğunlukla göz ardı edilmiştir. Örgüte güvenden çok lidere olan güvenin incelenmesi, liderin örgütün bir temsilcisi olarak algılanmasından kaynaklanıyor olabilir. Bu görüş ile tutarlı bir şekilde Tan ve Tan (2000) lider, örgütün temsilcisi olarak algılandığından, lidere duyulan

güvenin örgüte genellendiğini öne sürmüştür. Dönüşümsel liderler çalışanların, kendi çıkarlarının ötesinde, toplumun, örgütün ve grubun yararı için hareket etmelerini sağlayarak onları etkilemekte; bu süreçte çalışanların ve örgüt yönetiminin istek ve beklentileri arasında dengenin kurulmasını sağlamaktadırlar. Bu liderler çalışanları örgüt çıkarları için çaba harcama konusunda motive ederken aynı zamanda onların kişisel gelişimlerini desteklemekte ve dolayısıyla çalışanların güvenini kazanmaktadırlar. Liderlerin çalışan ve örgüt yönetimi arasında bir köprü görevi üstlenmesi, çalışanların lidere yönelik algılamalarının zamanla örgüte de genellenebileceğini düşündürmektedir. Buradan hareketle dönüşümsel liderlerin çalışanların örgüte yönelik güvenlerini etkilemeleri şaşırtıcı bir durum değildir.

Dönüşümsel liderler, çalışanların örgüte olan güvenlerini farklı şekillerde etkileyebilmektedirler. Robbins ve Judge (2012) güvenin oluşumunda üç faktörün önem kazandığını ifade etmişler; dürüstlük, yardım severlik ve beceri. Buradan hareketle alanında bilgi sahibi olan, başkalarına yön gösteren, söyledikleri ve davranışları arasında tutarlılık olan, yani verdiği sözü tutan bir liderin çalışanlarının güvenlerini arttırması beklenmektedir. Nitekim, Güney Afrikalı yöneticilerle yapılan bir çalışmada yöneticiler, lidere duydukları inancın örgüte duydukları bağlılığı arttırdığını ifade etmişlerdir (Bass, 1985, akt; Bass, 1997a, 133).

Literatürde bahsedildiği üzere dönüşümsel liderler çalışanları, bireysel hedefler yerine grup hedeflerine odaklanmaya ve grubun iyiliği için hareket etmeye teşvik etmektedirler. Bu özelliği ile çalışanlarda adalet algısını geliştiren liderler dolaylı olarak çalışanların lidere ve örgüte güvenlerini de arttırmaktadırlar. Yapılan çalışmalar süreçsel adalet ve güven arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönde ilişki olduğunu göstermektedir (örn; Konovsky ve Pugh, 1994). Tang ve Sarsfield-Baldwin (1996) süreçsel adaleti, *“yönetimin, sonuçlara ulaşmak için kullandığı araçların çalışanlar tarafından adil olup olmamasına yönelik algıları”* olarak tanımlamaktadırlar (s.25). Buradan hareketle, yönetimin kullandığı araçların çalışanlar tarafından adil olarak algılanması, yönetimin çalışanların bireysel haklarına verdiği önemin göstergesi olduğunu düşündürmektedir. Yani, bireysel haklarının korunduğuna, örgüt yönetiminin kaynakları çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıttığına ve kaynakları dağıtmak için kullanılan süreçlerin adil olduğuna inanan çalışanların hem bağlı buldukları üstlerine hem de örgütlerine

güvenleri artmaktadır. Buna karşılık adil olarak algılanmayan yöntemler -örgütün çalışanlara yönelik tutumlarını temsil ettiğinden- çalışanların örgüte güvenlerini azaltacaktır. Bu durum süreçsel adaletin çalışanların duygu ve tutumları üzerinde etkili olduğunu düşündürmektedir. Benzer şekilde Pillai, Schriesheim ve Williams (1999) adalet algısının dönüşümsel liderlik ve örgüte güven arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini; Alexander ve Ruderman (1987) ise adalet algısının yönetime güveni teşvik ettiğini tespit etmişlerdir. Söz konusu çalışmalar adalet algısının örgüt hayatındaki önemini göstermekte; çalışanların örgüte olan güvenlerini arttırmak için ayrımcılıktan kaçınmanın önemini vurgulamaktadır. Bu durum, adalet algısının dönüşümsel liderlik ve örgüte güven arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini düşündürmektedir. Bu çalışmada adalet algısı ölçülmemiş; fakat liderliğin, adalet algısı aracılığıyla örgüte güveni tahmin ettiği düşünüldüğünden adalet algısının önemine yer verilmesi uygun görülmüştür.

Dönüşümsel liderlerin çalışanların örgüte olan güvenlerini arttırmalarının bir diğer yolu ise özellikle çalışanları ilgilendiren konularla ilgili onların fikirlerini almak ve çözüm sürecine katılımlarını sağlamaktır. Bullock (1983) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, çalışanların ücret politikalarının geliştirilmesine katılımlarının adalet algılarını arttırdığını göstermiştir. Buradan hareketle çalışanları doğrudan ilgilendiren konularda, onların görüşlerine başvurmak adalet algılarını doğrudan, örgüte güvenlerini dolaylı olarak etkileyecektir. Güven ekonomik bir bağdan çok sosyal bağların olduğu durumlarda ortaya çıkacaktır. Dolayısıyla örgüt yönetiminin çalışana özerklik tanınması, çalışanın örgüt ile özdeşleşmesini sağlayarak örgüt yönetimine olan güvenini arttıracaktır. Daha önce de bahsedildiği üzere süreçsel adalet, sonuçlara ulaşmak için kullanılan araçların çalışanlar tarafından adil olarak algılanması ile ilgili olduğundan, çalışanların kararlara katılımının süreçsel adalet algısını arttıracaklarını düşündürmektedir. Benzer şekilde McFarlin ve Sweeney (1992) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada süreçsel adaletin örgüte güven gibi örgüt düzeyinde çıktılar ile ilişkili olduğu bulunmuştur.

Literatüde de bahsedildiği üzere dönüşümsel liderlik çalışanların değişmesine yol açan bir süreçtir. Bu süreçte, özellikle ilham vericilik özelliğiyle, dönüşümsel liderler çalışanların güdülerinin anlaşılması, ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gibi konulara odaklanırlar. Bunun altında, ihtiyaçları tatmin edilen çalışanın daha mutlu olacağı, örgüte

olan güveninin artacağı ve örgütün amaçlarını içselleştireceği inancı yatmaktadır. David McClelland, 1961 yılında basılan *The Achieving Society* adlı eserinde, kişilerin cinsiyetleri veya içinde yaşadıkları kültürden bağımsız olarak üç farklı faktör tarafından güdülendiklerini ifade etmiş; bunları başarı (achievement), bağlanma (affiliation) ve güç (power) olarak sıralamıştır. McClelland (1961)'a göre her insan başarı, bağlanma ve güç tarafından motive edilebilmekle birlikte, herkeste -diğer faktörlere oranla- daha baskın olan ve davranışlarına yön veren tek bir faktör hakimdir. Dönüşümsel liderler -bu teoriden yola çıkarak- astlarının davranışlarını güdüleyen etkenleri tespit eder ve bu ihtiyaçların giderilmesi için çaba sarfeder. Örneğin, başarı ihtiyacı yüksek olan çalışanlar, onları zorlayan fakat başarması imkansız olmayan projelerde yer aldıklarında, bağlanma ihtiyacı yüksek olan çalışanlar belirsizlik ve riskten uzak grup ortamlarında bulduklarında ve güç ihtiyacı yüksek olan çalışanlar ise kendilerine sorumluluk verildiğinde motive olurlar. Buradan hareketle dönüşümsel liderler her bir astının ihtiyaçlarını belirleyip, görevleri söz konusu ihtiyaçları göz önünde bulundurarak tasarladığında çalışanların örgüt ile özdeşleşmelerini dolayısıyla örgüte olan güvenlerini arttıracaklarını düşündürmektedir.

Elde edilen analiz sonuçlarına göre liderlerin pasif liderlik davranışlarını benimsemesi, astlarının örgüte olan güvenlerini negatif yönde tahmin etmektedir. Dolayısıyla, üstlerini mesafeli ve pasif olarak algılayan çalışanlar örgütlerine daha az güvenme eğilimi göstermektedirler.

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modelinde yer alan güçten düşmüş liderlik tarzına benzeyen pasif liderler, çalışanlar tarafından geri çekilmiş, umursamaz ve çalışanlarıyla iletişim kurmaktan kaçınan liderler olarak tanımlanırlar. Whitener, Brodt, Audrey, Korsgaard ve Werner (1998) lider ve çalışanlar arasında açık iletişim tarzının benimsenmesinin güvenin oluşumunda en önemli faktörlerden biri olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durum pasif liderlik davranışlarının örgüte güven üzerindeki olumsuz etkisinin ast ve üst arasındaki iletişim kopukluğundan kaynaklandığını düşündürmektedir. Yani pasif liderlerin çalışanlarıyla fikir paylaşımında bulunmaması çalışanların örgüte olan güvenlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Benzer şekilde Mayer vd. (1995) güvenin oluşumunda en önemli faktörlerden birinin yardım severlik olduğunu ifade etmişlerdir. Dönüşümsel liderlerin aksine pasif liderler çalışanlara karşı

kayıtsız davranır, onların ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir girişimde bulunmazlar. Buradan hareketle, pasif liderlerin astlarına ilgisiz davranması ve ihtiyaçları olan yardımı sağlamaması çalışanların örgüte olan güvenlerini olumsuz yönde etkileyeceğini düşündürmektedir.

Pasif liderlik davranışlarının çalışanların örgüte karşı güvenlerini olumsuz yönde etkilemesinin bir diğer nedeni güvenin üst kademelerden başlayarak alt kademelere doğru ilerlemesinden kaynaklanıyor olabilir. Üst kademe yöneticileri güveni örgüt kültürünün bir parçası haline getirerek, astların kendilerini ilgilendiren konular hakkında fikir beyan etmelerini sağlayarak ve özerkliği teşvik ederek çalışanların güvenlerini kazanabilirler. Eğer çalışanlar kendi fikirlerinin önemsenmediğini ve çıkarlarının korunmadığını hissederse, bir başka deyişle, pasif bir liderlik tarzıyla yönetilirse; bu durum çalışanların örgüte karşı tutumlarını, dolayısıyla örgüte karşı güvenlerini etkileyecektir.

Literatürde de bahsedilen davranışsal liderlik teorilerine göre lideri başarılı yapan unsur, liderlik süreci içerisinde liderin sergilediği davranışlar ve astları ile arasındaki ilişkilidir. Dolayısıyla astları ile ilgilenmeyen, onlara destek olmayan, çalışan ve örgüt sorunları karşısında kayıtsız kalan liderlerin başarılı olmaları; bu liderlerin sorumlu olduğu astların lidere dolayısıyla örgüte güvenmeleri beklenemez. Buradan hareketle, fiziksel olarak işletmede bulunan fakat liderlik vasıflarını yerine getirmeyen liderlerin sorumlu olduğu gruplarda örgüte düşük güven dışında grup içi stres, kişilerarası ilişkilerde gerginlik, düşük performans ve yüksek çatışma gibi olumsuz çıktılar da bulunabileceği düşünülmektedir.

2.3.3. Örgüte Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Değerlendirilmesi

Elde edilen analiz sonuçları çalışanların örgütlerine olan güvenleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının da arttığını göstermektedir. Yani, örgütlerini güvenilir olarak algılayan çalışanlar -bu şekilde algılamayanlara göre- örgütlerine daha fazla bağlılık duymaktadırlar.

Tan ve Tan (2000) örgüte güveni, “*çalışanın, örgütün kendi yararına, en azından zararına eylemde bulunmayacağına yönelik inancı*” olarak tanımlamaktadırlar (s.243). Analiz sonuçlarına bakıldığında çalışanların örgütlerine duydukları güven duygusunun bağlılığın üç boyutunu da pozitif yönde tahmin ettiği görülmektedir. Buradan hareketle, örgütün çalışanlara adil bir şekilde davranması, yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişimde şeffaflığı ve dürüstlüğü benimsemesi ve teşvik etmesi, çalışanların örgütün hedef ve değerlerine olan inancı arttırarak duygusal bağlılığı, örgütte kalma konusunda kendisini yükümlü hissetmesini sağlayarak normatif bağlılığı ve örgütten ayrılması durumunda kaybedeceklerinin farkına varması sonucu devam bağlılığını arttırmaktadır. Bu durumun aksine, örgütün kendisine karşı adil davranmadığını hissedenen çalışanlar faaliyetlerini minimum düzeyde sürdürecektir ve olası ilk fırsatta örgütten ayrılacaktır.

Örgüte güvenin duygusal bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalara bakıldığında (örn; Aryee, Budhwar ve Chen, 2002; Bansal, Irving ve Taylor, 2004; Wetzels, De Ruyter ve Van Birgelen, 1998; Geyskens, Steenkamp, Scheer ve Kumar, 1996) -bu çalışma ile tutarlı bir şekilde- örgüte güvenin duygusal bağlılığı pozitif yönde tahmin ettiğine yönelik sonuçlar elde edilmiştir. Duygusal bağlılığı yüksek olan bir çalışanın örgütte kalma sebebi maddi çıkarlardan bağımsız olarak örgütün amaç ve değerlerini benimsemesine bağlanmaktadır, bu yüzden de duygusal bağlılık en çok tercih edilen bağlılık türü olarak kabul edilmektedir. Örgüte duygusal olarak bağlı olan bir çalışan kendi çıkarlarının ötesinde örgütün başarısı için çalışacaktır. Benzer şekilde De Ruyter, Moorman ve Lemmink (2001) çalışan ve örgüt arasındaki ilişkilerin sürdürülmesinde, güvenin maddi çıkarlardan çok özdeşleşme gibi pozitif motivasyonu teşvik ettiğini ifade etmişlerdir. Demirel (2008) ise duygusal bağlılığın oluşmasında örgüte duyulan güvenin, devam bağlılığının oluşmasında ise yöneticiye duyulan güvenin öne çıktığını ifade etmektedir. Kısacası güven arttıkça ilişkiyi maddi sebeplerden ötürü devam ettirme nedeni ortadan kalkmakta çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte ve örgütün başarısı için çaba sarf etmektedirler. Nitekim bu çalışmada da örgüte duyulan güvenin güçlü bir şekilde duygusal bağlılığı tahmin ettiği saptanmıştır.

Örgüte güvenin normatif bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalara bakıldığında (örn; De Ruyter ve Semeijn, 2002) -bu çalışma ile tutarlı bir şekilde- örgüte güvenin normatif bağlılığı pozitif yönde tahmin ettiğine yönelik sonuçlar elde edilmiştir. Bu

durum işletme yönetiminin çalışanlara karşı dürüst olduğu, çalışanlar arasında ayrımcılık yapmadığı ve verdiği sözleri yerine getirdiği zaman çalışanların örgütte kalma konusunda kendilerini yükümlü hissettiklerini düşündürmektedir. Örgüte güvenin normatif bağlılığı pozitif yönde tahmin etmesi ilişkilerde eşitlik ilkesi ile de açıklanabilir. *İlişkilerde Eşitlik İlkesine* (Equity Theory) göre kişiler kurdukları ilişkilerinde yaptıkları yatırımlar ve bu yatırımlar sonucunda elde ettikleri kazançlar ile başkaları tarafından yapılan yatırım ve elde edilen kazançları karşılaştırılır. Bu teoriye göre kişinin kendi yatırımları ve kazançları ile başkalarının yatırımları ve kazançları arasında gözlemlenebilir bir fark olması ilişkilerde eşitlik ilkesini ihlal etmektedir (Adams, 1963, s.424). Adams (1963) ilişkilerde eşitlik ilkesinin ihlali söz konusu olduğu durumlarda çalışanların bu eşitsizliği ortadan kaldırmak için harekete geçeceğini öne sürmektedir. Araştırmacıyla göre (Adams, 1963) örgütün çalışana yaptığı yatırımların çalışanın örgüte sağladığı katkılardan daha fazla olduğu durumlarda çalışanın bu eşitsizliği ortadan kaldırmak için yapabileceği müdahalelerden biri örgüte olan katkılarını arttırmaktır. Dolayısıyla kendisini örgüte karşı borçlu hisseden çalışan, bu borcun altında kalmak istemeyecek, eşitsizliği ortadan kaldırmak için örgüte olan normatif bağlılığı artabilecektir.

Örgüte güvenin devam bağlılığı üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalara (örn; Geyskens, Steenkamp, Scheer ve Kumar, 1996; De Ruyter vd. 2001; De Ruyter and Wetzels 1999) bakıldığında bu çalışma ile çelişkili sonuçlar olduğu görülmektedir. Örneğin, De Ruyter ve Wetzels (1999) tarafından yapılan bir çalışmada örgüte güvenin devam bağlılığını negatif yönde tahmin ettiği tespit edilmiştir. Bu durum bu iki değişken arasındaki ilişkinin farklı şekillerde yorumlanabileceğini düşündürmekte; bu ilişkiyi yorumlarken yapılan tanımların önem kazandığını göstermektedir. Bu çalışmada devam bağlılığı, kişinin işletmeden ayrılması durumunda kaybedeceklerine yönelik farkındalık geliştirmesi ve bu sebepten dolayı örgüt üyeliğini sürdürmesi (Meyer ve Allen, 1991, s.71) olarak kavramsallaştırılmıştır. Buradan hareketle çalışanın işletmeden ayrılması durumunda kişisel haklarının korunduğu, açık iletişimin ve çalışanlar tarafından adil olarak algılanan kurumsal politikaların bulunduğu iş ortamından vazgeçmeyi düşünmesi -bu çalışmada olduğu gibi- devam bağlılığının artmasına neden olabilmektedir. Buna karşılık çalışanların örgütlerine olan güvenleri arttıkça örgütte kalma sebepleri değişebilmektedir. Örneğin, olası maliyetleri önlemek amacıyla örgütte kalan bir

çalışanın örgüte olan güveninin artması, söz konusu çalışanın, örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesine ve dolayısıyla devam bağlılığının azalıp duygusal bağlılığının artmasını sağlayacaktır. Bu durumda örgüte güvenin devam bağlılığını negatif yönde tahmin etmesi şaşırtıcı bir sonuç değildir. Bununla birlikte Cater (2007) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada güven ve devam bağlılığı arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu durum söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin farklılık gösterebileceğini düşündürmektedir.

Örgüte güvenin, örgütsel bağlılığın alt boyutlarını pozitif yönde tahmin etmesinin olası bir açıklaması *Sosyal Kimlik Kuramıdır* (Social Identity Theory). 1970'li yıllarda Henri Tajfel tarafından geliştirilen sosyal kimlik kuramının temelinde, insanların kendilerini ve başkalarını belirli gruplara ait olarak algılama eğilimleri olduğu inancı yatmaktadır (Kağıtçıbaşı, 1976/2006, s.278). Markus ve Kitayama (1991) özellikle kolektif kültürde yaşayan bireylerin kendi kimliklerine yönelik algılamalarının, parçası oldukları grup tarafından etkilendiğini ifade etmişlerdir. Sosyal kimlik kuramına göre insanlar olumlu benlik algıları geliştirebilmek için kendilerini belirli gruplar ile özdeşleştirir, olumlu özellikleri içinde buldukları grup ile, olumsuz özellikleri ise farklı gruplar ile ilişkilendirirler. Dolayısıyla olumlu özellikleri üyesi olduğu grup ile ilişkilendirmek kişinin kendisine olan özsaygısını geliştirmesini sağlayacaktır. Sosyal kimlik kuramının bulguları doğrultusunda çalışanların kendilerini grubun bir parçası olarak tanımlamalarının ve söz konusu gruba güvenmelerinin, grup ile özdeşleşmeyi ve gruba karşı yükümlülüğü arttırarak grup üyeliğinin devamlılığını sağladığını, dolayısıyla hem duygusal hem de normatif bağlılığı pozitif yönde tahmin ettiğini düşündürmektedir. Buna ek olarak gruptan ayrılma durumunda çalışanın grup tarafından dışlanma olasılığı ve grubun sağladığı ayrıcalıkları kaybetme korkusu, çalışanın grup üyeliğinin devamlılığını sağladığını, dolayısıyla devam bağlılığını pozitif yönde tahmin ettiğini düşündürmektedir.

2.3.4. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi

Bu araştırma kapsamında geliştirilen hem dönüşümsel liderlik hem de pasif liderlik modelinde liderlik tarzının örgüte güveni, örgüte güvenin de örgütsel bağlılığın alt boyutlarını tahmin ettiği yönünde hipotezler geliştirilmiş; bir önceki başlıkta ise söz

konusu değişkenler arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir. Bununla birlikte bu araştırmada oluşturulan modellerde bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiler göz ardı edilmiş; yapılan yol analizi sırasında ise program tarafından, devam bağlılığından normatif bağlılığa, normatif bağlılıktan da duygusal bağlılığa giden ve iki modelde de tanımlanmamış ilişkiler önerilmiştir. Bu ilişkiler Meyer ve Allen (1991) ve Wasti (2005)'nin, örgütsel bağlılığın alt boyutlarının farklı belirleyicilere ve sonuçlara sahip olmakla birlikte, birbirleriyle ilişkili olduğu yönündeki görüşlerini doğrular niteliktedir. Buradan hareketle bu bölümde söz konusu ilişkiler değerlendirilecektir.

Yapılan analizler sonucunda devam bağlılığının normatif bağlılığı pozitif yönde tahmin ettiği tespit edilmiştir. Literatüde de bahsedildiği üzere devam bağlılığı, kişinin işletmeden ayrılması durumunda kaybedeceklerine yönelik farkındalık geliştirmesi ve olası maliyetleri önlemek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, çalışanların örgüt üyeliklerini devam ettirmeleri ile sağladıkları faydanın kendilerini örgüte karşı borçlu hissetmelerine yol açtığını düşündürmektedir. Buradan hareketle, kişinin örgütte kalarak edindiği kazançların zamanla örgüte minnet duymasına, dolayısıyla normatif bağlılığının artmasına neden olabilmektedir.

Devam bağlılığının normatif bağlılık üzerindeki pozitif etkisi dışında, yapılan analizler normatif bağlılığın duygusal bağlılığı pozitif yönde tahmin ettiğini göstermektedir. Normatif ve duygusal bağlılık arasındaki bu ilişki *Bilişsel Uyumsuzluk Teorisi* (Cognitive Dissonance Theory) ile açıklanabilir. Festinger (1957) tarafından geliştirilen bu teori kişinin tutum ve davranışları arasındaki uyumsuzluğun kişiyi rahatsız ettiğini, kişinin bu uyumsuzluğu gidermek için tutumlarını davranışlarıyla tutarlı olacak şekilde değiştirmeye ve gelecekte bu uyumsuzluğu arttıracak olan durumlardan kaçmaya teşvik ettiğini savunmaktadır. Bu teoriye göre herhangi bir sebepten dolayı kendisini örgütte kalmaya yükümlü hisseden kişi zamanla bu davranışını haklı çıkarmak için tutumlarını davranışları yönünde değiştirecektir. Dolayısıyla kişinin kendisini örgütte kalma konusunda yükümlü hissetmesine neden olan normatif bağlılık zamanla kişinin örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirmesini sağlayacak, dolayısıyla duygusal bağlılığını arttıracaktır.

GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Buraya kadar yer alan bölümlerde liderlik, örgüte güven ve örgütsel bağlılık kavramları detaylı bir şekilde incelenmiş; araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlere, uygulanan analizlere, elde edilen bulgulara ve söz konusu bulguların yorumlanmasına yer verilmiştir. Bu bölümde ise araştırmanın sınırlılıklarından bahsedilecek ve bu sınırlılıkların üstesinden gelmek için gelecek araştırmacılara önerilerde bulunulacak, araştırmanın literatüre katkılarından ve son olarak da işletmelerde dönüşümsel liderlik davranışlarını, örgüte olan güveni dolayısıyla da örgütsel bağlılığı teşvik etmek amacıyla yöneticilere tavsiyelerde bulunulmaya çalışılacaktır.

Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Araştırmacılara Öneriler

Çalışanların liderlik algılarını, örgüte güven ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmanın sınırlılıkları (kısıtlar) olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu başlık altında, söz konusu kısıtlar ele alınacak ve gelecek çalışmalarda bu kısıtların azaltılması veya tamamen ortadan kaldırılması için araştırmacılara tavsiyede bulunulmaya çalışılacaktır.

Bu araştırmada çalışanların hissettikleri örgütsel bağlılık, örgüte güven düzeyleri ve üstlerinin liderlik tarzlarına yönelik algıları ile ilgili bilgiler anket yöntemi kullanılarak çalışanlardan toplanmıştır. Bu yöntemin seçilmesinin arkasında yatan sebep, çalışanların bu değişkenlere yönelik algılarının en iyi kendileri tarafından ifade edilebileceği düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte verilerin tek bir kaynaktan yani çalışanlardan toplanmasının Podsakoff, Mackenzie, Lee ve Podsakoff (2003) tarafından "ortak yöntem varyansı" olarak tanımlanan bir probleme neden olabileceği de göz ardı edilmemelidir. Ortak yöntem varyansı, değişkenler arasındaki varyansın, ölçülen değişkenler arasındaki ilişkiden çok kullanılan ölçüm yöntemine atfedildiği durumlarda ortaya çıkmakta (Fiske, 1982, akt; Podsakoff vd., 2003, s.879) ve değişkenler arasındaki ilişkinin gerçek boyutlarının tespit edilmesini zorlaştırmaktadır. Cote ve Buckley (1987) yaptıkları bir çalışmada rastgele bir araştırma sonucu elde edilen varyansın %26.3'ünün ortak yöntem varyansından kaynaklanabileceği sonucuna varmıştır. Podsakoff vd. (2003)

verilerin aynı kaynaktan toplanması durumunda ortak yöntem varyansına yol açabilecek çeşitli nedenleri tanımlamışlardır. Bu nedenlerden bazıları; kişilerin tutarlı davranma eğilimi (consistency motive), başkaları tarafından onaylanma ve kabul görme isteği (social desirability), tanıdığı kişileri olduğundan farklı yansıtma eğilimi (leniency biases), tutum ile ilgili ifadelerin içeriğine bakmaksızın katılma eğilimi (acquiescence), ve çalışanların kişiliklerinden (positive and negative affectivity) veya herhangi bir sebepten kaynaklanan ruhsal durumları (transient mood state) olarak gösterilmektedir. Buradan hareketle bu çalışmada da bütün verilerin tek bir kaynaktan toplanması değişkenler arasındaki ilişkilerin olduğundan daha güçlü veya zayıf görülmesine yol açmış olabileceği düşünülmektedir. Yukarıda bahsedilen sebeplerden kaynaklanan varyans sapmalarını önlemek amacıyla ileride yapılacak olan çalışmalarda araştırmacıların alabileceği çeşitli önlemler bulunmaktadır. Bu önlemlerin başında tahmin edici ve sonuç değişkenlerine yönelik verilerin farklı kişi veya kaynaklardan temin edilmesi yer almaktadır. Bu durumda, liderlik tarzı, performans ve iş tatmini değişkenleriyle ilgilenen bir araştırmacı, liderlik tarzlarına ilişkin verileri liderlerin kendisinden, iş tatmini ile ilgili verileri astlardan ve performansa ilişkin verileri insan kaynakları birimi tarafından tutulan arşivlerden elde ederek olası sorunları önleyebilir. Araştırma sonuçlarını sosyal beğenilirlik kaygısından arındırmak amacıyla, bu çalışmada Crowne ve Marlowe'un (1964) 10 maddelik kısa formatı kullanılmış; fakat ölçeğin güvenilirliğinin Nunnally (1978) tarafından önerilen kritik değerden çok daha düşük çıkması nedeniyle analizlere dahil edilmemesine karar verilmiştir. Dolayısıyla araştırmada sosyal beğenilirliğin etkisi kontrol altına alınamamıştır. Buradan hareketle elde edilen sonuçlar yorumlanırken, toplam varyansın, kişilerin kendilerini olduklarından daha olumlu gösterme arzularından etkilenmiş olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Araştırmanın ikinci kısıtını elde edilen verilerin aynı yer ve zamanda toplanmış olması oluşturmaktadır. Podsakoff vd. (2003) tahmin edici ve sonuç değişkenine verilen cevapların aynı anda kısa süreli bellekte yer alması ve bu değişkenler arasında teori geliştirmeye olanak tanınması bakımından elde edilen verilerin aynı yer ve zamanda toplanmış olmasının araştırma sonuçlarını olumsuz yönde etkileyebileceğini belirtmektedir. Bu çalışmada liderlik, örgüte güven ve örgütsel bağlılık ile ilgili veriler aynı gün ve zamanda toplanmış olduğundan araştırma sonuçlarının etkilenmiş

olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu durumda tahmin edici ve sonuç değişkenine yönelik veriler farklı zamanlarda toplanarak olası sorunları engellemek mümkündür.

Değişkenler arasında nedensellik ilişkisinden bahsedilememesi araştırmanın üçüncü kısıtını oluşturmaktadır. Bu çalışmada liderlik tarzı, örgüte güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler değerlendirilirken korelasyon ve regresyon katsayıları göz önünde bulundurulmuştur. İki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olması bu değişkenler arasında nedensellik olduğu anlamına gelmemekte; nedensellikten bahsedebilmek için bu ilişkinin deney ortamında gözlemlenmesi ve verilerin deney koşullarına uygun bir şekilde toplanması gerekmektedir. Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda deney çalışması için gerekli olan kriterleri yerine getirerek bu değişkenler arasında neden-sonuç ilişkinin var olup olmadığını belirlemek mümkün olacaktır.

Podsakoff vd. (2003) ölçekte yer alan ters kodlu maddelerin ortak yöntem varyansına neden olabileceğini belirtmektedir. Bu durum kişilerin anket maddelerine cevap verirken oluşturdukları desende olası değişiklikleri fark edememesi sonucu ortaya çıkmaktadır (Schmitt ve Stults, 1986; akt, Podsakoff vd., 2003, s.884). Bu çalışmada örgüte güven ölçeğinde uygun keşfedici faktör analizi sonucu ölçekte yer alan 16 maddeden ters kodlu 5 maddenin bir faktörle; diğer 11 maddenin ise diğer faktörle ilişkili olduğu saptanmış; araştırma sonuçlarının etkilenmemesi için ters kodlu maddelerin analizden çıkartılmasına karar verilmiştir. Bununla birlikte örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan ters kodlu maddeler analize dahil edildiğinden araştırma sonuçlarının etkilenmiş olabileceği göz ardı edilmemelidir. Buradan hareketle ileride yapılacak olan çalışmalarda araştırmacılar ölçekte yer alan ters kodlu maddeleri düzelterek ortaya çıkabilecek olası sorunları engelleyebilecektir.

Bu çalışmada değişkenlere ilişkin veriler kamu kuruluşunda görevli çalışanlardan toplanmıştır. Elde edilen verilerin devlet sektöründe görevli çalışanlardan toplanmış olması bağlılık ve güvene ilişkin değerlendirmelerin olduğundan daha güçlü çıkmasına neden olmuş olabilir. Bunun nedeni devlet sektöründe iş güvencesinin olmasıdır. Araştırma sonuçlarının etkilenmemesi için gelecekte yapılacak olan çalışmalarda örgüte güven ve örgütsel bağlılığa ilişkin veriler özel sektörde görevli çalışanlardan toplanabilir.

Bu sayede değişkenler arasındaki gerçek ilişkilerin boyutları hakkında derinlemesine bir Şekilde bilgi edinmek mümkün olacaktır.

Whitener (1998) yazdığı bir makalede güvenin, üste (lider) ve işverene (rgt) olmak üzere iki farklı kaynağa yneltilebileceğini tartışmıştır. Çalışanın rgte ve liderine karşı hissettiği güven kaçınılmaz olarak birbirinden etkilenebileceği gibi birbirinden farklılık da gösterebilmektedir. Buradan hareketle bu çalışmada güvenin sadece örgüt boyutunun incelenmiş olması bu araştırmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır. Bu çalışmada, çalışanın örgüte karşı hissettiği güven incelendiğinden ileride yapılması planlanan araştırmalarda güvenin daha kapsamlı olarak incelenebilmesi bakımından çalışanların hem liderlerine hem de çalıştıkları örgüte olan güvenleri ele alınmalıdır.

Bu araştırmanın son kısıtını liderliğin alt boyutlarının sonuç değişkeni üzerindeki etkisinin ayrı ayrı incelenmemiş olması oluşturmaktadır. Yapılan korelasyon analizine bakıldığında alt boyutlar arasında gözlemlenen yüksek korelasyondan dolayı dönüşümsel ve pasif liderliğin alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmemiş; liderlik, dönüşümsel ve pasif liderlik olmak üzere iki boyut olarak ele alınmıştır. Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda alt boyutların sonuç değişkeni üzerindeki etkisi incelenerek değişkenler arasındaki ilişkiler hakkında daha detaylı ve derinlemesine bir Şekilde bilgi edinmek mümkün olacaktır.

Bu başlıkta araştırmada kullanılan yöntemlerden kaynaklanabilecek kısıtlardan ve bu kısıtları önleyebilmenin çeşitli yollarından bahsedilmiştir. Bir sonraki başlıkta ise araştırmada elde edilen sonuçların yazına olan katkılarına değinilecektir.

Araştırmanın Literatüre Katkıları

Daha önce yurtdışında yapılan benzer çalışmalardan esinlenerek Türkiye’de gerçekleştirilen bu çalışmanın alan yazınındaki bazı eksiklikleri giderdiği ve gelecekte yapılacak olan çalışmalara yol göstereceği düşünülmektedir. Özellikle Türkiye’de yapılan ve liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında bu iki değişken arasındaki olası aracı değişkenleri ele alan çalışmalara rastlanmamıştır. Buradan hareketle bu çalışmada söz konusu değişkenler arasındaki

ilişkide örgüte güvenin aracı rolünün incelenmesi bu çalışmanın literatüre en önemli katkılarından birini oluşturmaktadır.

Çalışmada örgüte güvenin aracı rolü dışında liderliğin farklı bir şekilde boyutlandırılarak literatüre katkıda bulunulması hedeflenmiştir. Özellikle Avolio ve Bass (1995) tarafından geliştirilen Çok Boyutlu Liderlik Anketinin (MLQ) kullanıldığı çalışmalarda liderliğin dönüşümsel, etkileşimsel ve laissez faire olmak üzere üç boyut olarak ele alındığı görülmektedir. Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzları arasındaki pozitif yönde yüksek ilişkiden dolayı bu çalışmada etkileşimsel liderliğin alt boyutu olan pasif beklentilere göre yönetim ve laissez faire liderlik boyutları birleştirilerek pasif liderlik boyutu oluşturulmuştur. Dolayısıyla liderlik, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik gibi pozitif yönde ilişkili iki boyut yerine dönüşümsel ve pasif liderlik gibi birbirinin zıttı olan iki boyut kullanılarak incelenmiştir. Buradan hareketle bu çalışmanın literatüre en önemli katkılarından bir diğeri liderliğin birbiriyle zıt liderlik tarzları kullanılarak ele alınmasıdır.

Yöneticilere Öneriler

Bu çalışmada elde edilen bulguların, liderlik tarzı, örgüte güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri anlamada; bu ilişkide liderlik tarzının kilit rolünü işletme yönetimine göstermede yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu amaçla elde edilen bulgular göz önünde bulundurularak yöneticilere çeşitli tavsiyelerde bulunulacaktır. Bu çalışmada liderlik tarzının örgütsel bağlılığı örgüte güven aracılığıyla etkilediği tespit edilmiştir. Buradan hareketle öncelikle liderlerin dönüşümsel liderlik davranışlarını benimsemeleri için işletme yönetiminin alabileceği önlemlerden bahsedilecek daha sonra da çalışanların örgüte duydukları güveni ve örgütsel bağlılıklarını arttırmak için yöneticilere tavsiyelerde bulunulacaktır.

Literatürde de bahsedildiği üzere Liderlikte Özellikler Teorisine göre liderleri başkalarından ayıran ve onları başarılı kılan temel özelliklerin edindikleri deneyimler ve aldıkları eğitimler sonucu ortaya çıktığı inancı savunulmaktadır. Bu teoriden yol çıkarak Kirkpatrick ve Locke (1991) liderleri, onu takip eden sıradan çalışanlardan ayıran temel özellikleri tespit etmiş ve bu özellikleri dürtü, başarı, hırs, enerji, azim ve girişimcilik

olarak sıralamışlardır. Liderliğin üst sosyo ekonomik düzeyde görülen ve kalımsal olarak aktarılan özelliklerden oluştuğunu ileri süren Yüce Adam Teorisinin aksine liderlik özelliklerinin zamanla öğrenilebileceğini savunan bu yaklaşımın, işletme yönetimine dönüşümsel liderlik davranışlarının benimsenmesini teşvik etmede yardımcı olacağı düşünülmektedir. Buradan hareketle işletme yönetimi, liderlerde görülen dürtü, başarı, hırs gibi ayırıcı özellikleri belirli eğitimler veya kişisel gelişim programları uygulayarak geliştirmeye katkıda bulunabilirler. Buna ek olarak dönüşümsel liderlerin sahip oldukları özelliklerin başında gelen yenilikçi ve yaratıcı bakış açısı geliştirme, takım ruhu, açık iletişim ve etİge verilen önem de farklı eğitimler sayesinde liderlere kazandırılabilir; bu sayede çalışanların dönüşümsel liderlik davranışları geliştirmesi sağlanabilir. Örneğin, Barling, Weber ve Kelloway (1996) tarafından gerçekleştirilen bir alan çalışmasında dönüşümsel liderlik davranışları konusunda eğitim alan yöneticilerin astları tarafından -bu eğitim almayanlara göre- dönüşümsel liderlik davranışlarını daha çok sergiledikleri ifade edilmiştir. Buradan hareketle söz konusu lider veya lider adayları bu eğitimler sayesinde dönüşümsel liderlik davranışlarını benimseyecek; bu durum astlarının örgütsel bağlılıklarını etkileyecektir.

Dönüşümsel liderlik davranışlarının eğitim yoluyla geliştirilmesi dışında, işletme yönetimi personel tedarik sürecinde özellikle bu özellikleri taşıyan bireyleri işe alarak dönüşümsel liderlik davranışlarını örgüt kültürünün bir parçası haline getirebilir. Dönüşümsel liderlerde gözlemlenen bu özellikler personel tedarik sürecinde uygulanan çeşitli psikometrik testler yardımıyla tespit edilebilir. Bu özelliklere sahip çalışanları işe alarak hem söz konusu davranışları teşvik etmek amacıyla verilecek olan eğitim masrafları en aza indirilmiş olur hem de çalışanların zamanları daha gerekli eğitimler için ayrılabilir.

Dönüşümsel liderlik davranışlarını teşvik etmek amacıyla işletme yönetiminin dikkat etmesi gereken bir diğer konu kontrol alanıdır. Kontrol alanı ilkesi bir üste kaç tane ast bağlanabileceği ile ilgilidir (Daft, 2007, s.18). Yani bir üste, etkin bir şekilde denetleyebileceğinden fazla veya üstün boş kalmasına neden olabilecek kadar az ast bağlanmaması gerekmektedir. Dönüşümsel liderliğin boyutlarından bireye yönelik ilgi, kontrol alanı ilkesiyle yakından ilgilidir. Şöyle ki, Judge ve Piccolo (2004) bireye yönelik ilgiyi, *“liderin ayrı ayrı her bir çalışanın endişelerini ve ihtiyaçlarını dinlemesi,*

bu ihtiyaçları tatmin etmesi ve çalışanlara yön göstermesinin derecesi” olarak tanımlamaktadır (s.755). Etkin bir şekilde denetleyebileceğinden fazla astı bulunan bir lider çalışanlarına bireysel ilgi gösteremeyecek ve onları farklı duygu ve düşüncelere sahip bireyler olarak ele alamayacaktır. Bu durum liderin çalışanlarını aynı beklenti, istek ve hedefleri olan bir grup olarak ele almalarına neden olacak; çalışanların kendilerini geliştirmelerini engelleyerek grubun performansını düşürecektir. İşletme yönetimi çalışanların özellikleri, işin niteliği ve karmaşıklığı gibi faktörleri göz önünde bulundurarak liderlere optimum sayıda ast atamalı; bu durum yöneticilerin dönüşümsel liderlik davranışlarını sergilemelerine yardımcı olacaktır.

Dönüşümsel liderlik davranışlarının teşvik edilmesinde örgüt kültürü önemli bir rol oynamaktadır. Üst yönetimin davranışları örgüt kültürünü belirleyici niteliktedir. Bu yüzden üst yönetimin dönüşümsel liderlik davranışlarını benimsemesi lider ve lider adaylarına örnek teşkil edecek ve liderlere kendilerinden beklenen davranışlar hakkında bilgi verecektir. Buradan hareketle örgüt yönetimi bütün çalışanlarıyla açık ve iki yönlü iletişimi benimsemeli, çalışanları sadece fiziksel değil aynı zamanda psikolojik ve duygusal olarak da tek bir çatı altında toplamanın yolunu aramalıdır.

Üst yönetim, çalışanlarda dönüşümsel liderlik davranışlarını teşvik etmek amacıyla politikalar geliştirebileceği gibi, çalışanların örgüte güven ve örgütsel bağlılık duygularının artırılması için de faaliyetler geliştirebilir. Daha önce belirtildiği gibi, güven duygusu bir kişinin diğer kişinin davranışlarını gözlemlemesi ve o kişinin iyi niyetli olduğuna yönelik kanaat getirmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkileri dışında örgüte güven, çalışanların risk almalarını, bilgi paylaşımını ve iş ilişkilerinin devamını teşvik etmesi, kişilerarası çatışmaları azaltarak personel devir hızını düşürmesi, grubun performansını ve etkinliğini arttırması gibi sebeplerden dolayı da büyük öneme sahiptir. İşletmelerde güven duygusu örgüt kültürünün bir parçası haline getirilerek üst yönetim tarafından alt kademe çalışanlarına aşılanmalıdır. Üst yönetim güveni örgüt kültürünün bir parçası haline getirebilmek için dürüst ve açık iletişimi teşvik etmeli, çalışanların kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalarını sağlamalı ve çalışanlara uzman oldukları konularda daha fazla özerklik tanımalıdır.

Daha önce de bahsedildiği üzere bu çalışmada liderlik tarzı örgüte güven aracılığıyla örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bu amaçla öncelikle işletmede dönüşümsel liderlik davranışlarının teşvik edilmesi ve çalışanların örgüte olan güvenlerini geliştirmek için yöneticilere tavsiyelerde bulunulmuştur. Fakat yönetici ve liderler bağlılığı doğrudan etkileyen diğer faktörleri de göz önüne alarak, çalışanların örgütlerine hissettikleri duygusal bağı güçlendirebilirler. Daha önce belirtildiği gibi, örgütsel bağlılığı etkileyen çeşitli bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Bireysel faktörler, eğitim düzeyi, bireysel etkinlik ve bireysel beklentiden oluşmaktadır.

Eğitim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar çelişkili sonuçlar vermekle birlikte, bazı çalışmalar eğitim ve bağlılık arasında pozitif, bazıları ise negatif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmektedirler. Eğitim ve bağlılık arasındaki negatif yönlü bir ilişki olduğunu savunan araştırmalar bunun sebebini çalışanların eğitim seviyelerinin artması ile birlikte alternatif iş imkanlarının ve işletmeden taleplerinin de artmasıyla açıklamaktadırlar. Her ne kadar işletme yönetimi çalışanların önceki eğitimleri üzerinde kontrol sahibi olmasalar da örgüt kültüründe yaşamboyu eğitim anlayışını benimseyerek çalışanların profesyonel ve kişisel gelişimlerini destekleyebilir, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını -özellikle normatif bağlılıklarını- arttırabilirler.

Eğitim dışında çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olan bir diğer faktör bireysel etkinliktir. Birey, sergilediği çabalar sonucunda istediği ve kendisinden beklenen sonuçlara ulaşamayacağı inancına sahip olursa bu sorunların üstesinden gelmek için motive olamayacak (Bandura, 2002, akt; Bakan, 2011, s.127); dolayısıyla bu durum hem bireysel hem de grup performansını olumsuz yönde etkileyecektir. Buradan hareketle yöneticiler çalışanlarına, ulaşılması mümkün olmayan veya çok zor olan hedefler vermemeli, hem çalışanların sınırlarını zorlayan hem de sahip oldukları bilgi birikimi ile üstesinden gelebilecekleri hedefler vererek onların motivasyonlarını, dolayısıyla örgüte bağlılıklarını arttırmalıdır.

Her işletmenin bir varoluş nedeni olduğu gibi çalışanların da kendilerine özel amaçları, hedefleri ve beklentileri bulunmaktadır. İşletme yönetimi kendi hedeflerine ulaşmak için çalışanların hedeflerini göz ardı ederse çalışanların performansları düşecektir. Bu yüzden üst yönetim her iki tarafın da isteklerini karşılayacak ortak bir yol geliştirerek

çalışanların performansında ve motivasyonunda azalmayı önleyebilir, iki tarafın da amaçlarına ulaşmasını sağlayarak çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını arttırabilir. Bu noktoda yöneticilere *Amaçlara Göre Yönetim* (Management By Objectives) tekniğini kullanmaları önerilmektedir. İlk olarak 1954 yılında Peter F. Drucker'ın yazdığı *The Practice of Management* adlı kitapta ortaya atılan bu kavram, organizasyon amaçlarının üst ve astlar tarafından birlikte belirlendiği bir süreci ifade etmektedir. En önemli özelliklerinden biri yönetime katılımı sağlaması olan amaçlara göre yönetim tekniği, çalışanların fikirlerini özgürce paylaşmalarını teşvik ederek çalışanların amaçlarını örgüt amaçlarıyla bütünleştirmeyi hedeflemektedir. Dolayısıyla işletmelerde amaçlara göre yönetim tekniğinin uygulanması, çalışanların örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde tahmin edeceğini düşündürmektedir.

Eğitim ve beklenti gibi bireysel faktörlerin yanı sıra, işletmeler örgütsel ödüller, rol belirsizliği/çatışması, eğitim/oryantasyon, sosyal ilişkiler, örgütsel destek ve örgütsel adalet gibi faktörler konusunda politikalar geliştirerek bağlılığı arttırabilirler. Örgütsel ödüller çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde en etkili olan örgütsel faktörlerin başında gelmektedir. Bu kavramın bu kadar önemli olması işçi ve işveren arasında yapılan yasal ve psikolojik sözleşmelerin şartlarının her iki grup tarafından da yerine getirileceği ve karşılıklı çıkarların korunacağına dair verdiği inançtan kaynaklanmaktadır. Örgütsel ödüller maaş ve prim gibi maddi kazançları ifade edebileceği gibi kariyer imkanları ve güven gibi manevi kazançları da ifade edebilir. Bütün bu kazançların ortak yanı işçi ve işveren arasında yapılan karşılıklı alışveriş sonucu her iki tarafın da çıkarlarının korunması ve gelecekteki olası alışverişlere zemin hazırlamasıdır. Çalışanların yaptıkları iş karşılığında adil bir ücret aldıklarına inanmaları onların motivasyonunu dolayısıyla performanslarını etkileyecektir. Benzer şekilde çalışan refahı artacak ve bu durum çalışanların örgüte olan normatif ve duygusal bağlılıklarını etkileyecektir. Maslow (1943) kişilerin belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahip olduklarını; ilk sıralarda yer alan fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra manevi ihtiyaçlarını gidermek için motive olduklarını ifade etmiştir. Statü ve kendine güven duyma ihtiyacı örgüt ortamında bu manevi ihtiyaçlara örnek olarak gösterilebilir. Buradan hareketle özellikle profesyonel çalışanlara çabaları karşılığında yükselme olanaklarının tanınması, yetki devrinin

arttırılarak kendilerine güven duymalarının sağlanması çalışanların örgüte karşı tutumlarını etkileyecek, dolayısıyla örgüte bağlılıklarını arttıracaktır.

Çalışanın kendisinden ne beklediği konusunda çatışma yaşaması onun gerekli performansı göstermesini engelleyecek, örgüte olan güvenini dolayısıyla bağlılığını etkileyecektir. Buradan hareketle, çalışanların rol belirsizliği yaşamasını önlemek amacıyla gerekli görev tanımları yapılmalı, çalışanların sahip oldukları yetki ve sorumluluk hakkında bilgi verilmeli ve ortak amaçlara ulaşmak için çalışanlara yönelik beklentiler yazılı olarak açıklanmalıdır. Böylece neyi, ne zaman, nasıl ve neden yapacağını bilen bir çalışan hem hedeflere ulaşmak için zaman kazanarak israfı önlemiş olacaktır.

Rol çatışması dışında çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen bir diğer örgütsel faktör personel tedarik sürecidir. Personel tedarik süreci çalışanın iş başvurusu ile başlar ve çalışanın işletmeye kabul edilmesi ile sonlanır. Bu süreçte kişi başvurduğu pozisyon ve örgütün faaliyetleri hakkında bilgi edinir. İleride yanlış anlaşılmalrı ve gereksiz beklentileri önlemek amacıyla bu süreçte çalışanlar doğru bir şekilde bilgilendirilmeli, iş tanımları gerçekleri yansıtmalıdır. İşe başladıktan sonra doğru bilgilendirilmediğini farkedenden çalışan demoralize olacak, performansı düşecek ve örgüte olan güveni dolayısıyla bağlılığı azalacaktır.

İşe kabul edildikten sonra çalışanlara örgüt hakkında daha detaylı bilgi vermek amacıyla gerçekleştirilen eğitim ve oryantasyon örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktördür. Bu aşamada işçi ve işveren birbirleri hakkında daha detaylı bir şekilde bilgi edinirler, çalışanlara örgüt kültürü, politikalar ve kendilerinden beklenenler açıkça dile getirilir. Bu süreçte çıkar gruplarının karşılıklı dürüst olması ileride meydana gelebilecek olası anlaşmazlıkları önleyecek; dolayısıyla tarafların kendi çıkarlarını korumasını sağlayacaktır. Çalışanların oryantasyon süreci sonunda örgütün misyon, vizyon, değer ve inançlarını benimsemesi ile birey-örgüt uyumu gerçekleşir. Dolayısıyla örgüt ile özdeşleşen çalışanların duygusal bağlılıkları da artacaktır. Buradan hareketle örgüt yönetimi personel tedarik sürecinin başlangıcından itibaren her konuda çalışanlara karşı dürüst olmalı, onlara örgüt ve iş hakkında gerekli bilgileri vererek gelecekte ortaya

çıkabilecek olası sorunları önlemelidir. Çalışan ve yönetim arasında açık iletişimin benimsenmesi karşılıklı güveni, dolayısıyla örgütsel bağlılığı teşvik edecektir.

Yukarıda bahsedilen örgütsel faktörlere ek olarak çalışanların sosyalleşmelerini teşvik etmek, bireysel hedefleri gerçekleştirmeleri konusunda çalışanlara destek olmak, ve kaynakların adil dağılımını sağlayarak örgütsel adaleti örgüt kültürünün parçası haline getirmek de çalışanların işten duydukları tatmini, dolayısıyla örgütsel bağlılıklarını arttıracaktır.

Literatürde de bahsedildiği üzere örgütsel bağlılığın alt boyutlarının temel özelliği çalışanların bir sebepten dolayı işletmede kalmalarını sağlamasıdır. Buna göre kişi örgüte duygusal olarak bağlandıysa örgütte kalmak *istediği için*, normatif bağlılık hissediyorsa kalma *gerekliliği* hissettiği için ve devam bağlılığı ile bağlıysa kalma *ihtiyacı* olduğu için kalacaktır. Hangi sebepten olursa olsun çalışanların örgüt ile olan ilişkilerini sürdürmesini sağlayan örgütsel bağlılık işletmeler için hayati öneme sahiptir. Bununla birlikte bütün bağlılık boyutları aynı öneme sahip değildir. Wasti (2005) tarafından yapılan bir çalışmada devam bağlılığının iş ile ilgili arzu edilen davranışlar üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı; Meyer vd. (2002) ise iş-aile çatışması ve stresin duygusal bağlılık ile negatif, devam bağlılığı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bu durum çalışanların kendilerini “kapana sıkışmış” gibi hissetmelerinin onları strese soktuğunu; dolayısıyla iş-aile çatışmasını arttırdığını düşündürmektedir. Meyer vd. (2002) tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışmada ise -performans gibi- arzu edilen iş çıktılarının en çok duygusal bağlılık ile arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar Wasti (2002)’nin, -kültür farketmeksizin- duygusal bağlılığın her zaman olumlu iş ve kişisel çıktılar ile ilişkili olduğu yönündeki görüşünü destekler niteliktedir. Dolayısıyla bağlılığın bütün alt boyutlarının çalışanların işte kalmasını sağlamasına rağmen olumlu iş çıktıları açısından en çok duygusal bağlılığın desteklenmesi önerilmektedir.

Becker (1960) bağlılığı daha iyi anlayabilmek için bir kültürde nelerin arzulandığı, nelerden korkulduğu gibi değerlerin daha iyi bilinmesi gerektiğini ifade etmiştir. Yapılan çalışmalar (örn; Ramamoorthy ve Carroll, 1998) da kültür farkının iş ile ilgili tutumlar üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Örneğin, Türkiye’de yapılan bir çalışmada

Wasti (2002) devam bağlılığının -bireysel kültürlerde olduğu gibi- sadece alternatif eksikliği ve yapılan yan bahisler sonucu ortaya çıkmadığını; bunlara ek olarak iç grup onayı ve sadakat gibi değerlere verilen önemin de çalışanların devam bağlılığını arttırdığını tespit etmiştir. Bu durum, kolektif kültürlerde çalışanların örgütte çalışmaya devam etmelerini, kurmuş oldukları kişisel ilişkileri kaybetmek istememelerinden kaynaklandığını düşündürmektedir. Meyer vd. (2002) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada bireysel kültürlerde çalışanların rol çatışması/belirsizliği yaşamaları duygusal bağlılıkları üzerinde en çok negatif etkiye sahipken, kolektif kültürlerde çalışanların örgüt tarafından desteklenmemesinin duygusal bağlılıkları üzerinde en çok negatif etkiye yol açtığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde Wasti (2003) tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışmada ise bireysel değerleri benimseyen çalışanlarda işten duyulan tatminin ve terfi olanaklarının duygusal ve normatif bağlılığın temel belirleyicilerini oluşturduğu; kolektif değerleri benimseyen çalışanlarda ise amirden duyulan tatminin bağlılığın en önemli belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla duygusal bağlılığın teşvik edilmesinde yöneticilerin içinde bulunulan kültürün özelliklerini dikkate almaları ve ödül/ceza politikalarını bu değerler çerçevesinde geliştirmeleri önerilmektedir.

Bu çalışmada elde edilen bulguların, liderlik tarzı, örgüte güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri anlamada yardımcı olacağı düşünülmüş; yöneticilere dönüşümsel liderlik davranışlarını teşvik etmek, çalışanların örgüte duydukları güveni ve örgütsel bağlılıklarını arttırmak için tavsiyelerde bulunulmuştur. Özetlemek gerekirse, yöneticilerin dönüşümsel liderlik eğitimi almaları, bu prensipleri işletmelerinde uygulamaları, örgüt içinde açık iletişim ve katılımı teşvik etmeleri önerilmektedir.

Buraya kadar yer alan kısımda örgütsel bağlılığın önemine değinilmiş ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmak amacıyla çeşitli tavsiyelerde bulunulmuştur. Bununla birlikte yapılan bazı çalışmalarda (örn; Whyte, 1956), örgüte duyulan bağlılığın hem çalışan hem de örgüt açısından zararlı sonuçlara yol açabileceği belirtilmiş ve bağlılığı teşvik ederken dikkatli olunması önerilmiştir. Çalışanlar açısından bakılırsa yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın olumlu yanları olmakla birlikte çalışanların bireysel gelişimlerini kısıtlaması, olası alternatifleri değerlendirmelerini engellemesi, örgüt dışı ilişkilerinde strese yol açması ve örgütün iyiliği için etik dışı, hatta yasa dışı eylemlerde bulunması gibi olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Örgüt açısından değerlendirildiğinde

ise yüksek düzeyde örgütsel bağlılık devir hızını düşürerek esnekliği, yaratıcılığı ve yeni fikirlerin oluşumunu engelleyebilir. Ayrıca örgütün iyiliği için çalışanların yasa dışı eylemlerde bulunması örgüt açısından itibar gibi manevi ve/veya tazminat gibi maddi zararlara yol açabilir. Buradan hareketle, örgüt yönetimi çalışanlarda örgütsel bağlılığı teşvik ederken hem çalışan hem de örgüt açısından sorunlara yol açabilecek olası ipuçlarını değerlendirmeli ve iki tarafından da zarara uğramaması için dikkatli davranmalıdır.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Aiken, M. ve Hage, J. (1966). Organizational alienation: A comparative analysis. *American Sociological Review*, 31(4), 497-507.
- Alexander, S. ve Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- Aranya, N. ve Ferris, K. R. (1984). A reexamination of accountants' organizational-professional conflict. *Accounting Review*, 59(1), 1-15.
- Arbuckle, J. L. (2008). *IBM SPSS AMOS 17 User's Guide*. Crawfordville, PL, USA: AMOS Development Corporation.
- Avolio B. J. ve Bass B.M. (1995). Multifactor leadership questionnaire: 5x-short instrument form for leader and rater. www.mindgarden.com 'dan 23.12.2013 tarihinde alınmıştır.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi. ISBN: 978-605-5543-80-8.

- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel.
- Barling, J., Weber, T. ve Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827-832.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Bass, B. M. (1997a). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M. (1997b). Personal selling and transactional/transformational leadership. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(3), 19-28.
- Bass, B. M. (1999). Current developments in transformational leadership: Research and applications. *The Psychologist-Manager Journal*, 3(1), 5-21.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2005). *Transformational Leadership*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. ve Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bateman, T. S. ve Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112.
- Baugh, S. G. ve Roberts, R. M. (1994). Professional and organizational commitment among engineers: Conflicting or complementing? *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 41(2), 108-114.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.

- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Bowers, D. G. ve Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11(2), 238-263.
- Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. ve Uhl-Bien, M. (2011). *The SAGE Handbook of Leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Bullock, R. J. (1983). Participation and pay. *Group & Organization Management*, 8(1), 127-136.
- Bussing, A. (2002). Trust and its relations to commitment and involvement in work and organisations. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 36-42.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (12. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Carriere, J. ve Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29-49.
- Carver, L. L. (2008). Organizational Commitment and Generational Differences In Nursing Faculty. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). University of Nevada, NV. <http://search.proquest.com/dissertations/docview/304391173/1416DD78B066F217010/1?accountid=11248> ProQuest Dissertations and Theses'den 28.10.2013 tarihinde alınmıştır.
- Cater, B. (2007). Trust and commitment in professional service marketing relationships in business to business markets. *Managing Global Transitions*, 5(4), 371-390.

- Cihangiroğlu, N. (2011). Askeri doktorların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin analizi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 53, 9-16.
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 27-43.
- Chen, J. C., Silverthorne, C. ve Hung, J. Y. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 242-249.
- Chiok Foong Loke, J. (2001). Leadership behaviours: Effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 9(4), 191-204.
- Chughtai, A. A. ve Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers. *Applied HRM Research*, 11(1), 39-64.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), 539-558.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A. ve LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
- Cook, J. ve Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Cote, J. A. ve Buckley, M. R. (1987). Estimating trait, method, and error variance: Generalizing across 70 construct validation studies. *Journal of Marketing Research*, 315-318.

- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L. ve Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29(4), 847-858.
- Çokluk, Ö. ve Yılmaz, K. (2010). The relationship between leadership behavior and organizational commitment in Turkish primary schools. *BILIG*, (54), 75-92.
- Çöl, G. ve Gül, H., (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Crowne, D. P. ve Marlow, D. (1964). *The Approval Motive*. New York: John Wiley.
- Cummings, L. L. ve Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI). Kramer, R. M. ve Tyler, T. R. (Ed.), *Trust In Organizations: Frontiers Of Theory and Research* içinde (s.302-330). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Daft, R. L. (2007). *Organization Theory and Design* (9. Baskı). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Demirel, Y. (2008). Örgüte güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 179-194.
- De Ruyter, K., Moorman, L. ve Lemmink, J. (2001). Antecedents of commitment and trust in customer-supplier relationships in high technology markets. *Industrial Marketing Management*, 30(3), 271-286.
- De Ruyter, K. ve Wetzels, M. (1999). Commitment in auditor-client relationships: Antecedents and consequences. *Accounting, Organizations and Society*, 24(1), 57-75.
- Den Hartog, D. N., Shippers, M. C. ve Koopman, P. L. (2002). The impact of leader behaviour on trust in management and co-workers. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 29-34.

- Díaz-Sáenz, H. R. (2011). Transformational Leadership. A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson ve M. Uhl-Bien (Ed.), *The SAGE Handbook of Leadership* içinde (s.299-310). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Dolu, B. (2011). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi). Süleyman Demirel Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Dunham, R. B., Grube, J. A. ve Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370-380.
- Emery, C. R. ve Barker, K. J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11(1), 77-90.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*. Ankara: Hacettepe Üniversiteleri Yayınları, 2006, ISBN 975-491-199-1.
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *Journal of Management Development*, 27(7), 708-726.
- Ferres, N., Connell, J. ve Travaglione, A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 608-622.
- Festinger, L. (1997). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Field, A. P. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3 Baskı). London: Sage.
- Gellatly, I. R., Meyer, J. P. ve Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 331-345.

- Gilbert, J. ve Tang, T. (1998). An Examination of Organizational Trust Antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321–338.
- Glisson, C. ve Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61-81.
- Gould, S. (1979). An equity-exchange model of organizational involvement. *Academy of Management Review*, 4(1), 53-62.
- Gül, H. (y.y). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirilmesi, s.37-55.
- Güleryüz, G., Güney, S., Aydın, E. M. ve Aşan, Ö. (2008). The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(11), 1625-1635.
- Hater, J. J. ve Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702.
- Hobbs, D.J. ve Powers, R.C. (1976). Leadership, what is it? Its dimensions. Iowa State University Of Science And Technology Cooperative Extension Service <http://www.soc.iastate.edu/extension/pub/comm/Soc1.pdf> den 17.11.2013 tarihinde alınmıştır.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- Howell, J. M. ve Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.

- Hrebiniak, L. G. ve Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- İlgin, B. (2010). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma İle İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü. (Yayınlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitabevi.
- İpçioğlu, İ. ve B. Z. Erdoğan. (2006). İşletmelerde güven, ödül ve takdir sistemi ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 26(7), 11-23.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315-336.
- Judge, T. A. ve Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751-765.
- Judge, T. A. ve Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kagan, J. (1958). The concept of identification. *Psychological Review*, 65(5), 296-305.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2006). *Yeni İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi, (1. Baskı, 1976).
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Karasu, K. (2001). *Profesyonelleşme Olgusu ve Kamu Yönetimi*. Ankara: Mülkiyeler Birliği Vakfı Yayınları, ISBN: 975-7400-13-0.

- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *The Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
- Kirkpatrick, S. A. ve Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *The Executive*, 5(2), 48-60.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Korek, S., Felfe, J., ve Zaepernick-Rothe, U. (2010). Transformational leadership and commitment: A multilevel analysis of group-level influences and mediating processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), 364-387.
- Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 79(11), 85-98.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569-598.
- Kuhnert, K. W. ve Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. <http://www.appliedpsyj.org/paper/other/sfwang/Locke1976%20The%20nature%20and%20causes%20of%20job%20satisfaction.pdf> sitesinden 01.10.2013 tarihinde alınmıştır.

- Lok, P. ve Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 365-374.
- Manetje, O. ve Martins, N. (2009). The relationship between organisational culture and organisational commitment. *Southern African Business Review*, 13(1), 87-111.
- Markus, H. R. ve Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224-253.
- Marsh, R. M. ve Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 57-75.
- Martins Marques de Lima Rua, O. M. ve Costa Araújo, J. M. (2013). The influence of the transformational leadership in the organizational trust. *Harvard Deusto Business Research*, 2(1), 55-66.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McDonald, R. P. ve Ho, M. H. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7(1), 64-82.

- McFarlin, D. B. ve Sweeney, P. D. (1992). Research notes: Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J. P. ve Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283-294.
- Mishra, J. ve Morrissey, M. A. (2000). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Seidman Business Review*, 6(1), 13-15.
- Moon, M. J. (2000). Organizational commitment revisited in new public management: Motivation, organizational culture, sector, and managerial level. *Public Performance & Management Review*, 24(2), 177-194.
- Morris, J. H. ve Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24(3), 512-526.

- Mottaz, C. J. (1989). An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment. *The Sociological Quarterly*, 30(1), 143-158.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Neves, P. ve Caetano, A. (2006). Social exchange processes in organizational change: The roles of trust and control. *Journal of Change Management*, 6(4), 351-364.
- Newton, L. A. ve Shore, L. M. (1992). A model of union membership: Instrumentality, commitment, and opposition. *Academy of Management Review*, 17(2), 275-298.
- Nguni, S., Slegers, P. ve Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 17(2), 145-177.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2 Baskı). New York: McGraw-Hill.
- Nyhan, R. C. ve Marlowe, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- O'Gorman, J. G. (1974). Limits to the generality of the Marlowe-Crowne measure of social desirability. *Journal of Clinical Psychology*, 30(1), 81.
- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 19-31.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.

- O'Reilly, C. A., Chatman, J. ve Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Pearlin, L. I. (1962). Alienation from work: A study of nursing personnel. *American Sociological Review*, 27(3), 314-326.
- Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. ve Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. ve Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Postmes, T., Tanis, M. ve De Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 227-246.
- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18(4/5/6), 305-558.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Robbins, S. P ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış* (Çeviri Editörü: İnci Erdem), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Rowden, R. W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 30-35.
- Rowe, W. G. ve Guerrero, L. (2011). *Cases In Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rusbult, C. E. ve Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 429-438.
- Sağlam Arı, G. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 17-36.
- Salancik, G. R. ve Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schnake, M. (1991). Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda. *Human Relations*, 44(7), 735-759.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599.
- Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American Sociological Review*, 24(6), 783-791.
- Shore, L. M. ve Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42(7), 625-638.

- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Sitkin, S. B. ve Roth, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust/distrust. *Organization Science*, 4(3), 367-392.
- Skarlicki, D. P. ve Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13(1982), 290-312.
- Srithongrung, A. (2011). The causal relationships among transformational leadership, organizational commitment, and employee effectiveness. *International Journal of Public Administration*, 34(6), 376-388.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.
- Straiter, K. L. (2005). The effects of supervisors’ trust of subordinates and their organization on job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Leadership Studies*, 1(1), 86-101.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6. Baskı). Boston: Allyn and Bacon.
- Tan, H. H. ve Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*. 126(2), 241-260.

- Tannenbaum, R. ve Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*. Mayıs-Haziran. 3-12.
- Tang, T. L. P. ve Sarsfield-Baldwin, L. J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *SAM Advanced Management Journal*, 61(3), 25-31.
- Top, M., Tarcan, M., Tekingündüz, S., ve Hikmet, N. (2012). An analysis of relationships among transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in two Turkish hospitals. *The International Journal of Health Planning and Management*. 28(3), 217-241.
- Van Vuuren, M., De Jong, M. D. ve Seydel, E. R. (2007). Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 116-128.
- Vroom, V. H. ve Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17-24.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228-255.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P. ve Lawler, J. J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and US financial firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 235-256.
- Walumbwa, F. O. ve Wernsing, T. (2013). From transactional and transformational leadership to authentic leadership. M. G. Rumsey (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership* içinde (s.392-400). New York, NY: Oxford Press.
- Wasti, S. A. (1999). Organizational Commitment and Collectivism: The Case of Turkey. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). University of Illinois, Urbana-Champaign, IL.

- Wasti, S. A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(5), 525-550.
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 303-321.
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 290-308.
- Whitener, E. M. (1998). The impact of human resource activities on employee trust. *Human Resource Management Review*, 7(4), 389-404.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. ve Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Williams, L. J. ve Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219-231.
- Yammarino, F. J. ve Dubinsky, A. J. (1992). Superior-subordinate relationships: A multiple levels of analysis approach. *Human Relations*, 45(6), 575-600.
- Yılmaz, K. ve Altınkurt, Y. (2012). Relationship between the leadership behaviors, organizational justice and organizational trust. *Çukurova University Faculty of Education Journal*, 41(1), 12-24.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.

Zeidner, M., Matthews, G. ve Roberts, R. D. (2004). Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied Psychology*, 53(3), 371-399.

EK 1: ETİK KURUL KARARI

T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Genel Sekreterlik

Yazı İşleri Müdürlüğü

Sayı : 88600825 / 631 - 2106

23 Haziran 2014

Konu :

İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DEKANLIĞINA

İlgi: 07.05.2014 tarih ve 2715 sayılı yazınız

Fakülteniz İşletme Bölümü Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Özge TAYFUR'un sorumlu araştırmacısı olduğu "Çalışanların Liderle İlgili Algılamalarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Güvenin Aracı Rolü" başlıklı çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun 13 Haziran 2014 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

Prof. Dr. Ü. Şebnem HARPUR
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Ek: Tutanak

Görevi	Görevi	Paraf
Memur	18.6.2014	[Signature]
Şef/...../20...	
Şube Müd.	18.6.2014	[Signature]
Gen.Sek.Yrd./...../20...	
Gen.Sek./...../20...	



EK 2: ÇALIŞANLARA UYGULANAN ANKET FORMU

Bu araştırmanın amacı liderlik ve örgüte güven algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemektir. Lütfen anketi doldurmaya başlamadan önce ölçeklerin başında yer alan açıklamaları dikkatlice okuyunuz. Anketi dikkatli bir şekilde doldurmanız ve sorulara içtenlikle cevap vermeniz araştırmamızdan sağlıklı bilgiler edinebilmemiz için çok önemlidir.

Ankette, katılımcılardan kimlik belirtici hiçbir bilgi istenmemektedir. Bu çalışmada toplanan veriler tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak ve cevaplar sadece araştırmacılar tarafından görülecektir. Katılım tamamıyla gönüllülük temelindedir; ancak katılımınız araştırmamız için önemli bir katkı sağlayacaktır. Bu araştırmaya yönelik sorularınızı Hande Tosunoğlu'na yöneltebilirsiniz.

Hande Tosunoğlu, Hacettepe Üniversitesi/ İşletme Anabilim Dalı/ Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. Özge Tayfur Ekmekci

Bu anket toplam beş bölümden oluşmaktadır. Lütfen her bölümün başında yer alan yönergeleri dikkatlice okuyunuz ve sizin için en uygun olan cevabı (X) ile belirtiniz.

1. BÖLÜM

Bu bölümde, demografik bilgiler sorulmaktadır. Lütfen size en uygun olanı (X) koyarak belirtiniz.

	Kadın	Erkek
Cinsiyetiniz		

	18-25	26-35	36-45	46 – 55	56 veya üstü
Yaşınız					

	Bekar	Evli
Medeni Durumunuz		

	Memur	İşçi	Mühendis	Yönetici	Diğer (Belirtiniz)
Kurumdaki Göreviniz (birden fazla işaretleyebilirsiniz)					

	Lise	Üniversite	Yüksek Lisans	Doktora
Öğrenim Durumunuz				

Çalıştığınız Kurumdaki Toplam Hizmet Süreniz						
1 yıldan az	1 – 3 yıl	4 – 7 yıl	8 – 12 yıl	13 – 18 yıl	19 – 25 yıl	26 yıl ve üstü

Doğrudan bağlı olduğunuz amirinizle (yöneticinizle) ne kadar zamandır birlikte çalışıyorsunuz?			
1 yıldan az	1 – 2 yıl	3 – 5 yıl	5 yıldan fazla

2. BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ifadeleri **ÇALIŞTIĞINIZ KURUMU DÜŞÜNEREK** yanıtlayınız. Seçeneklerden sadece birini seçiniz ve cevabınızı (X) işareti koyarak belirtiniz.

- 1= Kesinlikle Katılmıyorum**
2= Katılmıyorum
3= Bir Parça Katılmıyorum
4= Tarafsızım
5= Bir Parça Katılıyorum
6= Katılıyorum
7= Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5	6	7
1. Çalıştığım kurumdaki insanların görüş alışverişinde doğru söylediklerini düşünüyorum.							
2. Çalıştığım kurumun daha önce ortaya koyduğu yükümlülüklere uyduğunu düşünüyorum.							
3. Bana göre çalıştığım kurum güvenilirdir.							
4. Çalıştığım kurumdaki insanlar diğerlerini ezerek başarıya ulaşırlar.							
5. Çalıştığım kurumun çalışanlarının üzerinde hakimiyet kurmaya çalıştığını hissediyorum.							
6. Çalıştığım kurumun bizim sorunlarımızdan faydalanmaya çalıştığını hissediyorum.							
7. Çalıştığım kurumun çalışanlarıyla adilce müzakere ettiğini hissediyorum.							
8. Çalıştığım kurumun verdiği sözleri yerine getirdiğini hissediyorum.							
9. Çalıştığım kurumun bizi yanlış yönlendirmediğini düşünüyorum.							
10. Çalıştığım kurumun taahhütlerini yerine getirmediğini düşünüyorum.							
11. Çalıştığım kurumun ortak çıkarlarımıza adilce yaklaştığını hissediyorum.							
12. Çalıştığım kurumun çalışanların zayıf durumlarından yararlanmaya çalıştıklarını hissediyorum.							
13. Çalıştığım kurumun bana adil olacağına dair güvenim tamdır.							
14. Çalıştığım kurumdaki çalışanlar ile yöneticilerin birbirlerine güvendiklerini düşünüyorum.							
15. Birlikte çalıştığım iş arkadaşlarıma güvenim tamdır.							
16. Kurumdaki çalışanların birbirlerine olan itimatları/güvenleri tamdır.							

3. BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ifadeleri **BAĞLI OLDUĞUNUZ YONETİCİNİZİ DÜŞÜNEREK** dikkatlice okuyunuz. Her soru için "**Hiçbir zaman**" ile "**Her zaman olmasa da, çok sık**" arasında değişen seçeneklerden sadece birini seçiniz ve cevabınızı (X) işareti koyarak belirtiniz.

- 0= Hiçbir Zaman**
1= Arada Bir
2= Bazen
3= Oldukça Sık
4= Her Zaman Olmasa Da, Çok Sık

	0	1	2	3	4
1. Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar					
2. Gelecek hakkında iyimser konuşur					
3. Varsayımlarımızın uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar inceler					
4. Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar					
5. Önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınır					

NOT: Söz konusu ölçeğin kullanım hakkı satın alınmış olup ölçek maddelerini yayınlama izni bulunmadığından, örnek teşkil etmek amacıyla zihinsel teşvik, ilham verici liderlik, bireye yönelik ilgi, karizmatik ve laissez faire liderlik boyutlarını ölçtüğü varsayılan 5 maddeye yer verilmiştir.

4. BÖLÜM

Aşağıdaki cümleler kişilerin çalıştıkları kuruluş hakkında çeşitli duygu ve fikirlerini yansıtmaktadır. Lütfen bu cümlelere **ŞU ANDA ÇALIŞTIĞINIZ KURULUŞ** açısından ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. Her soru için, seçeneklerden sadece birini seçiniz ve uygun kutucuğu (X) ile işaretleyerek belirtiniz.

1= Kesinlikle Katılmıyorum

2= Katılmıyorum

3= Bir Parça Katılmıyorum

4= Tarafsızım

5= Bir Parça Katılıyorum

6= Katılıyorum

7= Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5	6	7
1. Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.							
2. İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.							
3. Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.							
4. Bu işyerinden ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.							
5. Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.							
6. Yeni bir işyerine alışmak benim için zor olurdu.							
7. Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.							
8. Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.							
9. Buradaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.							
10. Başka bir işyerinin buradan daha iyi olacağını garanti yok, burayı hiç olmazsa biliyorum.							
11. Kuruluşuma çok şey borçluyum.							
12. Bu işyerinden ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.							
13. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım.							
14. Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.							
15. Benim için avantajlı da olsa, kuruluşumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.							
16. Bu kuruluşa sadakat göstermenin görevim olduğunu düşünüyorum.							
17. Kuruluşum maddi olarak zor durumda olsa bile, sonuna kadar kalırdım.							

	1	2	3	4	5	6	7
18. Bu kuruluşun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.							
19. Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.							
20. Bu kuruluşun amaçlarını benimsiyorum.							
21. Bu kuruluş sayesinde ekmek parası kazanıyorum, karşılığında sadakat göstermeliyim.							
22. Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.							
23. Mevcut kuruluşumdan ayrılıp birlikte çalıştığım insanları yarı yolda bırakmak istemem.							
24. Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissedirim.							
25. Zaman geçtikçe mevcut kuruluşumdan ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.							

5. BÖLÜM

Aşağıdaki maddelerde kendi davranışlarınızı tanımlamaya yönelik bir takım ifadeler yer almaktadır. Her soru için, seçeneklerden sadece birini seçiniz ve uygun kutucuğu (X) ile işaretleyerek belirtiniz.

	DOĞRU	YANLIŞ
1. Sorunu olan birisine yardım etmekte asla tereddüt etmem.		
2. Hiçbir zaman isteyerek birisini üzecek bir şey söylemedim.		
3. Bir şeylerden kurtulmak için bazen hasta rolü oynadığım oldu.		
4. Başkalarını kullandığım anlar olmuştur.		
5. Kiminle konuşursam konuşayım, daima iyi bir dinleyiciyimdir.		
6. Sevmediğim insanlar da dahil herkese karşı her zaman kibar ve dostaneyimdir.		
7. Yanlış yaptığımda bunu her zaman kabul ederim.		
8. Bazen, başkalarının başına kötü bir şey geldiğinde bunu hak ettiklerini düşünürüm.		
9. Affetmek yerine bazen intikam almaya çalışmışımdır.		
10. Bazen dedikodu yapmayı severim		

KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜRLER

EK3: MLQ İZİN BELGESİ

For use by hande tosunoglu only. Received from Mind Garden, Inc. on December 23, 2013



www.mindgarden.com

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material;

Instrument: *Multifactor Leadership Questionnaire*

Authors: *Bruce Avolio and Bernard Bass*

Copyright: *1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass*

for his/her thesis research.

Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,

Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

