T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KAMU SEKTÖRÜNDE İNCELENMESİ: KASTAMONU İLİ ÖRNEĞİ

DİNÇEL BOZKURT

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DR. ÖĞR. ÜYESİ ŞÜKRAN SIRKINTIOĞLU YILDIRIM

TEMMUZ - 2022
KASTAMONU

TAAHHÜTNAME

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu; ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını, bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini bildirir ve taahhüt ederim.

DİNÇEL BOZKURT

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KAMU SEKTÖRÜNDE İNCELENMESİ: KASTAMONU İLİ ÖRNEĞİ

DİNÇEL BOZKURT

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI
DANIŞMAN:DR. ÖĞR. ÜYESİ ŞÜKRAN SIRKINTIOĞLU YILDIRIM

Örgütler, örgütlerin yapısı ve yönetim biçimleri geçmişten günümüze değişim göstermiştir. İnsan faktörünün etkili olduğu bu süreç, teknolojinin hızla ilerlemesi ve bilgi akışının hızlanması ile kişilerin bilgiye ulaşmasını kolaylaştırmıştır. Yaşanan bu gelişmeler rekabetin bireyselleşmesinin ötesine geçerek örgütsel rekabete geçiş sürecini başlatmıştır. Örgütlerin yeni düzene ayak uydurabilmeleri gerektiği için yeni yaklaşımlar örgüt kavramına eklenmiştir. Örgütün temel yapısını oluşturan insan unsurunun fikirlerinin dikkate alınması, içinde bulunduğu örgütte performanslarının ve mutluluk seviyelerinin artırılması gerekmektedir. Yapıldığında örgütün bütüncül performansını arttıracak olan bu durumların gerekliliğinin karşılanmasında, yönetici ve yönetici davranışları stratejik bir paya sahiptir.

Liderlik kavramı, gelişimini 20.yy'ın sonlarından günümüze kadar yeni yaklaşımlar ile sürdürmektedir. Çalışanları motive etme, denetleme ve çalışılan kurum içerisinde ki diğer birçok aktivitede, lider etkin rol oynamaktadır. Kamu sektörü ve liderlik alt yapısını oluşturan sosyal ve ekonomik hayatın asıl unsuru insandır. Kamu sektörünün varlığını ve devletin bütünlüğünü korumak için eşit koşullarda faaliyetler gerçekleştirilmelidir. Bu faaliyetlerin etkileyeceği insanların yaşını, eğitim durumunu yani demografik özelliklerinden elde edilen normlar ile karşımıza çıkan sonuçları değerlendirdiğimizde, dönüşümcü liderlik algısının benimsendiği ve kamuda yönetici veya yönetici adayı olan kişilerin yeni anlayışlar ile yönetim şekillerini olgunlaştırdıkları görülmüştür. Örgütsel bağlılık ile ilgili süreçlerde çalışanlar, organizasyonlar ve bir bütün olarak toplum ele alınmaktadır. Çalışanların refahını artırmak, kişilerin özerkliği, işlevsel destek ve örgütsel düzeyde karar verme serbestliği örgütlerin performanslarını ve örgütler arası rekabet edebilme etkinliği için önemli bir yer almaktadır.

Yöneticiler, çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak için önemli sorumluluklar üstlenmektedir. Kurumların performansları ile öne çıkmaları farklı liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin etkileri ile olmaktadır. Bu nedenle yöneticiler, dönüşümcü liderlik tutum ve davranışları sergileyerek çalışanların örgütsel bağlılığını artırmalıdır. Bağlılığı yüksek seviyede olan kişiler performansını üst seviyeye taşıyacak olup, kurumun amaçlarına erişebilmesini sağlayacaktırlar. Örgüt yöneticileri bu bilinçle hareket edip davranışlarını, günümüzün hızlı ve değişen koşullarına entegre etmesi gerekmektedir.

ANAHTAR KELİMELER: Dönüşümcü liderlik, Dönüşümcü liderlik algıları, Örgütsel bağlılık, Kamu, Kamu çalışanı

Temmuz 2022, 99 Sayfa

ABSTRACT

MSC THESIS

EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE PUBLIC SECTOR: THE CASE OF KASTAMONU

DİNÇEL BOZKURT

KASTAMONU UNIVERSITY INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
ADMINISTRATION AND ORGANISATION
SUPERVISOR:ASSIST.PROF. MEMBER ŞÜKRAN SIRKINTIOĞLU YILDIRIM

Organizations, the structure of organizations and their management styles have changed from past to present. This process, in which the human factor is effective, has made it easier for people to access information with the rapid advancement of technology and the acceleration of information flow. These developments went beyond the individualization of competition and started the process of transition to organizational competition. New approaches have been added to the concept of organization because organizations need to keep up with the new order. It is necessary to consider the ideas of the human element, which constitutes the basic structure of the organization, and to increase their performance and happiness levels in the organization they are in. Manager and managerial behaviors have a strategic role in meeting the requirements of these situations, which will increase the overall performance of the organization when done.

The concept of leadership has been developing with new approaches since the end of the 20th century. The leader plays an active role in motivating and supervising the employees and in many other activities within the institution. The main element of social and economic life, which constitutes the public sector and leadership infrastructure, is human. Activities should be carried out under equal conditions in order to protect the existence of the public sector and the integrity of the state. When we evaluate the age, educational status, norms obtained from the demographic characteristics of the people that these activities will affect, and the results we encounter, it is seen that the transformational leadership perception is adopted and the people who are managers or manager candidates in the public have matured their management styles with new understandings. In the processes related to organizational commitment, employees, organizations and society as a whole are handled. Increasing the welfare of employees, autonomy of individuals, functional support and freedom of decision-making at the organizational level are important for the performance of organizations and the effectiveness of inter-organizational competitiveness.

Managers undertake important responsibilities to increase the organizational commitment of employees. Institutions come to the fore with their performances due to the effects of managers with different leadership characteristics. For this reason, managers should increase the organizational commitment of the employees by exhibiting transformational leadership attitudes and behaviors. People with a high level of commitment will carry their performance

to the next level and will enable the organization to reach its goals. Organizational managers need to act with this awareness and integrate their behaviors into today's fast and changing conditions.

KEYWORDS: Transformational leadership, Leadership perceptions, Organizational commitment, Public, Public employee

July 2022, 99 Page

TEŞEKKÜR

‘Kamu Çalışanlarının Liderlik Algıları ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Kastamonu İli Örneği’ adlı çalışmada, ekonomik ve sosyal hayatın merkezinde yer alan insan unsurunun, küreselleşmenin etkisini her geçen gün daha fazla hissetmesi değişiminin ve gelişiminin esas nedeni olarak sayılmaktadır. Yaşanan bu gelişmeler bireysel rekabetleri kısıtlamış, örgütsel rekabetlerin gerginliğini arttırmıştır. Örgütlerin gelişimini, rekabet piyasasına uyum sağlayabilmeleri belirlemektedir. Bu belirgin özelliğin en önemli faktörü ise yönetici ve yöneticinin davranışlarıdır. Örgüt içiresindeki performansın yüksek olması, yeni yaklaşımlara uyum sağlanabilmesi için her geçen gün daha da önem kazanmıştır. Bütün kümelerin performans değerlerinin ortak noktasını, çalışanların örgüte olan bağlılıkları ve üstlerin astlarda oluşturduğu algılar belirlemektedir.

Pandemi dönemi kısıtlamalarının getirdiği zorluklara rağmen, bu çalışmamda desteğini, değerli bilgi ve görüşlerini benimle paylaşan tez danışmanım Sn. Dr. Öğr. Üyesi Şükran SIRKINTIOĞLU YILDIRIM ‘a, Kastamonu – Çankırı Tabip Odası Başkanı Sn. Dr. Yusuf ÖZTÜRK ve beraberinde ki yönetim kurulu üyelerine, İl Özel İdaresi Genel Sekreter Yardımcısı Nida SİNSİ ve il özel idaresi personeline, Kastamonu Belediye Başkanı Op. Dr. R. Galip VİDİNLİOĞLU ve belediye personeline teşekkürlerimi sunarım.

DİNÇEL BOZKURT

Kastamonu, 2022

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TEZ ONAYI ..... **ii**
TAAHHÜTNAME ..... **iii**
ÖZET ..... **iv**
ABSTRACT ..... **vi**
TEŞEKKÜR ..... **viii**
İÇİNDEKİLER ..... **ix**
ŞEKİLLER VE GÖRSELLER DİZİNİ ..... **xi**
TABLOLAR DİZİNİ ..... **xii**
1. GİRİŞ **1**
2. KAMU SEKTÖRÜ VE LİDERLİK **3**
2.1. Kamu Sektörü Kavramı 3
2.2. Kamu Görevlisi 6
2.3. Liderlik Kavramı 13
2.4. Liderlik Yaklaşımları 15
2.4.1. Özellikler Yaklaşımı 16
2.4.2. Davranışsal Yaklaşım 18
2.4.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı 24
2.4.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları 27
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK **33**
3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı 33
3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi 36
3.3. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri 39
3.4. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması 42
3.5. Kanter'in Yaklaşımı 43
3.6. Etzioni'nin Yaklaşımı 44
3.7. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı 46
3.8. Penley ve Gould Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı 46
3.9. Meyer ve Allen'ın Üç Bileşenli Teorisi 47
3.10. Chris Argyris'in Sınıflandırması 49
3.11. Becker'in Yan Bahis Teorisi 49
3.12. Salancik'in Yaklaşımı 52
3.13. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı 52
3.14. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 54
3.15. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Kuramsal İlişki 58
4. YÖNTEM **63**
4.1. Araştırmanın Amacı 63
4.2. Araştırmanın Modeli 63
4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi 64
4.4. Araştırmanın Hipotezleri 65
4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler 66
4.6. Bulgular 69
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER **82**
5.1. Tartışma 85
5.2. Öneriler 86

6. KAYNAKÇA 88
7. EKLER 97
8. ÖZGEÇMİŞ 99

ŞEKİLLER VE GÖRSELLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 3.1.1 Örgütsel Bağlılık Modeli 34
Şekil 3.4.1 Örgütsel Bağlılık Türleri ve Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları..... 43
Şekil 4.2.1 Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Modeli 64

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 2.1.Sistem-4 Modeli 21
Tablo 2.2.Geliştirilen Liderlik Tarzları 25
Tablo 4.1.Hipotezler ve Hipotezlerin Sınanmasında Yararlanılan Test ve Analizler 65
Tablo 4.2.Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri 67
Tablo 4.3.Dönüşümcü Liderlik Ölçeği KMO Test Sonucu 70
Tablo 4.4.Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Faktör Çıkarım Tablosu 70
Tablo 4.5.Örgütsel Bağlılık Ölçeği KMO Test Sonucu 71
Tablo 4.6.Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Çıkarım Tablosu 72
Tablo 4.7.Güvenilirlik Analizi 73
Tablo 4.8.Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri 74
Tablo 4.9.Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki 74
Tablo 4.10.Katılımcıların Cinsiyetleri ile Dönüşümcü Liderlik Algıları Arasındaki İlişki 75
Tablo 4.11.Katılımcıların Yaşları ile Dönüşümcü Liderlik Algıları Arasındaki İlişki 75
Tablo 4.12.Katılımcıların Yaşları ile Dönüşümcü Liderlik Algıları Arasındaki Farklılaşmayı Gösteren Games- Howell Testi 75
Tablo 4.13.Katılımcıların Eğitim Düzeyleri ile Dönüşümcü Liderlik Algıları Arasındaki İlişki 76
Tablo 4.14.Katılımcıların Gelir Düzeyleri ile Dönüşümcü Liderlik Algıları Arasındaki İlişki 76
Tablo 4.15.Katılımcıların Gelir Düzeyleri ile Dönüşümcü Liderlik Algıları Arasındaki Farklılaşmayı Gösteren Games- Howell Testi 76
Tablo 4.16.Katılımcıların Yaşamış Oldukları Yerleşim Birimi ile Dönüşümcü Liderlik Algıları Arasındaki İlişki 77
Tablo 4.17.Katılımcıların Cinsiyetleri ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki 77
Tablo 4.18.Katılımcıların Yaşları ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki 78
Tablo 4.19.Katılımcıların Yaşları ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki Farklılaşmayı Gösteren Games-Howell Testi 78
Tablo 4.20.Katılımcıların Eğitim Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki 78
Tablo 4.21.Katılımcıların Eğitim Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki Farklılaşmayı Gösteren Games- Howell Testi 79
Tablo 4.22.Katılımcıların Gelir Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki 79
Tablo 4.23.Katılımcıların Gelir Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki Farklılaşmayı Gösteren Scheffe Testi 80
Tablo 4.24.Katılımcıların Yaşamış Oldukları Yerleşim Birimi ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki 80
Tablo 4.25.Hipotezlere İlişkin Sonuç Tablosu 81

1. GİRİŞ

Öncelikle örgütler ve örgütlerin yöneticileri sosyal bilimler alanında her geçen gün daha fazla inceleme altına alınmaktadır. Bunun en büyük nedenlerinden birisi ise iki kavramın da esas aktörünün insan unsuru olmasından kaynaklanmaktadır. Dünya'da yaşanan gelişmeler, küreselleşmenin etkisini her geçen gün daha fazla göstermesi, teknolojinin inanılmaz bir hızda ilerlemesi, bilgi akışının giderek hızlanması, kişilerin daha çok bilgi edinmek istemesi değişimin esas nedenleri olarak sayılmaktadır. Tüm bu değişimlerden en çok etkilenen unsur ise şüphesiz insanoğludur.

Yaşanan bu gelişmeler bireysel rekabetlerin ötesine geçmiş örgütler arası rekabet ortamlarının da kızışmasına neden olmuştur. Örgütlerin kendi hayatlarını sürdürebilmeleri, devamlılıklarını sağlayabilmeleri, rekabet piyasasında kendine yer bulabilmeleri adına birçok yeni uygulama, yeni yaklaşım örgüt kavramı içerisinde değerlendirilmeye başlanmıştır. En önemli hususlardan biri olan insan unsuru ise bu değerlendirmeler arasında ilk sırada yer almaktadır. Örgüt içerisindeki grup üyelerine verilen değerin arttırılması, fikirlerinin dikkate alınması, örgüt içerisindeki mutluluk seviyelerinin arttırılması, performanslarının arttırılması gereklilikleri her geçen gün daha da önem kazanmıştır. Bunun yapılması için ise yönetici ve yönetici davranışları büyük önem teşkil etmektedir.

Çalışma geneli dikkate alındığında çalışmanın esas sorusu kamu çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile dönüşümcü liderlik algıları arasında bir ilişki var mıdır? şeklinde özetlenebilir. Bu soruya cevap bulunmak adına literatür taraması yapıldığında çok fazla çalışmanın olmadığı görülebilmektedir. Çalışmanın amacı ise iki kavram arasındaki ilişkinin var olup olmadığının tespit edilmesidir.

Çalışmanın önemine vurgu yapılacak olunursa ilgili alan yazın incelendiğinde bu ilişkinin tespit edilmesi adına yapılan çalışmaların genellikle özel sektörde gerçekleştirildiği görülmüştür. Öncelikle çalışma kamu sektöründe bu ilişkinin tespit edilmesi adına yapılmış olan sayılı çalışmalar arasında yer almaktadır. Diğer yandan günümüzde yapılan araştırmaların artık daha mikro ölçekli bir şekilde yapılması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Daha mikro ölçekli çalışmalar ise sorunların daha

rahat bir şekilde tespit edilmesini ve sorunlara daha rahat çözüm önerileri geliştirilmesini sağlamaktadır.

İlgili ifadelere dikkat edilerek bu çalışmanın kamu sektöründe gerçekleştirilmesi literatürde bu eksiğin giderilmesine yardımcı olacaktır. Ayrıca kamu çalışanlarının liderlik kavramına ilişkin algıları tespit edilerek, dönüşümcü liderliğe olan bakış açıları anlaşılacaktır. Bunlara ek olarak çalışma Kastamonu ili içerisinde yer alan kamu çalışanlarına uygulanmış olup örneklemin nispeten küçük tutulması çalışmayı mikro ölçekli çalışma olmaya yaklaştırmaktadır.

Diğer yandan ilgili çalışmanın birtakım sınırlılıklarından da bahsetmek gerekmektedir. Öncelikle çalışma yalnızca Kastamonu merkez ilçede yer alan kamu personellerine uygulanmıştır. Diğer bir sınırlılık ise tüm kamu çalışanlarına ulaşılamaması sebebiyle belirli kamu kurumlarında yer alan çalışanlar çalışmada katılımcı olarak bulunmaktadır. Bu sınırlılıklar göz önüne alındığında daha sonra yapılacak çalışmaların farklı illerde ve farklı kurum çalışanlarına yapılması bu iki kavram arasındaki ilişkinin daha açık bir şekilde ifade edilmesine yardımcı olacaktır.

Tüm bu sebepler dikkate alındığında liderin çalışanları nasıl ikna ettiği, çalışanların devamlılığını nasıl sağladığı, örgütle olan ilişkileri güçlendirmek adına neler yaptıkları veya yapmaları gerektiği incelenmesi gerekmektedir. Çalışmanın esası gereği çalışmanın ilk bölümünde kamu sektörü ve liderlik kavramları detaylı bir şekilde ele alınmış, liderlik yaklaşımları kronolojik sıra ile açıklanmıştır. Ardından çalışmanın ikinci bölümünde ise örgüt ve örgütsel bağlılık kavramları teorik olarak açıklanmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise kamu sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ve liderlik algıları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi adına bir saha çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonuç bölümünde ise kamu yöneticilerinin nasıl dönüşümcü liderlik davranışlarını gerçekleştirebileceğine dair öneriler geliştirilecektir.

2. KAMU SEKTÖRÜ VE LİDERLİK

Bütün insan varlığı, devletin varlığına, ekonomik ve sosyal hayatın birçok alanında tezahür eden faaliyetlere ayrılmaz bir şekilde bağlıdır. Ekonomik bir aktör olarak devletin müdahaleleri, (özel sektör tarafından karşılanamayan alanlarda) topluma sağlanan hizmetler, piyasa ekonomisinin eksikliklerini gidermek için ekonomik, yasal düzenlemeler veya mevcut ekonomik aktiviteyi canlandırmak için devletin siyasi kararları, toplumun faaliyet gösterdiği kurallar sistemini, yani bireylerin yaşamı ve eylemleri için gerekli olan siyasi, ekonomik, yasal kurumları belirlemektedir. Kamu sektörünün gerçekleştirmiş olduğu faaliyetler bütünü toplumun bireylerine maddi ve manevi varlıklarını belirleyen konularda çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Kamu sektörünün varlığı devletin bütünlüğünü sağlayabilmek, eşit koşulları içerisinde vatandaşların hayatını idame ettirmelerini sağlayabilmek adına bir zorunluluk teşkil etmektedir. Bu faaliyetlere örnek olarak mülkiyeti sağlamak (bireysel ve ortak), güvenlik faaliyetlerini gerçekleştirmek, bireylerin adil bir düzen içerisinde bulunmasını sağlamak adına hukuki alt yapıyı oluşturmak, sağlıklı yaşam hakkını kullanabilmeleri adına sağlık hizmetlerini eksiksiz gerçekleştirmek verilebilir. Çalışmanın esası gereği kamu sektörünün daha iyi anlaşılabilmesi adına detaylı bir şekilde açıklanması uygun görülmüştür (OECD, 2005).

2.1. Kamu Sektörü Kavramı

"Kamu sektörü" kavramı yapılan çalışmalar genelinde genellikle hükümet ile eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Ancak kamu sektörü yalnızca hükümet olarak tanımlandığında bazı kurum ve kuruluşları kapsamayacağı aşikardır. Bu sebeple kamu sektörü ile ilgili tanımlama yapıldığında kamu kurum ve kuruluşlarının da içerisine alındığı bir tanımlama yapılması gerekmektedir. Kamu sektörü devlet kurumlarına ek olarak kamu işletmelerini de kapsamaktadır. Bu daha geniş anlamda bir "kamu sektörü tanımlaması anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, bugüne kadar yapılan çalışmalarda kamu sektörünün analizciler tarafından nadiren ele alınması veya analiz edilmesi de literatürde yer alan boşluklar arasındadır (Pathirane ve Blades, 2012).

Kamu sektörü, bahsedilen eksikliklerin tanımlamaya dahil edilmesiyle ulusal, bölgesel ve yerel yönetimler ile hükümet birimleri tarafından kontrol edilen kurumsal birimler

olarak tanımlanabilmektedir. İlgili birimlerin tam olarak tanımlanması ve yetki alanların açık bir şekilde ifade edilmesi sonucunda ise bahsedilen tanımsal sorunlar ortadan kaldırılmış olur. Aslında kamu sektörünün en net şekilde özel sektör ile ayrışma sebebi, kamu sektörünün ürettiği mal ve hizmetler kar elde etme isteğinin olmamasıdır. Devlet tarafından kontrol edilen bir kuruluş, mal ve hizmet üretmesi ardından bunları piyasa fiyatlarında satması sebebiyle mali kazanç kaynağı olabilen bir kuruluş değildir. Ürettiği mal ve hizmetleri (kar amacı gütmeyen kuruluşlar) sattığı fiyatlar ne olursa olsun hükümete mali kazanç kaynağı olarak düşünülmez (OECD, 2005).

Elbette literatür incelendiğinde kamu sektörünün birçok bileşeninin bulunduğu görülmektedir. İlgili bu bileşenler OECD ülkelerinde önemli ölçüde ayrıntılı olarak incelenmiştir. Aynı zamanda bu bileşenler tek bir bütünün parçaları olarak değil, ayrı ayrı ele alınmıştır. Bunun ana nedeni ise şüphesiz, hükümet davranışı hakkında sorulan pek çok sorunun kamu işletmeleri için geçerli olmamasıdır. Devletle ilgili çalışmalar genellikle onun gelirinin yeniden dağıtılmasındaki rolü üzerine veya hükümetlerin genel olarak topluluğa sağladığı hizmet türlerine odaklanmaktadır. Kamu işletmeleri üzerine olan çalışmalar ise üretici olarak verimliliklerine veya özel imtiyazlarının özel sektör üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Bununla birlikte, çoğu amaç için hükümet ve kamu işletmelerinin ayrı ayrı ele alınması gerektiği açıkken, birçok ülkede kamu sektörünün işveren, üretici, harcama yapan, tasarruf eden ve borç alan olarak rolüne yaygın bir ilginin olduğu da açıktır. Bazı güncel düşünceler arasında ise artık kamu sektörünün giderek daha fazla yarar sağlayan kavram haline dönüştüğünü göstermektedir (Pathirane ve Blades, 2012).

Kamu sektörü esasen vatandaşlara sosyal hizmetleri düzgün bir şekilde sağlayabilmek adına kurulmuş olan bir yapılanmadır. Esas amaçları arasında özel sektörde olduğu gibi maddi bir kazanım elde etmek bulunmamaktadır. Kamu hizmeti ise hangi alanda üretildiğine veya kullanıldığına göre anlamsal farklılık gösterebilmektedir. Kamu hizmeti asıl olarak, devlet veya kamu tüzel kişileri tarafından yürütülmesi ve denetlenmesi, öncelikle kamu çıkarı gözetmesi, aynı zamanda sürekliliğe ve düzene sahip olması şeklinde üç özelliğe sahip olmalıdır (Özdevecioğlu, 2002).

Açıklamalardan yola çıkıldığında kamu sektörü ve özel sektör arasında da bir ayrım yapılması gerekmektedir. Kamu sektörüne oranla çok daha düzenli bir işleyişe sahiptir. Özel sektör ise genellikle serbest girişimlerin düzenlenmesi şeklinde yapılanmıştır. Kamu sektörü çalışmanın önceki kısımlarında da bahsedildiği üzere kamu mallarının ve hizmetlerinin üretimi gerçekleştirmekte, özel sektör ise özel ve mal ve hizmetlerin üretimini gerçekleştirmektedir. Kamu sektöründe üretim halkın faydası ve yararı gözetilerek, demokratik koşullarda gerçekleştirilirken, özel sektörde piyasada yapılan üretim üreticinin kararı, piyasa talebi ve arzına göre gerçekleştirilmektedir. Son olarak kamu sektöründe sunulan mal veya hizmetlerin dağıtımı öncelikle tüketicilerin ihtiyaçları esas alınarak yapılmakta, özel sektörde ise malların tahsis edilmesi, tüketicinin talepleri ve karın elde edilme düzeyi unsurlarına göre gerçekleştirilmektedir (Popa, 2017).

Kamu ve özel sektör arasındaki sınır, kavramsal düzeyde mülkiyet kavramı ve kurumsal birim kavramı esas alındığında açık bir şekilde tanımlanabilmektedir. İki sektörü tanımlamak adına yararlı uluslararası normlar, hukuk kurumu ve uluslararası yasal kılavuzlar hazırlanmış ve tanımlamaların evrensel olması adına literatürde birçok çalışma yapılmıştır. Fikir birliği olan ve en kapsayıcı tanım ise kamu sektörünün kar amacı gütmeden mal ve hizmet üretimi sağlayan, kamu yararı gözeterek düzenli, sürekli işleyişin önemli olduğu, her türlü işleyişin kurallar ve yönetmelikler dahilinde ilerlediği sektör, şeklinde yapılabilmektedir. Kamu sektörü, genel hükümet (merkezi ve yerel yönetimler ile bunlar tarafından kontrol edilen tüm bütçe dışı fonlar) ve tüm kamu kuruluşlarından oluşur. Özel sektör ise hane halkı, özel şirketler ve özel sektöre ait kar amacı güden kuruluşlardan oluşur. Devlet birimlerinin sahip olduğu veya kontrol ettiği tüm piyasa dışı devlete ait kuruluşlar ve şirketlerden (yarı şirketler - yasal olarak kurulmuş olmayan şirketler dahil) oluşan kamu sektörünün sınırlarını belirlemek için yeterli bir kavramsal çerçeve sağlamaktadır (Lienert, 2009).

Son olarak, kamu ve özel kuruluşlar arasında amaçlar, mallar, hizmetler ve kaynak sahipliği, organizasyon yapısı, karar verme, kültür ve liderlik açısından benzerliklerin yanı sıra bir takım keskin farklılıkların olduğu da kesindir. Yıllar içinde, kamu ve özel sektör arasında kesin bir sınır çizilmesi çok sayıda araştırmacı tarafından incelenmiştir. Bu incelemeler ve yorumlayıcı analizler hem kamu hem de özel kuruluşların benzersizliğinin ve çeşitliliğinin varlığını doğrulamaktadır. Kamu kuruluşları

geleneksel olarak özel kuruluşlar gibi rekabetçi bir piyasada faaliyet göstermeseler ve büyük ölçüde yasal, ekonomik ve siyasi bağlarla zincirlenmiş olsalar da günümüzde kamu kuruluşları iç ve dış baskılar nedeniyle yapısal ve prosedürel değişikliklere uğramak zorunda kalmış ve özel kuruluşlar tarafından kullanılan birçok uygulamayı üstlenmiştir. Kamu kuruluşları da bu sayede özel kuruluşlarla ortaklaşa çalışma girişiminde bulunmuşlardır. Tüm bu değişiklikler, kamu ve özel kuruluşları gün geçtikçe birbirlerine yakınlaştırmıştır (Khan ve Khandaker, 2016).

Kamu sektörünün kendine has özellikleri dikkate alındığında birçok yönüyle özel sektörden ayrışmakta olduğu görülebilmektedir. Bu ayrışma aslında ilgili yazında sayılan özelliklerin haricinde her iki sektörde yer alan çalışanlara da ciddi bir şekilde yansımaktadır. Çalışma özelinde kamu sektöründe yer alan çalışanlardan detaylı bir şekilde bahsedilecek olunsa dahi burada kamu sektöründe görev yapmakta olan yöneticilerden bahsetmek gerekmektedir. Kamuda görev yapmakta olan yöneticilerin esas amaçları arasında görevin doğru ve düzgün bir şekilde işlemesini sağlamak, sürekliliği sağlamak şeklinde sıralanabilir. Bu anlamda kamu yöneticisi yasalara ve yönetmeliklere sıkı sıkıya bağlıdır. Kamu yöneticisi mal veya hizmetin üretilmesi sürecinde kamu yararını esas almaktadır. Kamu yöneticisi inisiyatif almaktan daha ziyade önceden planlanmış olan faaliyetlerin düzgün bir şekilde yürütülmesinden sorumludur. Kamu yöneticisi özel sektörde görev yapmakta olan yöneticilere göre risk almaktan daha fazla kaçınmaktadır. Bunun nedeni ise yaptıkları işlerde kişisel fayda gütmemeleridir. Son olarak, kamu yöneticisinin başarılı olması veya başarısız olması kamunun sorumluluğundadır. Kişisel sorumluluk almaktan daha uzaktır (Özdevecioğlu, 2002).

2.2. Kamu Görevlisi

Kamu sektöründe yer alan çalışanlar hangi mal ve hizmetleri ürettiği esasına göre farklılık gösterebilmektedir. Literatür taraması yapıldığında kamu görevlilerinin kamu hizmeti görevlileri veya kamu personelleri olarak tanımlandığı da görülebilmektedir. Ülkemizde 1982 yılında yürürlüğe giren anayasada kamu hizmeti görevlileri ibaresine yer verilmiştir. Çalışanların kamu görevlisi olarak isimlendirilebilmeleri için herhangi bir kamu kurumunda çalışıyor olmaları gerekmektedir. Kişiler kamu hizmeti

görmelerine rağmen herhangi bir kamu kurumunda çalışmıyor ise kamu personeli olarak isimlendirilmezler (Eryılmaz, 2013).

Alanyazın incelendiğinde birçok araştırmacı kamu personeli ile ilgili çeşitli tanımlar yapmışlardır. Bu tanımların en sık karşılaşılan şeklini Eryılmaz (2013)'te yapmış olduğu çalışmada görebilmekteyiz. Bunun haricinde Gözübüyük (2004) yılında yapmış olduğu çalışmada kamu idaresinin bünyesi altında faaliyet gösteren, herhangi bir kurum ya da kuruluşta çalışan kişileri kamu personeli olarak tanımlamaktadır. Aslında bu tanımlamada esas olan kamu personellerinin idarenin bir parçası olma şartını yerine getirmelerdir.

Farklı şekilde yapılmış olan bir tanımlamada, devletin yönetim kademelerinde yer alan çalışanların faaliyetlerini belirli bir kurala göre ve kurumlar yardımıyla gerçekleştirdiğine dikkat çekilmektedir. Tamda bu noktada devletin faaliyetlerine yardımcı olan bu kurum ya da kuruluşlarda yer alan veya istihdam edilen kişiler kamu görevlileri olarak tanımlanmaktadır. Bu kurumlar içerisinde yer alan insan kaynaklarının tamamı kamu personeli olarak nitelendirilmektedir (Utku, 2001).

Son olarak Giritli (1983) tarafından yapılmış olan bir tanımlama ve sınıflandırma literatürde yer almaktadır. Giritli (1983), kamu yönetiminde faaliyet gösteren bireyleri iki grup altında toplamıştır. İlk grup hükümet ve idare edenler olarak adlandırılırken, ikinci grup, ajanlar olarak adlandırılmıştır. Hükümet ve idare edenler sınıflandırmasının içerisinde, seçmen niteliği taşıyan vatandaşlar, bakanlar, Türkiye Büyük Millet Meclisi üyeleri, denetleme ve direktif verme gücünü elinde bulunduran siyasiler son olarak siyasal egemenliği elinde bulunduran kişiler yer almaktadır. Ajanlar sınıflandırmasının içerisinde ise, kamu hizmetlerinin doğru ve düzgün bir şekilde yerine getirilmesinde yardımcı olan kişiler (vali, kaymakam, belediye başkanı vb.) ve hükümet eden ve yönetenler grubuna tabi ve yardımcı olan kişiler yer almaktadır. Bu tanımlama içerisinde yer alan kamu görevlileri hükümet eden grubun yönetimi ve denetlemesi altında bulunan sürekli veya süreksiz çalışan, ücretli veya ücretsiz faaliyette bulunan bireyler olarak tanımlanabilir. Kamu görevlilerinin esas görevi ise kamu hizmetlerinin, düzgün ve etkin bir şekilde işlemesini sağlamaktır (Giritli, 1983).

Tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere kamu görevlisi kavramı ile ilgili birçok tanım yer almaktadır. Ancak bu tanımlamaların ortak bir fikir birliği altında toplanamadığı da görülmektedir. Kamu görevlileri ile ilgili söylenebilecek en net ifadelerden biri ise kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde aktif bir rol oynayan çalışanlardır.

Kamu görevlisi kavramı hakkında ortaya çıkan bu karmaşanın giderilebilmesi adına Gözler (2009) en geniş anlamda kamu görevlisi, geniş anlamda kamu görevlisi, dar anlamda kamu görevlisi ve en dar anlamda kamu görevlisi şeklinde dörtlü bir ayrıma yer vermiştir. En geniş anlamda kamu görevlisi, devlet veya diğer kamu tüzel kişiliğine sahip kurumlarda kamu hukuku ve özel hukuka tabi olan çalışan tüm bireyler olarak tanımlanmaktadır. Geniş anlamda kamu görevlisi ise kamu sektörü içerisinde yer alan kurum ve kuruluşlarda çalışmakta olan, yapılmış olan bir seçimle veya resmi atama kararları ile görev yapmakta olan yalnızca kamu hukukuna tabi olan kişileri içerisine almaktadır. Bu tanımlamada dikkat edilmesi gereken iki nokta bulunmaktadır. Birincisi bu tanımlamada kamu kurumlarında çalışan işçiler tanımlamanın dışında tutulmuştur. İkincisi ise kamu görevlilerinin yalnızca kamu hukukuna tabi oldukları belirtilmiştir. Dar anlamda kamu görevlisi, devletin herhangi bir kurum veya kuruluşunda mesleki sıfatları neticesinde ücret alma hakkı olan kamu hukuku kurallarına bağlı olan kişiler şeklinde tanımlanmıştır. Son olarak en dar anlamda kamu görevlisi tanımı ise, kamu tüzel kişileri tarafından kamu hukuku gerekleri neticesinde istihdam edilen kişilerdir. Bu tanımlamaya göre kamu görevlileri yalnızca devlet memurları olarak görülmektedir.

Son olarak ülkemizde yer alan 657 Sayılı DMK'ya göre kamu personeli şu şekilde tanımlanmaktadır. ''*Memur: Mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, Devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler, bu Kanunun uygulanmasında memur sayılır. Tanımlananlar dışındaki kurumlarda genel politika tespiti, araştırma, planlama, programlama, yönetim ve denetim gibi işlerde görevli ve yetkili olanlar da memur sayılır.* (URL1, 2022).

Tüm bu tanımlamalar kamu görevlisinin veya kamu personelinin ne olduğuna dair fikir vermenin yanı sıra, kesin bir tanımlamadan kaçınmaktadır. Bununda en temel sebeplerinden biri değişen koşullar ve kültürel yapının her geçen gün farklılaşması, kavramların da sürekli olarak değişik şekillerde tanımlanmasına yol açmaktadır.

Ayrıca her ülkenin kendi hukuksal zemini doğrultusunda kamu personelini tanımladığı da unutulmamalıdır. Son olarak kamu görevlisi devlet iş ve işleyişinin kural ve kaidelere uygun bir şekilde yürütülmesini sağlayan, kamu kurum veya kuruluşlarında istihdam edilen kişiler şeklinde tanımlanabilmektedir.

Kamu görevlilerinin sınıflandırılmasından bahsetmeden önce kamu kurumlarında istihdam türlerinden de bahsedilmesi gerekmektedir. Kamu sınıflandırmaları Gözübüyük (2004)'e göre şu şekildedir;

-Hizmete Alınmaları Açısından: Kamu personeli olarak görev yapan çalışanlar kendi istekleri ile hizmete alınanlar ve zorla hizmete alınanlar olarak iki grupta incelenmektedirler. Hizmete kendi isteği ile alınanlar ilgili şartları sağlamaları neticesinde kamu personeli olabilirken, idari veya icrai bir işlem ile zorla kamu hizmeti görevi yapan bireylerde bulunmaktadır.

Ücret Açısından: Kamu personelinin belirli bir miktarda aylık ücret karşılığında görevlerini ifa etmeleri beklenmektedir. Fakat bazı durumlarda ücret almadan kamu hizmeti yerine getiren kişilerde bu sınıflandırmaya tabidir.

Hizmet Süreleri Açısından: Kamu görevlileri bu sınıflandırmada geçici bir süreliğine kamu görevlisi olarak işe alınanlar veya süresiz olarak kamu görevliliğine kabul edilenler olarak tanımlanmaktadır.

Hizmetin Asli ya da Yardımcı Elemanı Olma Açısından: bu sınıflandırma ilgili yazında yer alan devlet memurları kanununda da gündeme getirilmemektedir. Çünkü ister kamu hizmetlerinin yürütülmesinde asıl kişi olsun ister yardımcı olsun bu kişiler kamu görevlisi sayılmaktadır. Bu ayrım eleştirilse dahi çalışmada belirtilmesi gerekmektedir.

Uygulanan Hukuk Açısından: Kamu hizmetini gerçekleştirenlerin kamu hukukuna veya idare hukukuna tabi olmaları açısından uygulanan ayrımdır. Genellikle de işçi statüsünde yer alan kamu görevlilerine özel hukuk kuralları uygulanmakta iken memur statüsünde yer alan kişilere kamu hukuku kuralları uygulanmaktadır.

Bahsedilen tüm bu ayrımlar aslında kamu görevlileri arasındaki farkların daha rahat anlaşılabilmesi adına yapılmaktadır. Fakat bu çalışmada kamu görevlilerinin

sınıflandırılmasında ülkemizde yürürlükte olan 657 Sayılı Devlet Memurları Kanun'u esas alınmıştır.

Devletin gerçekleştirmek istediği her türlü faaliyetin sorumlulukları insan gücü tarafından yerine getirilmektedir. Bireylerin bu görevleri yerine getirme sürecinde belirli kurallara ve kaidelere tabi oldukları ise bilinmektedir. Türkiye'de kamu personellerinin sınıflandırılması adına yürürlükte olan kanun ise 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu olarak isimlendirilmektedir. Devlet Memurları Kanunu dikkate alındığında dört farklı istihdam şekline göre kişilerin kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam edildiği görülmektedir. Bu dört istihdam şekli memur, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçi şeklinde isimlendirilmektedir. Çalışmanın esası dikkate alındığında bu dört istihdam türünün ne anlama geldiğini ve birbirleri arasındaki farklılıkların anlaşılabilmesi adına detaylı bir şekilde açıklanması gerekmektedir. Dört istihdam türü ilgili yasada şu şekilde açıklanmaktadır (URL1, 2022).

> Memur: *''Mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, Devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler, bu Kanunun uygulanmasında memur sayılır. Tanımlananlar dışındaki kurumlarda genel politika tespiti, araştırma, planlama, programlama, yönetim ve denetim gibi işlerde görevli ve yetkili olanlar da memur sayılır''.*

Tanımlamaya bakıldığında memurların yapmış oldukları işlerin görev sürelerinin geçici veya sürekli olması fark etmemektedir. Aynı zamanda kamu kurum ve kuruluşlarının tamamında yer alan ve görevlerini yerine getiren bireyler memur olarak tanımlanmaktadır.

> Sözleşmeli Personel: *''Kalkınma planı, yıllık program ve iş programlarında yer alan önemli projelerin hazırlanması, gerçekleştirilmesi, işletilmesi ve işlerliği için şart olan, zaruri ve istisnai hallere münhasır olmak üzere özel bir meslek bilgisine ve ihtisasına ihtiyaç gösteren geçici işlerde, Cumhurbaşkanınca belirlenen esas ve usuller çerçevesinde, ihdas edilen pozisyonlarda, mali yılla sınırlı olarak sözleşme ile çalıştırılmasına karar verilen ve işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlileridir. Sözleşmeli personel seçiminde uygulanacak sınav ile istisnaları, bunlara ödenebilecek ücretlerin üst sınırları ile verilecek iş sonu tazminatı miktarı, kullandırılacak izinler, pozisyon unvan ve nitelikleri, sözleşme hükümlerine uyulmaması hallerindeki müeyyideler, sözleşme fesih halleri, pozisyonların iptali, istihdamına dair hususlar ile sözleşme esas ve usulleri Cumhurbaşkanınca belirlenir. Bu şekilde istihdam edilenler, hizmet sözleşmesi esaslarına aykırı hareket etmesi nedeniyle kurumlarınca sözleşmelerinin*

> *feshedilmesi veya sözleşme dönemi içerisinde Cumhurbaşkanı kararı ile belirlenen istisnalar hariç sözleşmeyi tek taraflı feshetmeleri halinde, fesih tarihinden itibaren bir yıl geçmedikçe kurumların sözleşmeli personel pozisyonlarında istihdam edilemezler''.*

Sözleşmeli personelin memur tanımlamasından ayrılan tarafı görüldüğü üzere belirli kural ve kaidelere göre, belirli sürelere göre istihdam edilmeleridir. Ayrıca atamaları tamamen Cumhurbaşkanlığı'na bağlıdır. Bu kamu personellerinin sözleşme esasları da Cumhurbaşkanlığı tarafından belirlenmektedir. Kurum veya kuruluşların sözleşmeleri değiştirme veya farklı hususlar belirleme gibi yetkisi bulunmamaktadır.

Geçici Personel: ''657 sayılı Kanunun 4 üncü maddesinin (C) fıkrasında; bir yıldan az süreli veya mevsimlik hizmet olduğuna Devlet Personel Başkanlığı ve Maliye Bakanlığının görüşlerine dayanılarak Bakanlar Kurulunca karar verilen görevlerde ve belirtilen ücret ve adet sınırları içinde sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayanlar şeklinde tanımlanmıştır''.

Ancak, geçici personel; 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabi değildir. Geçici personeller ile ilgili 5620 Sayılı Kamuda Geçici İş Pozisyonlarında Çalışanların Sürekli İşçi Kadrolarına veya Sözleşmeli Personel Statüsüne Geçirilmeleri, Geçici İşçi Çalıştırılması ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun düzenlenmiştir. İlgili kanuna göre geçici personeller sözleşmeli personel olarak ilgili kadrolara atanmıştır.

> İşçi: İlgili kanunun ''*(A), (B) ve (C) fıkralarında belirtilenler dışında kalan ve ilgili mevzuatı gereğince tahsis edilen sürekli işçi kadrolarında belirsiz süreli iş sözleşmeleriyle çalıştırılan sürekli işçiler ile mevsimlik veya kampanya işlerinde ya da orman yangınıyla mücadele hizmetlerinde ilgili mevzuatına göre geçici iş pozisyonlarında altı aydan az olmak üzere belirli süreli iş sözleşmeleriyle çalıştırılan geçici işçilerdir''.*

Bunlar hakkında ise 4857 Sayılı İş Kanunu hükümleri uygulanmaktadır. Ayrıca 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 5inci maddesine göre bu dört kamu personeli istihdam türü dışında herhangi bir şekilde kamu personeli istihdam edilemeyeceği de belirtilmektedir. Yani bu kanunun dışında kalan her bir çalışan özel sektör çalışanı olarak tanımlanmaktadır. Devlet memurlarının istihdam türlerinin ne olduğunun bahsedilmesinin ardından devlet memuru olmanın hangi koşulları gerektirdiği, kamu personellerinin yükümlülüklerinin ve sorumluluklarının ne olduğu ve memurluklarının sona erme nedenlerinin açıklanması yerinde olacaktır.

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'na göre kişilerin memur olarak atanabilmeleri için bazı genel şartları ve özel şartları yerine getirmeleri gerekmektedir.

Genel şartlar, Türk vatandaşı olmak, genel olarak 18 yaşını tamamlamış olmak, en az ortaokul düzeyinde bir diploma almış olmak, kamu haklarından yararlanabilir halde olmak, bilerek ve isteyerek işlenmiş bir suçtan dolayı 1 yıl veya daha fazla bir süre hapis cezası almamış olmak, askerlikle ilgisi olmamak veya askerlikle herhangi bir ilişiği bulunmamak son olarak ise atanacak olduğu kamu görevini yerine getirmesini engelleyecek olan hastalığının olmaması, şeklinde sıralanabilmektedir. Özel şartlar ise, kurumların belirlemiş olduğu şartları ve göreve başlayabilmek adına yapılacak sınavları ifade etmektedir (URL1, 2022)

Bahsedildiği üzere kamu personellerinin sorumlulukları da aynı kanunda belirtilmektedir. Bu sorumluluklar ve yükümlülükler, kuruma veya kuruluşa olan sadakat, kişilerin tarafsız olmaları, belirli bir işbirliğini benimsemeleri, itaat göstermeleri, mal bildiriminde bulunmaları, kişisel sorumluluklarını yerine getirmeleri, basına bilgi ve demeç verme, kılık kıyafetlerine özen gösterme, etik davranışla ilgili etik ilkelere uyum sağlama ve etik değerlere sahip çıkma, iş yerlerinde bulunma gerekliliklerini yerine getirme şeklinde sıralanabilir (URL1, 2022)

Son olarak devlet memurluğunun hangi hallerde sona erdiğinin de belirtilmesi gerekmektedir. 657 sayılı DMK'nın 94. maddesinde bu hallerin neler olduğu ve izahları belirtilmiştir. Öncelikle kişiler istifa ederek kendi istekleri neticesinde görevlerinin sona erdirilmesini talep edebilmektedir. Fakat bu talebin yazılı olarak yapılması gerektiği unutulmamalıdır. Bir diğeri kişi belirlenen zaman aralıklarında görevine başlamamış ise veya görevlerine gelmemişler ise çekilmiş (müstafi) sayılmaktadır. Burada ise unutulmaması gereken bu kişiler çekilmiş sayıldıktan sonra ilerleyen bir yıl içerisinde memurluk yapamamaktadırlar. Kişi kanunda belirtilen disiplin soruşturmaları gereği memuriyetten çıkartılabilir. Bu kişiler memurluk görevinden ihraç edilmiş sayılırlar ve süresiz olarak tekrar memur olamamaktadırlar. Memuriyeti sona erdiren bir diğer neden memuriyet koşullarında zaman içerisinde ortaya çıkan eksikliktir. Bu sebeplerin haricinde memurluğu sona erdiren diğer nedenler ise bağdaşmazlık, kişinin ölümü ve kişinin emekli olması şeklinde sıralanabilmektedir (Günal, 2021).

2.3. Liderlik Kavramı

Literatürde yer alan birçok bilim insanının üstünde birleşmiş olduğu görüşlerden biri kişinin sonradan lider olamayacağı yani liderlik vasıflarının kişide doğuştan var olduğu hususudur. Bununla birlikte, iyi bir lider olabilmek için kişinin deneyim, bilgi, bağlılık, sabır ve en önemlisi hedeflere ulaşmak için başkalarıyla müzakere etme ve çalışma becerisine sahip olması gerektiği giderek daha fazla kabul görmektedir. İyi bir lider bu vasıflara sonradan sahip olamamakta, liderlik yapabilecek olan birey bu özelliklere doğuştan sahip olmaktadır. Ayrıca kişinin iyi ve başarılı bir lider olabilmesi için çalışma, eğitim, öğretim ve ilgili deneyim birikimi sürecini sürekli geliştirmesi gerekmektedir (Bass ve Bass, 2008).

Boulding (1956)'ya göre liderler sahip olması gerektiği vasıflar bağlamında çalışanlar ve diğer insanlar gözünde birtakım farklılıklara sahiptir. Öncelikle, kişinin iyi bir lider olabilmesi için güçlü bir karaktere sahip olması ve bir organizasyona özverili bağlılık göstermesi gerektiği savunulmaktadır. Çalışanlar açısından liderlik ise hedeflere ulaşmak adına, çalışanların ve örgütün refahını etkileyen her şeyin liderliğin kapsamı içerisinde olduğu belirtilmektedir (Abbasialiya, 2010). Bir başka görüşe göre ise, güven, eğitimde, iş dünyasında, orduda, dinde, hükümette veya uluslararası kuruluşlarda olsun, her türlü organize insan grubu için temel teşkil ettiği için, güvenilirlik genellikle liderlik pozisyonlarının kilit unsurunu oluşturmaktadır (Amanchukwu vd., 2015).

Liderlik, mevcut kaynakları (insan ve malzeme) düzgün bir şekilde kullanarak, yönetim sürecinde uyumlu ve tutarlı bir organizasyon sağlayarak belirli amaçlara ulaşmayı amaçlayan sorumlulukları içermektedir (Ololube, 2013). Northouse ve Rowe (2007) ise liderliği, bir bireyin ortak bir hedefe ulaşmak adına bir grup insanı etkilediği süreç şeklinde tanımlamaktadır.

Tanımlamalara bakıldığında liderlik kavramı hakkında ortak bir tanım yapılamadığı görülebilmektedir. Her bilim insanı incelemiş oldukları evrene, kültüre, organizasyona veya yapıya göre lider kavramını tanımlamıştır. Ancak bilim insanlarının çoğunun üzerinde birleşmiş olduğu ortak kanaat olarak liderliğin sonradan kazanılmadığı, aslında bireylerin doğuştan liderlik vasıflarına sahip olduğudur. Aslında tamda bu noktada liderlik ve yöneticilik birbirlerinden ciddi şekilde ayrılmaktadır. Yönetici

statüsünde bulunan bireyler gerekli kurallar ve kaideler çerçevesinde, yönetim faaliyetini gerçekleştirmektedir. Liderler ise kural ve kaideleri dikkate almayabilirler, yeri geldiğinde inisiyatif almaktan çekinmezler ayrıca liderlik ettiği kişiler kendi istekleri doğrultusunda itaat etmektedirler. Yöneticilerin altında çalışan bireyler ise kurallar dahilinde itaat etmektedirler.

Liderlik kavramının incelenmiş olduğu ilk yıllarda, birincil odak noktası, büyük olasılıkla Amerika Birleşik Devletleri'ndeki bazı büyük özel sektör kuruluşlarında yer alan ve erkek olan liderlerken, bugün, liderlik alanı sadece lidere değil, aynı zamanda takipçilere, akranlara, süpervizörlere, çalışma ortamına/bağlamına ve kültüre de odaklanmaktadır. Aslında kavramsal çerçevede yaşanan bu değişim dahi liderliğin hangi aşamalardan geçtiğini ve liderliğe bakışın nasıl değiştiğinin kanıtı niteliğindedir. Liderlik artık sadece bireysel bir özellik veya farklılık olarak tanımlanmamakta, daha çok çeşitli modellerde ikili, paylaşılan, ilişkisel, stratejik, küresel ve karmaşık bir sosyal dinamik olarak tasvir edilmektedir. Liderliğin yeni tanımı içerisinde yalnızca vasıflar yer almamakta, şartlar ve liderliği etkileyen faktörler de tanımlamalara dahil edilmektedir (Avolio 2007; Yukl 2006).

Dünyanın gelişen bilgi akış hızı ve küreselleşme nedenleri yapılan tüm tanımlamaların değişmesine yol açsa dahi bazı ortak hususlar tanımlamalarda yer almaktadır. Liderlik kavramı içinde bu neden geçerlidir. Liderlik kavramı ile ilgili çok çeşitli tanımlamalar olsa dahi, etki, takipçi, vizyon gibi ortak noktalar tanımlamalarda yer almaya devam etmektedir. Bu unsurlar içerisinde en önemli olan ise liderliğin bileşenlerinden biri olan etkidir. Liderlik bilim insanların bazıları tarafından başkalarını idare etmekten daha ziyade, başkalarını ikna etme davranışı olarak görülmektedir. Diğer ortak unsur ise takipçiler olarak yer almaktadır. Öncelikle liderin varlığının anlamlı olabilmesi takipçilerinin olmasıyla doğru orantılıdır. Takipçi grubu için güven, bütünlük ve sinerji yaratabilen liderlik önem teşkil etmektedir. Bu faktörleri bir arada tutan kişi takipçi elde ederek anlamlı bir liderlik davranışı sergileyebilir. Liderliğin bir diğer tanımının, başkalarının katkılarıyla hedefe ulaşma süreci olduğu düşünüldüğünde takipçilerin önemi daha anlaşılır bir hale gelmektedir. Liderlik tanımlarında yer alan son ortak unsur ise vizyon kavramıdır. Liderler, organizasyonlarının veya örgütlerinin nasıl daha iyi bir gelecek kurabileceğine ve takipçilerine bu vizyonu sürdürmeleri için nasıl ilham vereceklerine dair vizyona sahip olmalıdır (Demirtaş ve Karaca, 2020).

Liderlik tartışmasız dünya üzerinde en çok gözlemlenen, ancak en az anlaşılan fenomenlerden biri olma özelliğini taşımaktadır (Abbasialiya, 2010). Zaman içinde, evrensel olarak kabul edilebilecek belirli bir liderlik tarzı olmadığı için araştırmacılar birçok farklı liderlik tarzı önerdiler. Çok çeşitli liderlik tarzlarına rağmen, iyi veya etkili bir lider tanımlamasında, grup veya organizasyon hedeflerine ulaşmaya yardımcı olma, faaliyetlere ilham verme, motive etme ve yönlendirme unsurlarının yer alması gerektiği unutulmamalıdır (Amanchukwu vd.,2015). Naylor'a (1999) göre, etkili liderlik kalbin bir ürünüdür ve etkili bir lider vizyon sahibi, tutkulu, yaratıcı, esnek, ilham verici, yenilikçi, cesur, yaratıcı, deneysel ve değişimi başlatan olmalıdır.

Bahsedilen tüm bu noktalar liderliğin tanımı içerisinde yer alması gereken noktaları izah etmektedir. Yapılan tanımlamalardan yola çıkıldığında liderlik statüsünü elde etmiş kişilerin vasıflarının bazılarını sonradan elde ettikleri bazılarının ise doğuştan bu kişilerde var oldukları da unutulmamalıdır. Örneğin, birçok lider kişileri konuşmaları ve hitabeti ile etkileme gücüne sahiptir. Bu özellik kişinin gerekli eğitimler neticesinde elde edebileceği bir özellik olarak kabul edilebilir, bunun tersi olarak karizmatik liderlik özelliklerinden biri olan ses tonu ise kişilerin doğuştan var olan özellikleri arasında sayılabilir.

Liderlik kavramının gerekli tanımlarının yapılmasının ardından literatürde lider kavramının gelişmesi ve açıklanması bazı yaklaşımları sayesinde olmuştur. Çalışmanın bir sonraki kısmında liderlik ile ilgili literatürde yer alan yaklaşımlar ve bu yaklaşımların savunucuları detaylı bir şekilde izah edilmiştir.

2.4. Liderlik Yaklaşımları

Sosyal bilimler alanında toplumun hemen tüm kesimini ilgilendiren bir kavram olma özelliği taşıyan liderlik birçok araştırmanın yapılmasını da zorunlu kılmıştır. Bilim insanları tarafından liderlik kavramının ne olduğu, hangi özellikleri içerisinde barındırdığı, tarihsel süreç dikkate alındığında hangi evreleri geçirdiği merak konusu olmuştur. Özellikle ilgili bölümdeki tanımlar dikkate alındığında bazı ortak hususlar dışında ortak bir tanımlamanın literatürde var olmadığı görülebilmektedir. Bilim insanları bu tanımlara kendi yapmış olduğu çalışmalar neticesinde ulaşmıştır. Çalışma özelinde liderliğin ne olduğunun açıklanabilmesi adına liderlik kavramının hangi aşamalardan geçerek günümüze ulaştığı incelenmiştir. Bilimin bir çığ misali bilgi

birikimleri ile ilerlediği düşünüldüğünde doğruya ulaşabilmek adına her bir yaklaşım büyük önem teşkil etmektedir.

Çalışmada liderlik yaklaşımları Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşım, Durumsal Yaklaşımlar ve Yeni Liderlik Yaklaşımları olarak dört başlık altında incelenmiştir. Bu temel yaklaşımların her birinin altında savunucuları olduğu bilim insanlarının liderlik kavramına bakış açıları, liderliği ne şekilde tanımladıkları detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

2.4.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderliğe yönelik özellikler yaklaşımı, tüm teorik yaklaşımlar gibi, insan doğası hakkında bazı (çoğunlukla dile getirilmeyen) varsayımlarda bulunduğundan, bahsedilmesi önem teşkil etmektedir. Buna göre, özellik yaklaşımının altında yatan üç teorik perspektifi gözden geçiriyoruz: Evrim teorisi ve evrimsel psikoloji, Davranışsal genetik, Sosyoanalitik teori (Judge vd., 2009).

Evrim Teorisi: Evrim teorisi, lider özellikleri perspektifiyle ilgili pek çok fayda sağlamıştır. Bunlar, insanlarda belirli özelliklerin varlığı için bir teori sağlamak, belirli özelliklerin etkinliği için kısmen de olsa bir açıklama yapmak ve genel bir biçimde, özellik paradoksları için bir tahmin sağlamak, şeklinde sıralanabilmektedir.

Davranışsal Genetik: Aslında bu iddia liderlerin belirli kalıtsal özellikler neticesinde ortaya çıktığını söylemektedir. Yapılan araştırmalarda liderlerin, en azından bir dereceye kadar, birbirinden ayrı yetiştirilen tek yumurta ikizlerinin liderliklerinin ortaya çıkışları açısından çarpıcı benzerlikler barındırdıkları tespit edilmiştir. Bu yaklaşım liderlikle ilişkili bireysel farklılıkların genetik kodlardan kaynaklandığını iddia etmektedir.

Sosyoanalitik Teori: Sosyoanalitik teori başarı ve kazanımın bireysel farklılıklara dayanma derecesi ile ilgilenmektedir. Araştırmalar, geçinme ve ilerleme güdülerinin kişilikle yakından bağlantılı olduğunu, öyle ki uyumlu bireylerin başkalarıyla iyi geçinmek için motive olduklarını, vicdanlı ve dışadönük bireylerin ilerlemek için daha fazla motive olduklarını ileri sürmüştür.

Görüldüğü üzere liderlik kavramı hakkında ortaya atılan ilk yaklaşımlardan biri olma niteliği taşıyan özellikler yaklaşımı aslında bireylerin sahip olduğu özelliklerin liderlik ile yakından ilgili olduğunu savunmaktadır.

Daft (1991) yılında yayınlamış olduğu eserinde liderin belirli özelliklere sahip olması durumunda koşulların ne olduğunun bir önemi kalmadan, kişinin lider olarak ön plana çıkacağını söylemiştir. Bu görüş diğer bilim insanları tarafından zamanla geliştirilmiş ve özelliklerin neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Kişilere lider olma vasfı kazandıran özellikler ise yapılan araştırmalar neticesinde, fiziksel özellikler, zeka ve yetenek, kişilik özellikleri ve çalışma ile ilgili özellikler alt başlıklarında toplanmıştır. Fiziksel özelliklerin içerisinde kişinin sürekli dinç olması, faaliyetlerin içerisinde yer alması ve aktif bir kişiliğe sahip olması yer almıştır. Zeka ve yetenek alt başlığında, kişinin mukayese yapma gücüne sahip olması, konusunda uzman olması, etkileyici konuşması gerektiğine yer verilmiştir. Aynı zamanda liderin yaratıcı olması, doğruları söyleyebilecek kadar açık sözlü olması, dürüst, etik ve ahlaklı olarak kabul edilen davranışları sergilemesi gerektiğine vurgu yapılmıştır. Son olarak çalışma ile ilgili, başarılı ve diğerlerinden bir adım önde olmaya istekli, sorumluluklarını bilen hedeflere ulaşmak adına istekli ve görevine bağlı olması gerektiği üzerinde durulmuştur.

Liderlik yaklaşımı ilk yaklaşım olması açısından önem teşkil etse dahi birçok bilim insanı tarafından çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır. Ardından gelen yaklaşımlar ise bu eleştirilerden ve eksikliklerden yola çıkılarak oluşturulmuştur, denilebilir. Bu eleştirilerin bazıları, özellikler yaklaşımının bireylerin özellikleri üzerinde çok fazla durması, özelliklere fazlasıyla önem atfetmesi, liderlerin ve onu takip edenlerin arasındaki ilişkilere önem vermemesi, tek bir liderlik tipinin savunulması, değişen koşulların yaklaşımda fazla dikkate alınmaması, liderliğin evrensel olduğunun iddia edilmesi, liderliği etkileyen değişkenlerin dikkate alınmaması şeklinde sıralanabilmektedir (Çetin, 2018).

Lider özelliği perspektifi uzun bir entelektüel geleneğe sahiptir ve literatürde onlarca yıldır büyük bir öneme sahiptir. Özellikler yaklaşımı, basitliği, yararsızlığı, özellikler gelişiminin kaynaklarını açıklamadaki yetersizliği ve bakış açısının yeterince entegre edilememesi sebebiyle de bazı eleştirilerle karşı karşıya kalmıştır. Tüm bunların yanı sıra, kapsamlı ve geçerli özellik çerçevelerinin geliştirilmesi de dahil olmak üzere,

kişilik araştırmalarındaki son gelişmeler, liderlikte bireysel farklılıkların rolü hakkında daha önce yapılan varsayımların yeniden değerlendirilmesine ilham vermiştir. Liderin ortaya çıkışını ve liderliğin etkinliğini anlamaya yönelik özellikler yaklaşımlarına ise ilgi yeniden artmıştır. Tamda bu sebeple yapılan çalışmada özellikler yaklaşımına yer verilmesi uygun bulunmuştur (Judge vd., 2009).

2.4.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımında ele alındığı üzere lider olarak nitelendirilen bireylerin özellikler bakımından ortak olmadıkları tespit edilmiş ve bilim insanları liderlik kavramını açıklayabilmek adına yeni araştırmalar yapmaya başlamışlardır. Özellikle 1900'lü yılların ikinci yarısından sonra liderlerin özelliklerinden daha ziyade davranışları inceleme altına alınmıştır. Daha öncede bahsedildiği üzere davranışsal yaklaşımlar özellikler yaklaşımının açıklamalarda yetersiz kalması sebebiyle gündeme gelmiştir (Küçüközkan, 2015).

Birçok araştırmanın yapılmasının ardından liderlerin, diğer bireyler arasında nasıl daha öne çıktıkları üzerinde durulmuştur. Öncelikle özellikleri yaklaşımının eksik noktalarından olan, liderler ve lidere itaat edenler arasındaki ilişkilere, liderin bir gruba nasıl rehberlik ettiğine, liderlik ettiği topluluğa yön verme davranışlarına dikkat çekilmiştir. Bu sebeple davranışsal yaklaşımın esasında liderler ve takipçileri arasındaki iki yönlü etkileşim yer almaktadır (Erdoğan, 1994).

Bir diğer deyişle 1950 ve 1970 yılları arasında literatürde sıklıkla kendine yer bulan davranışsal yaklaşımın savunduğu temel husus, liderlerin başarılı, etkin olabilmesini sağlayan faktörün, liderlerin özelliklerinden daha ziyade liderlik ettiği zaman dilimi içerisinde göstermiş oldukları davranışlardır. Bu davranışlara örnek verilecek olunursa, lider kişilerin takipçileri ile arasındaki ilişki, yetki devrinin nasıl gerçekleştirildiği, liderlerin planlama ve denetim faaliyetleri, amaçlarına ulaşmak adına sergiledikleri tavırlar şeklinde sıralanabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Davranışsal liderlik yaklaşımının daha iyi anlaşılabilmesi adına hangi çalışmalar doğrultusunda bu yaklaşımın ortaya çıktığı ve hangi eksiklikleri giderebildiği anlaşılmalıdır. Davranışsal yaklaşımın literatürde gelişmesini sağlayan teorik

çalışmalar, Ohio Devlet Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Likert'in Sistem 4 Modeli ve X ve Y teorisi şeklinde sıralanabilir.

Ohio Devlet Üniversitesi Araştırmaları: Ohio Eyaleti liderlik çalışmaları, liderlik üzerine araştırma literatürünün önemli bir parçası olmuştur ve kelimenin tam anlamıyla yüzlerce çalışma, liderlik olgusunun araştırılması için Ohio Eyaletinde geliştirilen anketleri kullanmıştır (Schriesheim ve Stogdill, 1975). Bu çalışma, liderlere organizasyon bağlamında bakmaya ve organizasyonların etkinliğini artıran liderlerin sergilediği davranışları belirlemeye başlamıştır (Horner, 1997).

1950'lerde Ohio State Üniversitesi'ndeki araştırmacılar, etkili liderlikle ilişkili evrensel bir dizi özelliği tanımlamadaki ilerleme eksikliğinden dolayı hayal kırıklığına uğramışlardır ve araştırmalarının odağını özelliklerden liderlerin davranışlarına kaydırmışlardır. Liderliği açıklayacak kategorileri veya davranış tarzlarını belirlemek adına birçok çalışma yapmışlardır. Bu araştırmalar sonucunda iki liderlik davranışı kategorisinin tanımlanması yapılmıştır. Dikkate alan lider ve yapıyı harekete geçiren lider. Dikkate alma davranışı, bir liderin astlarının refahı için duyduğu endişeyi ve grup üyeleri arasında iyi kişilerarası ilişkiler geliştirme arzusunu yansıtmaktadır. Dikkate alan lider davranışları arasında, astlara eşit olarak davranmak, astları dinlemek, onlara danışmak ve tavsiyelerini almak, onları duygusal olarak desteklemek, onlar için endişelerini ifade etmek, çalışmalarını takdir etmek ve iş tatmininin önemini vurgulamak, sayılabilir. Harekete geçiren lider ise grubun hedeflerine ulaşma kaygısını ifade eden ve grubun faaliyetlerini tanımlamayı ve düzenlemeyi amaçlayan liderdir. Harekete geçiren liderin davranışlarına örnek olarak ise hedefler ve standartlar belirlemek, astların rollerini tanımlamak, astların faaliyetlerini yönlendirmek ve koordine etmek, açık iletişim kanallarını sürdürmek, son teslim tarihlerine uyma gereğini vurgulamak, prosedürlere uyumu izlemek ve hedeflere ulaşılmasına yönelik ilerleme verilebilir. Bu iki liderlik davranışı kategorisinin birbirinden nispeten bağımsız olduğu unutulmamalıdır (Fernandez, 2008).

Michigan Üniversitesi Araştırmaları: Michigan Liderlik Çalışmaları, 1950'lerde Michigan Üniversitesi'nde başlayan ve işçiler arasında daha fazla üretkenlik ve artan iş tatmini sağlayan liderlik tarzlarının ilkelerini ve türlerini belirlemeyi amaçlayan iyi

bilinen bir dizi liderlik çalışmasını içermektedir. Çalışmalar iki geniş liderlik stili belirlemiştir. Bunlardan birincisi kişiye yönelik davranışlar diğeri ise işe yönelik davranışlardır (Kenton, 2019).

Araştırmaların sonuçları incelendiğinde etkinliği ve verimi yüksek olan grupların liderlik biçimlerinin daha kişi odaklı olduğu, verimliliği düşük olan grup liderlerinin ise çok daha fazla iş odaklı olduğu yorumu yapılabilir (Eren, 2004).

Bu iki faktör liderlerin kendilerine ait özelliklerinin olduğu kanaatini de desteklemektedir. Buna göre, işe yönelik liderler, çalışanların belirlenmiş olan kurallara veya prosedürlere uyup uymadıklarını denetlemekte, denetim mekanizmasını mümkün olduğunca sıkı bir şekilde çalıştırmakta, ceza ilkesine yönetim faaliyetlerinde yer vermekte, kendi bulunduğu konumu otoriteyi sağlamak için kullanmaktadır. Kişiye yönelik liderlere baktığımızda ise tam tersi denilebilecek özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Kişiye yönelik liderler, yetkilerin paylaşılmasına dikkat etmekte, bireylerin tatmin duygularını arttırmak adına politikalar uygulamakta, çalışma koşullarının iyileştirilmesi için çabalamakta son olarak çalışanların kişisel gelişimlerini sağlayabilmek adına onlara yol gösterici olmaktadır. Bu özellikler kişiye yönelik liderlerin çalışanlara daha insancıl bir yaklaşım sergilediğinin kanıtıdır (Koçel, 1998).

Bilgilerden de yola çıkılarak Michigan Üniversitesi tarafından yapılan çalışmalar şu ilkelerle özetlenebilmektedir; Michigan Liderlik Çalışmaları, çalışan memnuniyetinin ve üretkenliğinin yükseltilmesi esaslı liderlik tarzını belirlemeye yardımcı olmuştur. Çalışmalar, liderlik stillerini ya insan ilişkilerini vurgulayan kişi odaklı ve görev odaklı faaliyetlere vurgu yapan iş odaklı olarak sınıflandırmıştır. Araştırma, genel denetimli çalışan yönlendirmesinin, doğrudan denetime kıyasla daha olumlu sonuçlar verdiğini tespit etmiştir. İlgili bu maddelerden de anlaşılacağı üzere liderlerin bireye önem vermesi etkinliği ve verimliliği arttıracaktır. Fakat tüm yaklaşımlarda olduğu üzere bu araştırmanın da eleştirildiği bazı hususlar bulunmaktadır.

İlk olarak bu araştırmanın çalışanların, liderlerin ve görevlerin içeriklerini çok fazla dikkate almaması eleştirilmiştir. Ayrıca genel denetimin daha iyi olabileceğini savunun bu yaklaşımda eğer görevler karmaşıksa çalışanların daha fazla denetlenmek isteyebileceğinden de bahsedilmemiştir. Bir diğer yandan, uzun yıllar bir görev

üzerinde çalışmış deneyimli bir işçi ekibi, direktifleri yayınlamak için doğrudan bir yöneticiye ihtiyaç duymayabilir; dolayısıyla, liderin onlara daha fazla özerklik sağlaması gerekmektedir. Bu özerklik çalışanın etkinliğini ve verimliliğini arttıracaktır. Bu araştırmalarda liderlerin tek düze davranışlar sergilemesi gerektiği önerilmiştir. Fakat değişen şartlar ve koşullar farklı liderlik davranışlarının uygulanması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Kenton, 2019).

Likert'in Sistem 4 Modeli: Rensis Likert (1967) yılında yapmış olduğu çalışmada liderliği ve organizasyonların performans özelliklerini anlamak adına bir model geliştirmiştir. Modelin kullanılabilirliğini anlayabilmek adına Rensis yapmış olduğu çalışmanın örneklemini yöneticiler ve astlardan belirlemiştir. Bu araştırma sonucunda kullanılan liderlik süreçleri ve motivasyonel güçlerin karakteri, iletişim süreçleri, etkileşim-etki süreçleri, karar verme süreçleri, hedef belirleme ve kontrol süreçleri Likert tipi bir ölçek ile derecelendirilmeye çalışılmıştır. Bu farklı yönlerin nasıl derecelendirildiğine bağlı olarak, Sistem 1, Sistem 2, Sistem 3 veya Sistem 4 olarak nitelendirilmiştir. Katılımcılar, derecelendirmek adına en yüksek performanslı ve en düşük performanslı kuruluşta iki tür departman dikkate alınmıştır. Katılımcı daha sonra ölçekte en yüksek performans gösteren grupların ve en düşük performans gösteren grupların hangi sisteme denk geldiği tespit edilmiştir (Likert, 1967).

Araştırma dikkate alındığında Rensis Likert'e ait olan bu model sonucunda hangi sistemin hangi yönetici tipine karşılık geldiği ve bu yönetici tiplerinin hangi yaklaşımları benimsediği Tablo 2.1. de yer almaktadır (akt: Yılmaz, 2008);

Tablo 2.1 Rensis likert sistem-4 modeli

Liderlik Özellikleri	Sistem-1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem-2 (Yardımsever Otokratik)	Sistem-3 (Katılımcı)	Sistem-4 (Demokratik)
Yöneticinin Astlara Olan Güveni	Yöneticinin astlara olan güveni çok düşüktür.	Ev sahibi Ve hizmetçi arasındaki ilişkiye benzer bir güven mevcuttur	Kısmi güven vardır fakat karar almada kontrolü kendisinde istemektedir.	Yüksek bir güven düzeyi mevcuttur.
Astların Hissettikleri Serbestlik	Ast bireyler kendilerini özgür hissetmemektedir.	Çok fazla serbest hissetmezler.	Astlar diğer sistemlere oranla kendilerini daha serbest hissederler.	Kendilerini tamamen serbest hissederler.

Ast-Üst Arasındaki İlişki	Yöneticiler astların fikirlerini çok az dikkate alırlar.	Bazı durumlarda fikirleri sorulur.	Fikirleri alınır ve bu fikirlerin kullanılması için çaba gösterilir.	Astların fikirleri her zaman dikkate alınır ve yönetimde yer verilir.

Yılmaz, İ. (2008), *Sporcu Algıları Çerçevesinde Farklı Spor Branşlarındaki Antrenörlerin liderlik Davranış Analizleri ve İletişim Beceri Düzeyleri Ankara, ss:20*

Tablo 2.1'den hareket ederek model hakkında şu yorumlar yapılabilmektedir. Sistem 1 tipi organizasyonlar daha katı, esnek olmayan, geleneksel bürokratik organizasyonlara benzemekte iken Sistem 4 organizasyonlarının esnek olma olasılığı daha yüksektir. Sistem 1 organizasyonlarının hedefi, liderlik yönetimi gerektiren Sistem 4 organizasyonlarına daha çok benzemek olmalıdır. Bununla birlikte, süreç önce Sistem 2 ve 3 üzerinden hareketi içerecektir. Yani Sistem 1 tipi bir yönetim ilk önce Sistem 2'ye, ardından Sistem 3'e en sonunda ise Sistem 4'e dönüşecektir (Likert, 1967).

Son olarak bu modelin etkileyen üç esas değişkenden de bahsedilmesi gerekmektedir. Bunlar, Durumsal değişkenler, Ara değişkenler ve Sonuç değişkenleri olarak isimlendirilmiştir. Durumsal değişkenler, gelişmelerden etkilenmeyen yönetim kademesinin idaresinde olan değişkenlerdir. Ara değişkenler örgüt ile ilgili tutum, hedef, algı unsurlarını içerir ve örgüt içi çalışanları etkilemektedir. Son olarak sonuç ile ilgili değişkenler ise örgütün çıktılarını ifade eden verimlilik, etkinlik, maliyet unsurlarını içermektedir (Yılmaz, 2008).

X ve Y Teorisi: McGregor, yöneticilerin temel inançlarının örgütlerin yönetilme şekli üzerinde baskın bir etkiye sahip olduğuna inanmaktadır. Yöneticilerin ve insanların davranışlarıyla ilgili varsayımları bu görüşlerinin merkezinde yer almaktadır. McGregor, bu varsayımlarını iki geniş kategoriye ayırmış ve X ve Y Teorisinde görüşlerine yer vermiştir. McGregor teorisini ilk olarak 1960'da yayınlanan The Human Side of Enterprise'da ayrıntılı olarak açıklamıştır. Douglas McGregor, Teori X ve Teori Y fikirlerini, yöneticilerin stillerinin insan davranışını motive ettiğine inandıkları şeye bağlı olduğu varsayımına dayanarak geliştirmiştir. Aynı zamanda insanların Teori X veya Teori Y kavramları tarafından motive edildiğine inanmaktadır (Weinbach, 1998).

X ve Y teorisinin çalışanlar ve yönetim ile ilgili özellikleri şu şekildedir (McGregor, 1960);

-Teori X şu varsayımlara dayanmaktadır:

Ortalama bir insan doğuştan gelen özellikleri neticesinde herhangi bir iş yapmaktan hoşlanmaz hatta mümkünse iş yapmaktan kaçınır. İnsanların iş yapmaktan hoşlanmaması nedeniyle kişilerin yeterli çabayı göstermelerini sağlamak için zorlanmalı, kontrol edilmeli, yönlendirilmeli ve ceza ile tehdit edilmeleri gerekir. Son olarak, insan yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçmak ister, hırslı değildir ve güvenliğe çok önem vermektedir.

Bu nedenle, Teori X yönetim tarzı, motive edici faktörler olarak ceza tehdidini veya daha yüksek ücret vaadini tercih etmektedir. Sıkı bir denetimin gerekliliğini savunmaktadır. Bu varsayımlar altında çalışan bir yönetici, yönettiklerinde güvensizliğe ve kızgınlığa yol açabilecek otokratik kontroller kullanmalıdır. Sonuç olarak bir yöneticinin amacının insanları uysal olmaya, ödül karşılığında kendilerine söyleneni yapmaya ya da cezadan kaçmaya ikna etmek olduğu varsayımına dayanır.

-Teori Y şu varsayımlara dayanmaktadır:

Y teorisi çalışanları için işyerinde fiziksel ve zihinsel çaba harcamak, oyun oynamak veya dinlenmek kadar doğaldır. Çalışanlar, kendilerini adadıkları amaçlara hizmet etmek için kendi kendilerini yönetebilmekte ve denetleyebilmektedir. Kişilerin kendi egolarını tatmin etmeleri ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını gidermeleri, örgütsel hedeflere yönelik çabaların doğrudan ürünleri olabilir. Y teorisi çalışanları uygun koşullar altında, yalnızca sorumluluğu kabul etmeyi değil, sorumluluk aramayı da öğrenmektedir. Örgütsel sorunların çözümünde hayal gücü ve yaratıcılık daha fazla kullanılır.

Tüm bu özellikler dikkate alındığında Y Teorisi varsayımları, yöneticiler ve işçiler arasında daha fazla iş birliğine dayalı ilişkilere yol açabilmektedir. Y Teorisi yönetim tarzı, bireylerin kişisel ihtiyaçlarının ve hedeflerinin kuruluşun hedefleriyle ilişkilendirilebileceği ve bunlarla uyumlu olabileceği bir çalışma ortamı oluşturmayı

amaçlamaktadır. McGregor doğru olan yönetim yapısının Y teorisi yönetim tarzı olduğunu savunmaktadır.

2.4.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Durumsal liderlik yaklaşımları aslında modern veya yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasında önem teşkil etmektedir. Ortaya çıkışında etkili olan diğer bir neden ise özellikler ve davranışsal yaklaşımlarının liderliği açıklamada yetersiz kaldıklarını savunmuştur. Özellikle bu ilk yaklaşımların çevresel koşulları yeteri kadar dikkate almaması, lider ve diğerleri arasındaki ilişkilere değinmemeleri durumsallık yaklaşımının liderliğe yeni bir bakış açısı kazandırmasında etkili olmuştur (Çetin, 2018).

Çalışmada literatürde kendine yer bulan ve hala üzerinde tartışılan üç yaklaşım ele alınmıştır. Bu yaklaşımlar, Fiedler'e ait Durumsallık Kuramı, Hersey ve Blanchard'a ait olan Durumsal Liderlik Teorisi, House'un Yol-Amaç Yaklaşımı'dır. Bahsedilen tüm bu teoriler detaylı bir şekilde çalışmada ele alınmıştır. Tüm yaklaşımların ortak özelliği ise, özellikler yaklaşımının ve Davranışsal yaklaşımın dikkate almadığı hususları dikkate alarak liderlik kavramını geliştirmektir.

Fiedler Durumsallık Kuramı: Fiedler'in durumsallık teorisinin temel önermesi, grup performansının, liderlik tarzlarının ve liderin lehine olan durumların etkileşimine bağlı olması bakımından liderlik davranışlarının koşullu olduğudur. Fiedler, görevlere yönelik liderlik tarzı ile ilişkilere yönelik liderlik tarzı arasındaki ayrımı kullanmaktadır. Bu liderlik tarzlarını, hangi olasılıkların liderlik tarzını etkili kıldığını belirlemek amacıyla liderliğin farklı durum türleri ile ilişkilendirmesi gerektiğini önermektedir. Teori, esasen, etkileşim halindeki iki faktörün sonucu olarak grup performansını açıklamaktadır; liderlik tarzları ve durumsal değişkenler (Fiedler, 1967). Fiedler teorisinde durumsal olumluluk kavramını kullanmıştır. Durumsal olumluluk, durumun liderin astlarının davranışları üzerinde güç veya kontrol sahibi olmasına izin verme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Fiedler aynı zamanda lider etkisi için durumsal uygunluğun üç faktöre göre oluştuğunu ifade etmektedir. Aslında bu üç faktör durumsallık kuramının temelini oluşturmaktadır. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir (Miller vd., 2003);

1- Lider-üye İlişkileri: Bu faktör liderlerin liderlik ettiği grup üyeleri tarafından kabul edildiğini ve desteklendiğini hissetmesini ifade etmektedir. Bu desteklenme, lidere saygılı davranışlar sergileme, liderin söylediklerine itaat etme, liderlerine güvenme, liderin grup üyeleri tarafından sevilmeleri gibi unsurlarla ilişkilendirilebilir. Eğer lider grup üyeleri tarafından sevildiğini hissederse lidere kendine olan güveni de artacaktır.

2- Görev Yapısı: Lider tarafından grup üyelerine verilen görevlerin net bir şekilde ifade edilmesini, önceden belirlenmiş olan hedeflere, prosedürlere göre programlanmasını, aynı zamanda verilen görevlerin ölçülebilir olmasını, kişilerin ilerlemesine yardımcı olmasını ifade etmektedir. Tüm bunlar liderliği etkileyen faktörler olarak kabul edilmelidir.

3- Lider Gücü: Liderliğin resmi konumunu diğer bir deyişle bulunduğu makamı ifade etmektedir. Bu makam neticesinde, liderler astlardan uyum sağlamak için ödüllendirme ve cezalandırma gücünü elde etmektedir.

Öncelikle, göreve yapısı veya ilişkileri esas alan liderlerin birbirlerinden iyi olmadığı belirtilmelidir. Burada esas unsur, bu üç faktör liderlerin motivasyon anlamında önceliklerini temsil etmektedir. Görevi dikkate alarak motive olan liderler, öncelikle hedeflere ulaşmakla ilgilenirken, ilişkileri dikkate alarak motive olan liderler, yakın kişiler arası ilişkiler geliştirmekle daha çok ilgilenmektedir. Fiedler'e (1967) göre bireysel liderlik tarzı, liderin sabit olan kişiliğine bağlıdır ve bu anlamda doğru tarz doğru duruma uygun olmalıdır. Tofur (2018) tarafından Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen liderlik tarzları şu şekilde tablolaştırılmıştır;

Tablo 2.2 Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen liderlik tarzları

Liderlik Tipleri	
Uygulatıcı (Directing) Liderlik:	Bu liderlik tipini benimseyen kişiler genellikle çalışanları düşük oranda desteklemekte ve çalışanlarını emir komuta zinciriyle çalıştırmaktadırlar. Çalışanları motive etmek için uğraşmazlar. Bu liderle astlarına görev ile ilgili her türlü açıklamayı yaparlar. Ayrıca vermiş oldukları görevleri yakın bir şekilde takip etmektedir.
Yöneltici (Coaching) Liderlik:	Bu liderlik tipini benimseyen liderler çalışanlarını yüksek oranda destekler fakat aynı zamanda emir vererek görev yaptırtırlar. Liderler çalışanlarına yol gösterirken, ne yapmaları gerektiğini detaylı bir şekilde anlatmaktadırlar. Karar alma süreçlerinde son söz liderindir.
Katılımcı (Supporting) Liderlik:	Bu liderlik tipini benimseyen liderler çalışanlarını hem yüksek oranda destekler hem de çok fazla emir vermezler. İşin nasıl yapılması gerektiğine çalışanları ile beraber karar

	vermektedirler. Katılımcı bir yönetim yapısı tercih etmektedirler. Aynı zamanda çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarmaya çalışırlar.
Yetki Aktaran (Delegating) Liderlik:	Bu liderlik tipini benimseyen liderler çalışanlarını düşük bir oranda destekler aynı zamanda hemen hemen hiç emir vermezler. Liderler yol gösterici bir rol üstlenmemektedirler. Bunun yerine çalışanların sorumluluk alabileceklerine ve işleri kendilerinin yapabileceklerine emindirler. Bu sebeple sorumluluğu mümkün olduğunca çalışanları arasında paylaştırırlar.

Tofur, S. (2018). Sinematografik Anlatıda Hersey-Blanchard Durumsal Liderlik Modelinin Eğitimde Kullanılabilirliği: *Science, 11(4), 822-837.*

Hersey ve Blanchard'a ait Durumsal Liderlik Teorisi: Hersey ve Blanchard (1982) belirli alt olgunluk seviyeleri için optimal bir denetim tarzının (lider ilişkisi-odaklanma ve liderin görev-odaklı belirli kombinasyonları ile tanımlanabilir) öngörülebileceğini savunmaktadır. Diğer bir deyişle, alt bağlılık ve yetkinliğin birleşimi olarak tanımlanmaktadır (Thompson and Vecchio, 2009).

Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen modele göre liderlerin bahsedilen liderlik tiplerinden sadece bir tanesini belirlemek çok doğru değildir. Aslında liderlerin davranışlarını daha esnek bir şekilde belirlemeleri daha doğrudur. Fakat liderler davranış stillerini belirlerken kendilerine uygun modeli seçmek dışında, çalışanlarının olgunluk düzeylerini de dikkate almalıdırlar. Bu yaklaşıma göre liderler eğer başarılı olmak istiyorlarsa öncelikler hiyerarşik sıralamada yer alan astlarını çok iyi bir şekilde analize etmeli, çok iyi tanımalıdır. Elde edilen sonuçlar dikkate alınarak davranışlarının nasıl olacağına karar vermeliler (Dindar, 2001).

House'un Yol-Amaç Yaklaşımı: Yol- Amaç teorisi durumsal yaklaşımlar arasında bir yönden ciddi şekilde ayrılmaktadır. Bu zamana kadar olan yaklaşımların hemen hepsi esas olanın lider davranışlarını olduğunu savunurken, bu yaklaşım aslında çalışanların temel ihtiyaçlarının baz alınması gerektiğini savunmuştur. Burada liderin etkili olabilmesi için, çalışanın ihtiyaçları ve örgütsel hedefler arasında nasıl bir uyum elde edileceğinin bulunması gerekmektedir. Bu sebeple liderin etkili olabilmesi için yapması gereken, görevleri, ödülleri ve kişiler arası ilişkileri bir yolu düzleştirecek şekilde düzenlemektir. Tabi bunlar belirlenirken çalışanların ihtiyaçları ve hedeflerini esas alınması gerektiği söylenmektedir (Glube, 1978).

House savunmuş olduğu yaklaşımda liderlerin dört şekilde davranış sergileyebileceğini savunmaktadır. Lider bu davranış türlerinden birini seçerse, çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini arttırabilir. Bu liderlik davranışlarından ilki otokratik lider davranışlarıdır. Bu davranışlar içerisinde, çalışanlarının fikirlerini dikkate almama, çalışanlarına otoriter güç uygulama, emir-komuta zincirine önem verme, yapılan hataları kabul etmeme sayılabilir. İkincisi, destekleyici liderlerdir. Destekleyici liderler, çalışanların ihtiyaçlarına ve örgüt içerisinde ne kadar mutlu olduklarına önem vermekte, çalışanları ile arkadaş gibi geçinen ve herkese eşit davranan kişilerdir. Üçüncüsü, katılımcı anlayışı benimseyen liderlerdir. Bu davranışları kendine huy edinen liderler, örgüt içerisinde alınacak her kararı astlarla birlikte almaya özen göstermektedir. Bu karar alma süreçlerine dahil olan çalışanların motivasyon düzeylerini arttırmakta, aynı zamanda çalışanlara değer verildiğini göstermektedir. Dördüncüsü ise başarıya yönelik liderlik davranışlarını sergileyen liderlerdir. Bu liderler çalışanlarını hedeflere, amaçlara ulaşmak adına sürekli destekleyen davranışlar sergilemektedirler. Aynı zamanda çalışanları cesaretlendirirler. Bu davranışı sergileyen liderler de çalışanların kendilerine olan güvenlerinin artmasını sağlarlar (Çetin, 2018).

2.4.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları

Klasik liderlik modelleri “otorite, tek yönlü güç ve statüko liderliğinin daha basit göründüğü ve bu liderlik görüşlerine göre” bireylerin liderliklerinin nasıl olacağının tahmin edildiği fikrini savunmaktadır. Özelikle bu dönemde liderler komutan olarak görülmektedir. Özellikler, Durumsallık ve Davranış teorilerinin temel amacı, belirli özelliklerin veya durumların yan yana getirilmesi sonucu liderlik etkinliğini tahmin etmek, şeklinde özetlenebilir. Bu teoriler davranışları veya durumları öngörme sonucunda liderleri belirli gruplara ayırmışlardır (Kezar vd., 2006).

Klasik yaklaşımlar gün geçtikçe konuyu açıklama konusunda yetersiz kalmaya başlamışlardır. Yeni tür liderliğin gündeme gelmesini sağlayan konular ise konunun bağlamsal, örgütsel, bireysel ve ampirik düzeyler olmak üzere dört düzeyde analiz edilmeye başlamasıdır. Birçok neden artık liderlik kavramının yeni faktörlere göre belirlenmesi gerektiğini göstermiştir. Bu nedenler; çevresel koşulların değişmesi, küreselleşmenin etkisinin artması, teknolojik ilerlemenin hız kazanması, yeniliklerin

herkesi etkiler hale gelmesi, öngörülemeyen rekabet ortamlarının artması, bilgi akış hızının çok hızlı bir hale gelmesi, çok uluslu şirketlerin çoğalması, yeni ekonomik ve hümanist değişimlerin gün yüzüne çıkması, bireysel gücün daha fazla iddia edilmesi, bireysel özgürlüğe duyarlılığın artması, insani değerlerin yüceltilmesi, eski liderlik modellerinden vazgeçilmesi, insanların yönlendirilmesi şeklinde sıralanabilmektedir (Mathews, 2016).

Yeni liderlik modelleri artık sembolik lider davranışı, kendi kendini motive etme, lider ve takipçi arasındaki ayrımın bulanıklaşması, vizyoner ve ilham verici mesajların kullanımı, duygusal duygular, idealize edilmiş ve ahlaki etki, bireyselleştirilmiş dikkat ve entelektüel uyarıma odaklanmaktadır (Avolio vd., 2009). Yeni liderlik yaklaşımlarının lidere dair belirlediği birtakım özellikler bulunmaktadır. Liderlik yaklaşımlarından bahsetmeden önce bu lider özelliklerinden bahsetmek gerekmektedir. Yeni liderlik yaklaşımlarının savundukları temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir; karşılıklı güç ve etkiye odaklanan, kolektif ve işbirlikçiliğe vurgu yapan, öğrenmeyi, güçlendirmeyi ve büyümeyi teşvik eden, süreç odaklı, dönüştürücü, proaktif, bilişsel odaklı, insani duygu odaklı, takipçi merkezli, kendi kendini yöneten bir yapıya sahiptir (Mathews, 2016).

İlgili yazından anlaşılacağı üzere literatürde yer alan yeni liderlik modelleri önceki yaklaşımlara göre farklı anlamlar ifade etmektedir. Ayrıca her bir liderlik modelinin dikkate aldığı değerler, yönetim anlayışları, çalışanlara bakış açıları farklılıkları içerisinde barındırmaktadır. Bu sebeplerden dolayı yeni liderlik yaklaşımları başlığı altında ele alınacak liderlik modellerinin açıklanması gerekmektedir. Bu liderlik modelleri şu şekilde sıralanabilmektedir; Kendi Kendine Liderlik, Otantik Liderlik, Paylaşılan Liderlik, Hizmetkar Liderlik, Manevi Liderlik, Stratejik Liderlik, son olarak ise çalışmanın esası gereği Dönüşümcü Liderlik Teorisi diğer modellerden daha detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

Kendi Kendini Yönlendirebilen Lider: Motive edici görevleri yerine getirmekle ilgilenen kapsamlı bir kendi kendini etkileme perspektifi olarak tanımlanabilir. Bu liderlik, kendi kendini yönetebilme ve anlık davranışların kişinin kendisini etkilemesini içermektedir. Kendi kendini yönlendirebilen liderliğin bileşenleri, rehberlik davranışı için daha yüksek standartların belirlenmesi, içsel olarak motive

edilmiş faaliyetleri ve kendi kendine liderlik stratejilerini içermektedir. Hedefe ulaşabilmek adına kontrol işlevi görebilecek standartlar, liderler tarafından içsel olarak belirlenmektedir. Bu liderlik tipinde kişinin kendini sürekli bir şekilde geliştirmesi çok büyük önem teşkil etmektedir. (Manz, 1986).

Otantik Liderlik: Otantik liderlik kavramı pozitif psikolojideki çalışmalarla ilgili olarak liderleri ve liderliği geliştirmek için neyin işe yarayıp neyin yaramadığı da dahil olmak üzere gerçek liderlik gelişimini neyin oluşturduğunu incelemektedir. Luthans ve Avolio (2003), otantik liderliği "hem olumlu psikolojik kapasitelerden hem de oldukça gelişmiş örgütsel bağlamdan yararlanan, liderler ve ortaklar tarafından hem daha fazla farkındalığın olduğu hem de daha olumlu davranışlarla sonuçlanan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Otantik liderliğin temel yapısını oluşturan dört ana faktör bulunduğunu öne sürmektedirler. Dengeli karar alma (karar vermeden önce verilerin nesnel analizi), içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı (kişinin davranışını kendi kendini düzenlemesi için içsel ahlaki standartlar geliştirmesi), şeffaf ilişkiler (bilgi ve duyguların paylaşımı yoluyla kendini gerçek anlamda ifade etme) ve farkındalık (kişinin güçlü ve zayıf yönlerini anladığını göstermesi) (Avolio vd., 2009).

Paylaşılan Liderlik: Carson vd. (2007) yılında yapmış oldukları çalışmada paylaşılan liderliği, birden fazla ekip üyesi arasında liderlik etkisinin dağılımından kaynaklanan ve ortaya çıkan bir ekip özelliği şeklinde tanımlamışlardır. Paylaşılan liderlik, ilişkisel ve oluşum bağlamında yerleşik, ağ bağlantılı dinamik, dağıtılmış, çok yönlü ve kolektif bir etki sürecini içermektedir. Bu etkileme sürecinde, bireysel, grup ve örgütsel hedeflerin başarılması, hiyerarşik etki süreçleri önem teşkil etmektedir. Paylaşılan liderliğin başarılı olması için ortak amaç, sosyal destek ve ekip ortamı olmak üzere üç boyut önem teşkil etmektedir. Ayrıca paylaşılan liderliğin ortaya çıkışında ekip üyelerinin yeteneği, ekibin büyüklüğü, üye olgunluğu, aşinalık gibi ekip özelliklerinin, aciliyet, karmaşıklık, yaratıcılık ve karşılıklı bağımlılık gibi görev özelliklerinin, örgütsel destek sistemleri ve ödüller gibi çevresel özelliklerin öncül koşullar olduğunu unutulmamalıdır (Mathews, 2016).

Hizmetkar Liderlik: Bu yaklaşıma dayalı olarak, büyük liderler büyük hizmetkarlar olmuştur ve bu onların başarısının anahtarı olmuştur, fikri yaklaşımın esasını oluşturmaktadır. Dolayısıyla hizmetkar liderlik, liderin başkalarının çıkarlarını kendi

istek ve çıkarlarına tercih edecek şekilde algılanması işlevidir. Hizmetkar liderler, takipçileri ve diğer bireyler için örnek bir modeldir. Çalışanlarıyla çok derin ilişkileri vardır ve potansiyellerini keşfetmelerine yardımcı olmaktadır. Hizmetkar liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir; etkili dinleme özelliğine sahip, empati kurabilen, problem giderici, farkındalığı yüksek olan, ikna kabiliyeti gelişmiş, kavramsallaştırma, öngörü ve vizyonu bulunan, denetleme yapabilen, birey odaklı, bireylerin büyümesine ve gelişmesine yardımcı olan, insanların onuruna saygı duyan, karşılıklı güven teşkil eden, takipçiler üzerinde etkiye sahip, yetkinlik duygusu yüksektir (Mollazadeh, 2018).

Manevi Liderlik: Literatür incelendiğinde, maneviyat, programlanmış inançların ve değerlerin ötesinde içsel bir bilinç hali ve kişinin içinden kaynaklanan bir süreç olarak ifade edilmektedir. Manevi liderlik modelini "açık, zorlayıcı bir vizyona inanç yoluyla gerekeni yapmak, kişiye bir fark yaratma duygusu veren manevi hayatta kalmanın bu bölümünü adlandırma duygusu sağlamaktadır. Manevi liderlik, umut/inanç, vizyona ulaşmak için işin performansına olan inanç, güveni içermektedir. Böylece manevi liderlik, örgütlerin vizyonundaki umutları, inançları, takipçilerinin geleceğe umutla bakmalarını, içsel motivasyon yoluyla çabalamalarını ve olumlu beklentilerini yükseltmeyi ifade etmektedir (Fry vd., 2007).

Stratejik Liderlik: Bilim insanları, stratejik liderliğin, destinasyonları belirleyerek, en iyi çözümleri seçerek, bir pozisyonda en iyi ekipmanı uygun şekilde uygulayarak arzu edilen hedeflere ulaşmayı amaçlayan zor bir liderlik modeli olduğunu savunmaktadır. Stratejik lider, çevresel fırsatlara, liderliğin niyetlerine ve organizasyonun (sistemin) kaynaklarına en iyi şekilde uymalıdır. Stratejiler değişen dünya ile iç kaynaklar arasında ortak olarak geliştirilmelidir. Liderlik, organizasyonun ve çevrenin mevcut ve gelecekteki durumunu etkilemek için etkileşimli ortamın stratejik yöneliminden, iletişiminden ve uyarlanabilirliğinden oluşmaktadır. Stratejik liderliğin temelini oluşturan üç temel unsur bulunmaktadır. Özümseme kapasitesi (bir bireyin veya organizasyonun öğrenme yeteneği, yeni bilgiyi tanıma kapasitesi, yeni hedefler uygulama, sistem ile çevre arasında daha fazla uyum). Uyarlanabilir kapasite (kuruluşun değişme kapasitesi, yeteneği, koşulların, davranışların ve çevrenin değişmesi). Yönetsel bilgelik (sosyal konumun yanı sıra zamanının ayırt edilmesi ve anlaşılması) (Mollazadeh, 2018).

Dönüşümcü Liderlik Teorisi: Çalışmanın esası gereği dönüşümcü liderliğin detaylı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Günümüzde tüm organizasyonlar lider vasıflı kişilerin örgütlerinde bulunmaları için çaba harcamaktadır. Bu sebeple kişilerin lider vasıflarının nasıl olması gerektiği konusu sıklıkla gündeme gelmiştir. Günümüzde organizasyonlar, astlarında nihai yeteneklerini kullanmak için yeterli bağlılık, tutku ve coşku yaratabilen, yüksek etki gücü ve geniş çapta organizasyonun hedeflere ulaşmak için elinden gelenin en iyisini yapan liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu özellikleri içerisinde barındıran liderler ise dönüşümcü lider olarak adlandırılmaktadır (Javdani, 2011).

Dönüşümcü bir liderin davranışı, takipçilerini kendi kendilerini motive etmeye ve organizasyonun iyiliği için kişisel çıkarları aşarken beklentilerin ötesinde performans göstermeye teşvik etmekte ve onlara ilham veren bir yapıda liderlik yapmaktadır (Avolio vd., 2009).

Diğer bir tanımlamaya göre, dönüşümcü lider, astlarının potansiyel güdülerini arayan, daha üst düzey ihtiyaçları karşılamaya çalışan lider olarak tanımlanmaktadır. Kişileri lider yapan astlarını karşılıklı olarak güçlendirici bir ilişkiye sevk etmekte ayrıca iyi bir kariyer planlamasına izin vermektedir. Bilim insanlarına göre bu liderlik tarzı, liderlerin ve astlarının birbirlerini daha yüksek etik ve motivasyon seviyelerine geliştirecek şekilde başkalarıyla etkileşime girdiğinde ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda, liderlerin ve astların üstün bir hedefe ulaşma duygusunu, birbirlerinin motivasyonunu arttırmaktadır (Sanlam ve O'Higgins, 2012).

Duckett ve Macfarlane (2003) tarafından yapılan bir çalışma dönüşümcü liderin hangi özelliklere sahip olması gerektiğini maddeler şeklinde sıralamıştır; İdeal Etki (içgörü ve pragmatizm duygusunu sağlamak, çalışanların gururunu kırmamak, çalışanların saygısını ve güvenini kazanmak), İlham Veren Motivasyon (üst düzey beklentileri aktarmak, çabalara odaklanmak için sembolleri kullanmak, önemli hedefleri basit yollarla ifade etmek), Akılcılık (zekayı, akılcılığı ve problem çözmeyi etmek), Kişisellik (bireysel farklılıklara dikkat etmek, çalışanlarla bireysel olarak ilgilenmek, talimatlar ve tavsiyeler vermek), Değerleri, etik, maneviyat ve hedeflerle harmanlamak, Günlük işlerin ötesinde düşünmek, Uzun vadeli hedefleri izlemek,

Başarıda stratejilerin önemini vurgulamak, Elde olan kaynakların etkin kullanılmasını sağlamak, Bireysel yeteneklere önem vermek.

Özetle, dönüşümcü liderin takipçileri ile sürekli bir etkileşim içindedir ve bu etkileşimin faydalarına inanmaktadır. Bu etkileşim, değişim ihtiyacını tanımayı, yeni bir bakış açısı yaratmayı ve değişimi kurumsallaştırmayı içermektedir (Levinson, 1989). Tüm bu tanımlar ve özelliklerden hareket edildiğinde günümüzde başarılı organizasyonların ve kurumların bu özelliklere sahip yöneticiler tarafından idare edildiği görülebilmektedir.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Çalışmanın bu başlığı altında örgütsel bağlılık kavramının ne olduğu literatürde yer alan araştırmalar neticesinde detaylı bir şekilde ele alınmış olup ardından örgütsel bağlılığın organizasyonlar açısından önemi vurgulamıştır. Örgütsel bağlılığın öncüllerinin neler olduğunun vurgulanmasının ardından literatürde sıklıkla kabul görmüş olan örgütsel bağlılık sınıflandırmalarına yer verilmiştir. Bu sınıflandırma öncelikle üç alt başlık halinde incelenmiştir. Bu alt başlıklar Tutumsal Bağlılık, Davranışsal Bağlılık ve Çoklu Bağlılık şeklinde çalışmaya dahil edilmiştir. Sonrasında ise her bir yaklaşıma ait savunucuların literatüre kazandırmış oldukları örgütsel bağlılık yaklaşımları çalışmaya dahil edilmiştir. Tutumsal Bağlılık yaklaşımları başlığı altında, Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould, Meyer ve Allen son olarak ise Chris Argyrs tarafından literatüre kazandırılan örgütsel bağlılık yaklaşımları incelenmiştir. Davranışsal Bağlılık başlığı altında Becker'ın Yan Bahis Teorisi ve Salancik'e ait sınıflandırma ele alınmıştır. Son olarak literatürde diğer yaklaşımlara göre daha yeni olan Çoklu Bağlılık Yaklaşımı incelenmiştir. Çalışmanın temel amacıyla ilişkili olarak bölümün en son başlığında ise dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık kavramlarının arasındaki ilişki kuramsal açıdan izah edilmiştir.

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık tüm kuruluşlar tarafından olması istenen bir husustur. Tüm kurumlar ve organizasyonlar içerisinde yer alan fonksiyonel alanlar, departmanlar veya bölümler çalışanlarının kendi örgütlerine bağlılık duymalarını istemektedirler. Grup üyelerinin örgütler arasındaki yüksek bağlılık düzeyi, daha düşük iş gücü devrine, dolayısıyla daha yüksek düzeyde örgütsel performansa yol açmaktadır. Bağlılığın merkeziliği, organizasyon teorisyenleri tarafından uzun zamandan beri çalışmalarına konu olmaktadır. Aslında, organizasyonlar üzerine herhangi bir şekilde örgütsel veya çalışan bağlılığının yapısına atıfta bulunmayan kapsamlı herhangi bir çalışmaya rastlamak pek mümkün değildir. Aslında bu son cümle dahi örgütsel bağlılık kavramının ne denli önem teşkil ettiğini ispatlamaktadır (Hunt vd., 1985).

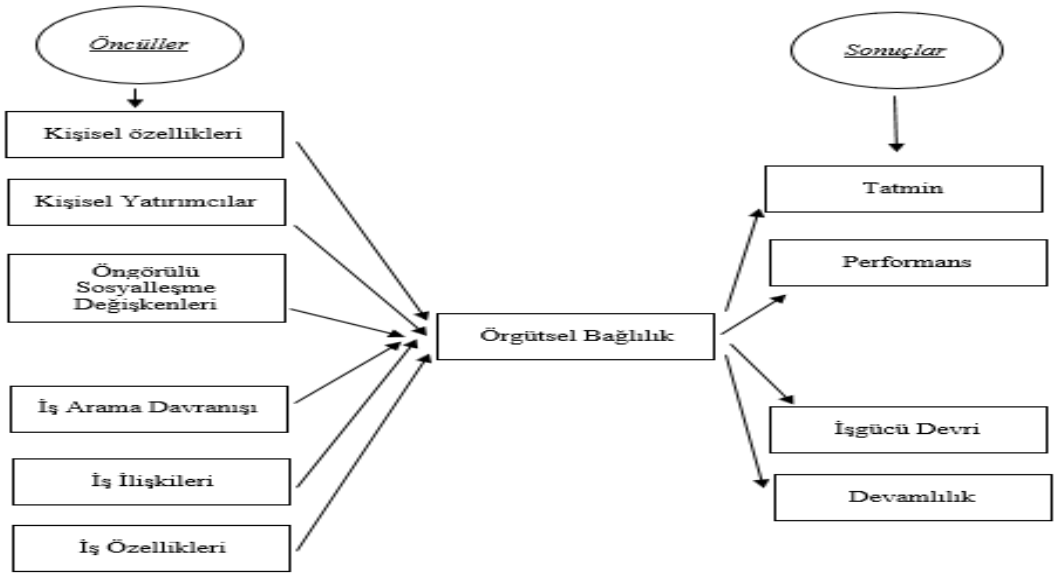
Gün geçtikçe araştırmacılar yüksek işlevli bir işgücünü sürdürmenin bir yolu olarak örgütsel bağlılığa odaklanmayı teşvik eden popüler yorumlarda bulunmaya

başlamışlar, gelecekteki ampirik araştırmalarını bu konu üzerinde yoğunlaştırmışlardır. Örgütsel bağlılık araştırmasının durumunu incelemek ve netleştirmek için çok daha fazla araştırma yapılmıştır (Mercurio, 2015).

Örgütsel bağlılık, yönetim, örgütsel teori ve sosyalleşme literatüründe de uzun süredir çalışılmaktadır. Stewart (1961) yılında yapmış olduğu çalışmasında belirli bir harekete, fikre veya kuruluşa bağlılığın ya da sadakatin, astların faaliyetlerinden sorumlu bireylerin her zaman ilgisini çektiğini belirtmiştir. Bağlı olmayanlarla karşılaştırıldığında, bağlı çalışanların zamanlarının, enerjilerinin ve yeteneklerinin çok daha fazla organizasyona aktardıkları tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılık, 1960'ların başlarından beri örgütsel bağlılığın anlamları, tanımları ve boyutları hakkında süregelen sağlıklı bilimsel tartışmaların bolluğundan ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılığı inceleyen bilimsel literatürün çoğu, araştırmacılara sorgulamaları temel almak için sağlam bir çerçeve sağlamak adına yapıyı daha dar ve doğru bir şekilde netleştirmeye, tanımlamaya çalışmıştır. Bununla birlikte, konuyla ilgili 50 yılı aşkın akademik çalışmanın ardından, bağlılığın doğası, türleri ve temelleri konusundaki tartışmalar da günümüzde devam etmektedir (Mercurio, 2015).

Örgütsel bağlılığın tanımlamasının yapılmasından önce örgütsel bağlılığın hangi şekilde modellendiğine bakmak gerekmektedir. Örgütsel bağlılık Hunt vd. (1985) tarafından Şekil 3.1'de ki gibi modellenmiştir;



Şekil 3.1.1 Örgütsel Bağlılık Modeli (Hunt, Chonko, ve Wood, 1985)

Şekil 3.1 incelendiğinde aslında örgüt bağlılığının hangi unsurlara göre düzeyinin artacağı, ardından bu düzey artışının örgüt veya grup üyeleri nezdinde hangi pozitif unsurlara etki edeceği görülebilmektedir. Öncelikle örgüt kültürünün bireysel sebeplerle yükseltilebileceği görülmektedir. Kişilerin kendi kişisel özellikleri, sosyalleşme değişkenleri, örgüt içi iş tanımlarının yapılması, örgüt içi iş ilişkileri örgütsel bağlılığı arttıran temel unsurlardır. Örgüt bağlılık düzeyinin artması ise, kişilerin işe devamlılığını arttırmakta, kişilerin tatmin düzeyini arttırmakta, örgütün performansını arttırmaktadır.

Örgütsel bağlılığın birkaç teorik tanımından bahsetmek gerekmektedir. Weiner'e (1982) göre örgütsel bağlılık, kişinin örgütün iyiliği için fedakarlıkta bulunmadaki ısrarını yansıtmaktadır. Ayrıca kişinin kişisel zamanını örgütsel faaliyetlere adamasından da anlaşılacağı üzere, kişinin örgütle meşgul olma düzeyini de göstermektedir. Araştırmacılar, örgütsel bağlılığın, örgütsel amaç ve değerlere inanma ve kabul etme, örgüt adına çaba göstermeye istekli olma ve örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek gerektirdiğini belirtmişlerdir.

Porter, vd., (1974) yapmış oldukları araştırmalarda örgütsel bağlılığı bir bütün olarak organizasyona yönelik genel bir duygusal duruş olarak tanımlamış, örgütsel bağlılığın zaman içerisinde yavaş ama tutarlı bir şekilde geliştiğini ifade etmişlerdir. Still (1983) ise örgütsel bağlılığı, bireyin örgüte olan psikolojik bağı, işi veya kariyeri, örgüte yönelik duygu durumları ve bağlılığı içeren bir bağ olarak tanımlamıştır.

Çalışmanın ilerleyen kısımlarında da daha detaylı bir şekilde ele alınacak olunmasına rağmen örgütsel bağlılığın en az üç teori çerçevesinde geliştiğinden bahsetmek gerekmektedir. Bunlar; duygusal, süreklilik ve normatif. Bağlılık olarak sıralanabilir. Duygusal bağlılık, bir bireyin bir organizasyona bağlılığı, onunla özdeşleşmesi ve katılımıdır. Bu tür bir bağlılığın derecesi, örgüte yönelik olumlu duyguların gücüne ve kişinin o örgüte olan duygusal bağını artırma isteğine bağlıdır. Normatif bağlılık, bireyin örgüte karşı sorumluluk duygusundan doğar ve kişinin değer ve inançlarının bu örgütlere uyma derecesini yansıtır. Sosyoekonomik faktörlerden kaynaklanan devamlılık veya hesaplayıcı bağlılık ise çalışanların bir organizasyonda kalma veya ayrılma ile ilgili alternatif maliyetler arasındaki farkı yansıtmaktadır (Liou, 2008).

Yapılan tanımlamalara bakıldığında bilim insanlarının ortak bir tanım altında fikir birliği yapmadıkları görülmektedir. Bu ortak fikrin olmamasının nedenleri arasında bilim insanlarının yaşamış oldukları zamanın ve çevrenin koşulları sayılabilmektedir. Fakat örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlar dikkate alınarak bir tanım yapılabilir. Örgütsel bağlılık, kişilerin bulundukları örgütün tüm özelliklerini ve yapmış oldukları işin tüm özelliklerini dikkate alarak kendi istekleriyle veya çevresel koşullar neticesinde örgütlerine karşı göstermiş oldukları sadakat duyusu, şeklinde tanımlanabilir. Kişilerin örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olduğunda örgütün işleyişi pozitif yönde etkilenirken, Bağlılık düzeyi düşük olduğunda örgütün işleyişi negatif etkilenmektedir.

3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Yetmişli yıllardan beri örgütsel bağlılık çok popüler bir araştırma konusu haline gelmiş ve günümüzde hala ilgilenilmeye devam edilmektedir. Örgütsel bağlılık ile ilgili süreçlerin çalışanlar, organizasyonlar ve bir bütün olarak toplum için önemli etkileri olduğu öne sürülmektedir. Bu yapının önemi, örgütsel bağlılığın çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin tanınmasıyla birlikte daha da artmıştır (Mowday vd., 1979).

Mevcut küresel bilgi ekonomisinde, refah seviyemizi korumak için yetkin, bilgili ve ilgili bir işgücüne ihtiyaç vardır. Tam bu noktada, örgütsel politika için tavsiye, örgütsel bağlılık, çalışanların refahını artırmak, kişilerin özerkliği, işlevsel destek ve örgütsel düzeyde karar verme serbestliği örgütlerin performansları, örgütlerin sürekliliği, örgütlerin rekabet edebilmesi adına büyük önem teşkil etmektedir (Dhondt vd., 2014).

Pek çok çalışma, örgütsel bağlılığı işle ilgili diğer değişkenlerle ilişkilendirmiştir. Bir önceki bölümde yer alan şekilde benzer şekilde Mathieu ve Zajac (1990), yaptıkları çalışmada en yaygın örgütsel bağlılık boyutlarına dikkat çekmişlerdir. Öncüller olarak (kişisel özellikler, rol durumları, iş özellikleri, örgütsel özellikler ve grup/lider ilişkileri); ilişkili olarak (motivasyon, işe katılım, iş tatmini, stres ve mesleki bağlılık); sonuç olarak (iş performansı, ayrılma niyeti, gecikme ve işten ayrılma) boyutları örgütsel bağlılığın önemli ilişkilerinin olduğu kavramlar olarak tespit edilmiştir.

O'Reilly ve Chatman (1986) ait olan diğer bir çalışma ise örgüt bağlılığını kişinin örgütüne karşı hissettiği, örgütsel değerlerin ve hedeflerin içselleştirilme düzeyini yansıtan psikolojik bir bağlılık olarak tanımlamıştır. Bu tanımlamaya bakıldığında bireylerin psikolojik durumlarının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılık aslında disiplinler arası yani hemen tüm disiplinler ile ilişkili olan bir kavramdır. Bu disiplinler arası ilişki dahi örgütsel bağlılığın sosyal bilimler açısından nasıl bir önem teşkil ettiğini ifade edebilmektedir.

Akademisyenler ve insan kaynakları uzmanları, azalan devamsızlık, azalan iş gücü devri ve artan iş performansı gibi arzu edilen sonuçlarla olan ilişkisinden dolayı örgütsel bağlılığa gösterdiği yoğun ilgiyi ve verdikleri önemi her geçen gün arttırmaktadır. Örgütsel bağlılık hem pratik hem de teorik sonuçları olan önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir. Araştırma sonuçları örgütsel bağlılığın azalan iş gücü devri, daha yüksek motivasyon, daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel destek gibi önemli sonuçlara yol açtığını gösterdiğinden, örgütlerin daha yüksek düzeyde bağlı işgücüne sahip olması amaçlanmaktadır. Yöneticiler, sorun olduğunda müdahaleleri başlatabilecekleri için, kararlı insan gücünün tahmin edicilerini anlamaktan yararlanabilirler. Örneğin, örgütsel bağlılık düzeyini ve dolayısıyla iş tatmini ve iş performansı düzeylerini geliştirmek için uygun liderlik davranışını benimseyebilirler. Araştırmalar, örgütsel bağlılığı anlamanın, örgütsel bağlılığın ayrılma niyetleri ile nasıl ilişkili olduğuna dair fikir sağlayabileceğini göstermektedir. Personel seçimi, eğitimi ve gelişimine yapılan büyük yatırımlar göz önüne alındığında, iş gücü devri tüm sektörlerdeki kuruluşlar için her zaman maliyetlidir. Ayrıca, örgütsel bağlılığı iyileştirmeye yönelik herhangi bir çabanın, personel ve işin algılanan baskısı gibi alanlarda işteki stres düzeylerini düşürmede faydalı olduğuna dair bazı bulgular elde edilmiştir. Örgütsel bağlılık sorunu özellikle gelişmekte olan ülkelerde, Doğu Avrupa ülkelerinde önemlidir. Oradaki organizasyonlar, işgücü ve işverenler yüksek düzeyde stres ve güvensizlikle sonuçlanan muazzam değişiklikler yaşamaktadırlar. Organizasyonlarda artan hız ve değişim ölçeği ile yöneticiler sürekli olarak daha fazla çalışan bağlılığı ve rekabet avantajı yaratmanın yollarını aramaktadırlar. Gelişmekte olan ülkelerdeki uluslararası şirketlerin sayısı artmakta, bu nedenle kültürler arası yetkin yöneticiler kendilerini

Batı'dan Doğu'ya bir köprü inşa etme zorluğuyla karşı karşıya bulmaktadırlar (Emami ve Darabi, 2012).

Bilim insanları örgütsel bağlılık kavramının neden önemli olduğu konusunu detaylı bir şekilde araştırırken örgütsel bağlılığın neden sürdürülebilir bir şekilde olması da araştırılan diğer başlıklar arasında yer almaktadır. Aslında asıl soru şu şekilde sorulmuştur; Örgütlerin örgütsel bağlılığı sürdürmeye neden ihtiyaçları vardır? Bu sorunun cevabı örgütsel bağlılığın önemli ile doğru orantılıdır. Bu önemler şu şekilde sıralanabilir. Birincisi, Örgütsel bağlılık, bir örgütün devamlılığı için örgüt içerisinde yer alan grupların veya organizasyonun belkemiği olarak ifade edilebilir. Bir organizasyona gücünü veren hususların başında yer almaktadır. İkincisi, kurum içerisinde kendini organizasyona adamış grup üyesi sayısı ne kadar çok olursa, başkalarını etkilemede o kadar etkili olurlar. Bütün bir grup kararlılıkla hareket ederse, çok sayıda insanın gerçekten dikkatleri organizasyona yoğunlaşabilecektir. Üçüncüsü, kendini örgüte ve işlerine adamış insanlar, cesaret kırılmalarını fazla ciddiye almazlar ve pes etmezler. Zor zamanları atlatacak özgüvene veya deneyime sahip olmayanlara ve başarının ödüllerini bekleyenlere örnek olmaktadırlar. Dördüncüsü, grup üyeleri bağlılığı paylaştıklarında daha yüksek düzeyde iş birliği yapacaklardır. Bağlılık, bir grubun uzun vadede devam etmesi, sürekliliği sağlaması adına ihtiyaç duyduğu şeyler olan yol arkadaşlığını, güveni ve özeni çok daha iyi besleyecektir. Sonuncusu ise, grup üyeleri bir amaç, hedef uğruna kendilerini adarlarsa, daha etkili olmak için bilmeleri gerekenleri öğrenmeye karşı istekleri artacaktır. İnsanlar bir şeyleri denemek, hata yapmak ve ardından işe yarayan bir strateji bulmak için gerekli olan zamanı daha rahat bir şekilde elde etmiş olacaklardır. Hata yapma stresleri azalacaktır (Wadud, 2022).

Özetle, örgütlerde tüm durumlarda, yüksek düzeyde örgütsel bağlılık hissi, yüksek düzeyde tatmin ile ilişkilendirilebilir. Bunun yanı sıra örgütsel bağlılığın, düşük devamsızlık, düşük iş gücü devri ile ilişkili olduğu da diğer çalışmalarda gösterilmiştir. Ayrıca yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığı artıran değişkenlerin çalışan memnuniyetini de artırdığını göstermektedir. Örgütün grup üyelerine tanınan özerklik, çeşitlilik ve geri bildirim içerecek şekilde işleri seçme şansı, çalışanların kuruluşa bağlılık düzeylerinin arttıran diğer unsurlar arasında yer almaktadır (Hunt vd., 1985).

İlgili yazında yer alan ve çalışanlarla bu denli iç içe olan hususların örgütsel bağlılık kavramıyla olan ilişkisi dahi aslında örgütsel bağlılığın önemini ortaya koymaktadır. Örgütlerin en önemli kaynağının insan olduğu hemen tüm çalışmalarda kabul edilmektedir. Örgütsel bağlılık ise insan unsuru ile birebir ilişkilidir. Eğer örgütler etkinliklerini, verimliliklerini, performanslarını arttırmak, sürekliliklerini sağlamak ve diğer örgütlerle rekabet edebilmek istiyorsa çalışanların kendini örgüte adamalarını ve sadık olmalarını ifade eden örgütsel bağlılık düzeylerini geliştirmelidir. Grup üyelerinin bağlılıklarını geliştirmek adına gereken politikaları uygulamalı ve yaşanan küresel değişimlere ayak uydurmalıdır.

3.3. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri

On yıldan fazla bir süredir örgüt kavramı ile ilgili araştırmacılar, örgütsel bağlılığın çalışanların çeşitli kurumsal özellikleri, tutumları ve davranışlarıyla olan ilişkileri üzerinde çalışmaktadır. Bağlılık kavramsal olarak birçok şekilde tanımlanmıştır, ancak mevcut araştırmaların ana akımlarından biri, bu yapıyı doğası gereği çok boyutlu olarak görmek olmuştur. Bu yapı, bir çalışanın kuruluşa bağlılığını, kuruluş adına çaba gösterme istekliliğini, hedeflerin derecesini ve değer uyumunu, grup üyelerinin örgüt üyeliklerini sürdürme arzusunu içermektedir. Bağlılık üzerine yapılan teorik ve ampirik çalışmaların çoğu, onun olası öncüllerini araştırmıştır. Literatüre bakıldığında örgütsel bağlılık ile ilgili altı ana öncül grubu önerilmektedir. Bunlar; Kişisel Nitelikler, Kişisel Yatırımlar, Öngörülü Sosyalleşme Değişkenleri, İş Arama Davranışları, İş İlişkileri ve İş Özellikleridir (Bateman ve Strasser, 1984). Sayılan bu öncüller çalışma gereği detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Kişisel Nitelikler: Bu öncül örgütsel bağlılık kavramının grup üyelerinin çeşitli kişisel özellikler ile ilişkisini ele almıştır. Geçmiş araştırmalara bakıldığında bağlılık ve yaş değişkeni arasında pozitif bir ilişki, bağlılık ve eğitim değişkeni arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Gelir ile bağlılık değişkeni arasında pozitif bir ilişki bulan çalışmalarda yer almaktadır. Son olarak, organizasyon dışındaki yaşam tarzı ilgilerinin doğası ve derecesinin bağlılıkla ilişkili olduğu gösterilmiştir. Çalışma ortamı dışındaki yaşam tarzları gereği iş arkadaşlarıyla kişisel ilişkilerine odaklanan bireylerin genellikle organizasyonlarına daha fazla bağlı olma eğiliminde olduğu tespit

edilmiştir. Aslında bu öncül grup üyelerinin demografik verileri şeklinde de isimlendirilebilmektedir (Hunt vd., 1985).

Kişisel Yatırımlar: Yapılan araştırmalar neticesinde bireylerin kendilerine iş hayatları boyunca yapmış oldukları yatırımların, örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Özellikle kamu hizmeti veren çalışanların algıladıkları bireysel bağlılık düzeyleri bu unsurla yüksek düzeyde ilişkilidir. Yani, kamu çalışanları gelecekteki faydalar karşılığında (veya beklentileri karşılığında) bugün bulundukları organizasyonlara yüksek düzeyde katkıda bulunmaktadır. Bu unsurun hangi yatırımlardan oluştuğu da açıkça belirtilmelidir. Bu kişisel yatırımlar bireylerin iş hayatları boyunca almış oldukları eğitimler, kişisel kariyerleri, emeklilik fonları, görev süreleri şeklinde örneklendirilebilir. Birçok çalışmanın da bu değişkenlerin örgütsel bağlılıkla ilgili ilişkileri desteklediği söylenebilir (Alutto, Hrebiniak, ve Alonzo 1973).

Öngörülü Sosyalleşme Değişkenleri: Örgütsel bağlılık, örgütlerdeki sosyalleşme süreciyle açıkça ilgilidir. Kuruluşun bakış açısına göre, sosyalleşmenin hedefleri, istihdam edilenlerin bilgi gereksinimlerinden ve uyum eğilimlerinden yararlanmayı içermektedir. Bu fırsatların ihmal edilmesi, bağlılığı telkin etmeye yönelik gelecekteki çabaların başarısızlığa uğramasına da neden olabilmektedir (Buchanan, 1972). Yeni çalışanların kuruluşları hakkında bilgi toplama ve bu bilgileri önceki iş deneyimleri ile karşılaştırma derecesinin, iş beklentilerini ve sonraki bağlılık düzeylerini etkilediği savunulmaktadır (Hunt vd. 2015). Hrebiniak ve Alutto (1972), yapmış oldukları çalışmada, yeni çalışanlar arasında güven beklentisinin, bağlılık gibi daha sonraki tutumların oluşumu ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Güven seviyeleri, çalışanların yeni çevrelerini ne ölçüde işbirlikçi ve arkadaş canlısı olarak algıladıklarını da göstermektedir.

İş Arama Davranışları: Bireylerin iş bulabilmek veya çalıştıkları süre içerisinde başka iş fırsatları ile ilgili her türlü husus bu başlık altında yer alabilmektedir. Çalışanların çalışmadan önce iş bulmak için harcadıkları zaman, kişilerin yapmış oldukları iş başvurularını sayısı, çağırıldıkları ve yapmış oldukları iş görüşmelerinin sayısı, almış oldukları iş teklifi sayıları bu başlığın içeriğini oluşturabilmektedir. Ayrıca yapılmış olan birçok çalışma bu bahsedilen başlıkların örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkili olduğunu teorik olarak ortaya konmuştur (Still, 1983). Tüm bu davranışların

bireylerin örgüte olan aidiyet duygularını etkilediği yorumu yapılabilir. Örneğin bir örgütte çalışan kişi aynı zamanda sürekli iş başvuruları yapıp, diğer kuruluşlarla sıklıkla görüşüyorsa kişinin kendini çalıştığı örgüte bağlı hissetmediği yorumu yapılabilir. Fakat burada önemli olan nokta, iş arama davranışlarının özel sektör çalışanları için daha geçerli olabileceği söylenebilir. Kamu sektöründe yer alan çalışanlar, iş arama davranışlarını çalıştıkları süreler içerisinde çok fazla gerçekleştirmezler.

İş İlişkileri: Farklı sektörlerde ve farklı meslek alanlarında yapılmış olan birçok çalışma çalışanların örgütlerinde var olan iş ilişkilerinin bağlılık düzeyleri ile doğru yönlü bir ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Örneğin, iş ilişkileri iyi olan bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu, ayrıca işten ayrılma niyetlerinin de düşük olduğu görülmüştür. Aksine, örgütte kötü ilişkilere sahip olan kişilerin ise işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu, örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük seyrettiği görülmektedir (Gellatly vd., 2014). Ayrıca çalışanların, yaşıtları, çalışma grupları ve yöneticileri ile olan iş başındaki ilişkileri, çalışanların tutumlarını buna bağlı olarak da örgütsel bağlılık seviyelerini önemli ölçüde etkilemektedir (Hunt vd., 1985).

İş Özellikleri: Yapılan ampirik çalışmalar, belirli içsel iş özelliklerinin çalışan memnuniyeti üzerindeki olumlu etkisini göstermektedir. Bu temel iş özellikleri çeşitlilik, özerklik, kimlik ve geri bildirim olarak sıralanabilmektedir. Çeşitlilik, bir işin, çalışanların işlerinde çok çeşitli seçenekleri üstlenmelerine izin verme derecesidir. Özerklik, çalışanların işlerini planlamada ne kadar söz sahibi olduklarını ve tipik bir iş günü boyunca işte istediklerini yapma özgürlüğünü ele alır. Görev kimliği, çalışanların bir işin tamamını veya tamamını ne ölçüde yaptığını, projeleri ne ölçüde tamamladığını ve çabalarının sonuçlarıyla özdeşleşebildiğini değerlendirir. Geri bildirim, çalışanların çalışırken ne kadar iyi performans gösterdiklerini ortaya çıkaran bilgileri alma derecesidir (Turner ve Lawrence, 1965).

Tanımlamaları yapılan ve örgütsel bağlılık kavramı ile olan ilişkilerine yer verilen tüm kavramlar, literatürde yer alan örgütsel bağlılığın öncülleri olarak kabul edilmektedir. Öncül nitelendirilmesi ile anlatılmak istenen bu unsurların varlığı, yokluğu, hissedilebilir oluşlarının az ya da çok olmasının örgütsel bağlılık düzeyinin düşük veya

yüksek seviyede olmasıyla ilişkili olmasıdır. Bu sebeple bu unsurların hepsi ters veya doğru orantılı bir şekilde örgütsel bağlılık ile yakın ilişki içerisindedir.

Fakat bunların dışında da diğer birçok öncül örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilmiştir. Gelir değişiklikleri, yüksek gelir seviyelerinin daha yüksek duygusal bağlılık seviyelerine yol açtığı görülmüştür. Çabanın ödüllendirilmesi çalışanın örgütüne bağlılığının artmasına katkıda bulunur. Rakiplerin üzerinde ücretlendirme, güçlü bir çalışanın örgütsel bağlılığını oluşturmaya katkıda bulunur ve iş güvencesizliği, genel olarak örgütsel bağlılık ve özel olarak da duygusal bağlılık ile olumsuz bir ilişki içindedir. İşe bağlılık, örgütsel bağlılığı artırır. Ayrıca çalışan performans yönetiminin uygulanmasındaki tutarlılık örgütsel bağlılığı, özellikle de duygusal bağlılığı arttırmaktadır (Bodjrenou, 2019).

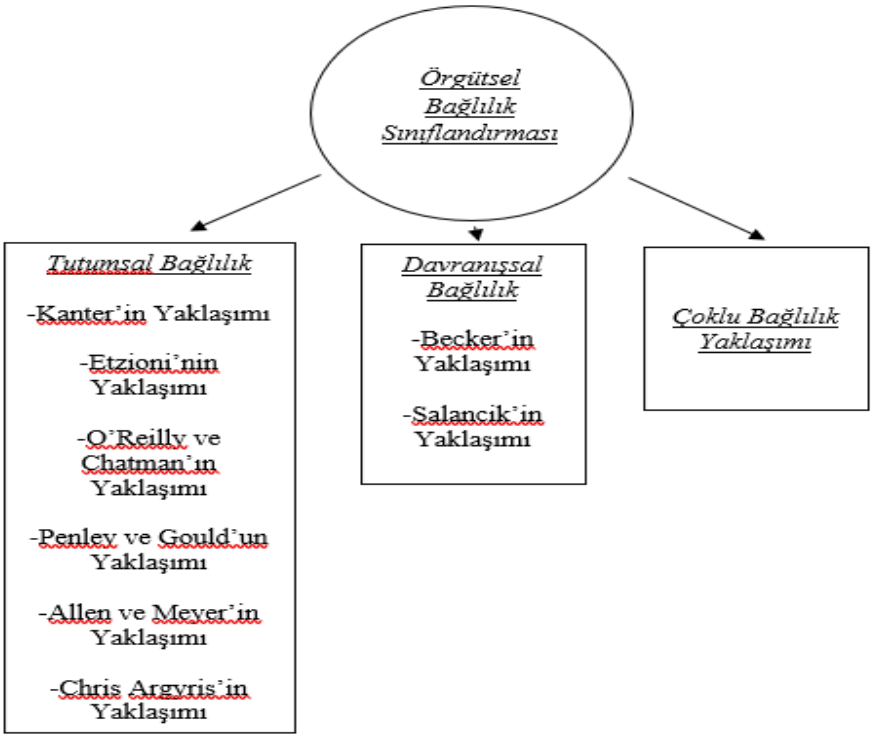
3.4. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar yıllardır sürdürülmekte ve gündemdeki yerini her zaman korumaktadır. Örgütsel bağlılık ile ilgili bu kadar fazla araştırmanın yapılmasının nedenlerinden biri de organizasyonlara sağladığı olumlu ve pozitif katkılardır. Örgütsel bağlılık kavramının olumlu yansımalarının örgütsel etkinlik ve verimliliğe de pozitif bir şekilde yansıyacağı unutulmamalıdır. Örnek verilecek olunursa örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek seviyelerde olması, bir önceki kısımda da bahsedildiği üzere birçok unsurla ilişki içerisindedir (Randall vd., 1990).

Literatür incelemesi yapıldığında örgütsel bağlılıkla ilgili yapılmış olan ortak tanımlamanın olmadığı görülmektedir. Tüm bu kavramsal karmaşıklığın giderilebilmesi ve kavramın organizasyonlar veya yöneticiler tarafından daha rahat anlaşılabilmesi adına sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu sayede örgütsel bağlılığın hangi yaklaşımlar dahilinde geliştiği daha iyi anlaşılabilir. Bilim insanları tarafından yapılan bu sınıflandırmalar farklı bilim insanlarınca farklı kriterlerin dikkate alınmasıyla açıklanmıştır. Örneğin, davranışsal, ahlaki, sosyolojik tutumlar bu kriterler arasında sayılabilmektedir (Gül, 2002).

Örgütsel bağlılığı açıklamaya çalışan birçok yaklaşım bulunmaktadır. Fakat bu yaklaşımların hangi bağlılık türüne ait olduğunun anlaşılması gerekmektedir. Öncelikle örgütsel bağlılık yaklaşımlarını, Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları (Kanter'in

Yaklaşımı, Etzioni'nin Yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı, Penley ve Gould'un Yaklaşımı, Allen ve Meyer'in Yaklaşımı, Chris Argyris'in Yaklaşımı), Davranışsal Bağlılık (Becker'in Yaklaşımı, Salancik'in Yaklaşımı) Yaklaşımları ve Çoklu Bağlılık Yaklaşımları şeklinde üç ana gruba ayrılmaktadır. Çalışma esasında üç yaklaşımın temellerine ve içlerinden bazı bilim insanlarının yaklaşımlarına yer verilecektir. Örgütsel bağlılık sınıflandırması ve bağlılık türüne ait yaklaşımlar Şekil 3.2'de özetlenmiştir.



Şekil 3.4.1 Örgütsel bağlılık türleri ve örgütsel bağlılık yaklaşımları (Gül, 2002)

3.5. Kanter'in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık sınıflandırmaları arasında öne çıkan yaklaşımlardan birinin sahibi Kanter'dir. Kanter 1968 yılında literatüre kazandırmış olduğu eserinde örgütsel bağlılık kavramını kişilerin sosyal ilişkileri ile kişiliklerini birleştirmeleri olarak tanımlamaktadır. Örgütleri sosyal bir sistem olarak görmekte ve bu sistemlerin istek ve ihtiyaçları olduğunu yaklaşımında dile getirmektedir. Ayrıca yaklaşımda çalışanların örgütün ihtiyaçlarını yerine getirmeleri gerektiğini ifade etmektedir. Çalışanların bu ihtiyaçları yerine getirmeleri için ise kendilerini örgütler bütünleştirmeleri gerektiğine vurgu yapmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ise

tamda bu noktada ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşıma göre üç tür bağlılıktan söz edilmektedir (Kanter, 1968);

- Devam bağlılığı, aktörlerin sisteme katılma taahhütlerinin, kalan üyelerin (devam bağlılığı) öncelikle bilişsel yönelimlerini içerdiğini öne sürmektedir. Karlar ve maliyetler göz önüne alındığında, katılımcılar sistemden ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olacağını tespit etmektedir.
- Kenetlenme bağlılığı genel anlamda, bir sosyal sistem rolüne bağlılık olarak kavramsallaştırılabilir. Aktörlerin grup dayanışmasına, bir dizi sosyal ilişkiye bağlılığı (uyum bağlılığı), öncelikle onların olumlu katektik yönelimler oluşturmasını içermektedir. Bu bağlılık türünde çalışanlar arası dayanışma yüksektir; kavga ve kıskançlık ise düşük seviyelerdedir. Çalışanlar sisteme yönelik tehditlere karşı koyabilir; üyeler birbirine kenetlenmektedir.
- Aktörlerin normları sürdürme ve grubun otoritesine uyma taahhüdü (kontrol taahhüdü), öncelikle onların olumlu değerlendirici yönelimler oluşturmasını içermektedir. Sistem tarafından yapılan talepler doğru, ahlaki, adil, kendi değerlerini ifade etmek olarak değerlendirilir ve bu taleplere itaat normatif bir zorunluluktur, sistem tarafından yaptırım uygulanması uygun görülmektedir. Bu bağlılık türünde aslında çalışanlar veya grup üyeleri tamamen liderin fikirlerine ve kurallarına uymaktadır.

3.6. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni'nin bağlılık modelinin kökleri makro-örgütsel sosyolojik teoriye dayanmaktadır. Model, örgütsel güç veya kontrolün üç kaynağı ile bunlara karşılık gelen çalışan bağlılığının biçimleri arasında ayrım yapmaktadır. Etzioni'nin sınıflandırmasına göre yapmış olduğu bağlılık ayrımları şu şekildedir; ücretlendirme gücü ve çıkarcı bağlılık ile ilişkili, zorlayıcı güç ve yabancılaştırıcı bağlılık ile ilişkili ve normatif veya sembolik güç ve ahlaki bağlılık ile ilişkilidir. Bu teoriye göre, her bağlılık biçimi, birey üzerinde uygulanan ilgili kontrol (güç) biçimine yanıt olarak gelişmektedir. Çıkarcı bağlılık, maddi faydalar veya teşvikler elde etmek için örgütsel olarak arzu edilen davranışın araçsallığını vurgulayan örgütsel uyum yapılarına yeterli bir yanıt sağlamaktadır. Yabancılaşma bağlılığı terimi, çevresel baskılar, deneyimlenen kontrol kaybı ve alternatif yokluğu tarafından bir eylem planına zorlanmanın ışığında, olumsuz bir bağlanma biçimini tanımlamak için kullanılmıştır.

Buna karşılık, ahlaki bağlılık, maddi olmayan veya sembolik ödülleri, paylaşılan normları ve kişisel bağlılığı vurgulayan üst düzeyde uyum yapısına dayalı olarak, olumlu-duygusal bağlanmayı ifade etmektedir. Bununla birlikte ahlaki bağlılık örgütsel amaç ve değerlerin grup üyeleri tarafından tamamen içselleştirilme ile açıklanabilir (Etzioni, 1975).

Başlangıçta Etzioni, örgütsel uyum sistemlerinin esas olarak bir tür güce dayandığını ve böylece tek bir baskın örgütsel bağlılık biçimi oluşturduğunu kuramlaştırmıştır. Bununla birlikte, daha sonraki araştırmacılar, aynı organizasyonlar içinde tanımlanan üç bağlılık biçiminin çeşitli kombinasyonlarının yaygınlığını göstermiştir. Bu nedenle, bir kuruluştaki bağlılığın belirli profili, büyük olasılıkla, uyum yapısındaki ücretli, zorlayıcı ve sembolik unsurların belirli kombinasyonunun yanı sıra çalışanları arasında potansiyel olarak farklı algılamalardan kaynaklanmaktadır (Hornung, 2010).

Etzioni'nin tipolojisinin teorik temeli diğer kavramsallaştırmalara göre belirgin bir avantaj sağlamaktadır. Etzioni'nin tipolojisi, bağlılığın duygusal ve araçsal niteliklerini açıklamak için kullanılmış olup ayrıca sosyal, ekonomik ve psikolojik mekanizmalarla daha iyi uyuşmaktadır. Hesaplayıcı bağlılık, ekonomik altrenatifleri kısas almakta ve araçsal mantığı temsil etmektedir. Bununla birlikte, araçsal güdüler hem katılma kararına hem de üretme kararına atıfta bulunmaktadır. Devam bağlılığı, bireylerin elde ettiklerini elde tutmayı ifade etmektedir. Son olarak, Etzioni'nin modelindeki yabancılaştırıcı bağlılık boyutu ise, diğer bağlılık kavramlarının tamamen ihmal ettiği eleştirel bir yaklaşım unsuru sunmaktadır (Penley ve Gould, 1988).

Etzioni'nin tanımlamış olduğu yaklaşımların her biri farklı bir bağlılık türünü ifade etmektedir. Ahlaki bağlılık, yüksek yoğunluklu pozitif bir yönelimdir, bir çalışanın örgütün değerlerini, ilkelerini içselleştirilmesine ve kurumsal hedeflerle çalışanın hedeflerinin özdeşleşmesine dayanmaktadır. Çıkarcı katılım, düşük yoğunluklu olumsuz veya olumlu olarak çift yönlü bir bağlılığı ifade etmektedir. Kuruluştan katkılarıyla eşleşen teşvikler alan bir grup üyesine dayanmaktadır. Aslında bu bağlılık türünde grup üyesinin beklentilerinin örgüt tarafından karşılanıp, karşılanmadığına göre örgütsel bağlılığın yönü belli olmaktadır. Yabancılaşmış bağlılık ise, örneğin hapishanelerdeki mahkûmların, toplama kamplarındaki insanların ve temel askeri eğitime alınan erkeklerin bağlanması gibi genellikle yoğun bir şekilde olumsuz yönlü

bağlılığı ifade etmektedir. Bu insanlar, başka seçenekleri olmadığı için organizasyonda kalmayı tercih etmektedirler (Bar-Haim, 2019).

3.7. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) tarafından örgütsel bağlılık kişilerin öncüller ve sonuçlara bağlı olarak bulundukları organizasyona karşı duydukları psikolojik bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca bağlanma süreci ve bağlanma durumunun kendisine atıfta bulunmak için kavramın kullanıldığı savunulmaktadır. Yaklaşımı savunan iki bilim insanına göre bir kişinin bir organizasyona olan psikolojik bağlılığı üç temel nedenler açıklanabilmektedir. (1) belirli, dışsal ödüller için uygunluk veya araçsal katılım; (2) bir ilişki arzusuna dayalı özdeşleşme veya katılım, (3) bireysel ve kurumsal değerler arasındaki uyuma dayanan içselleştirme veya katılım. Bu farklılıklar bağlılığın ayrı boyutlarını temsil etmektedir.

Yaklaşım tarafından psikolojik bağlılığın temellerinden biri olan uyum boyutu daha çok ödül ve maliyet arasında bir değerlendirme yapmayı öne çıkarmakta ayrıca daha çok araçsal algılara dayanmaktadır. Özdeşleşme ve içselleştirme temelleri ise organizasyonun beklentilerine dönük sonuçlara yoğunlaşmaktadır. Burada üstünde durulması gereken bir husustan da bahsedilmesi gerekmektedir. Örgütsel bağlılığı psikolojik bir bağlılık olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman psikolojik bağın dayanaklarının bireyden bireye veya bireyin kendi içerisinde var olduğu durumlara karşı değişiklik gösterebileceğini de belirtmişlerdir (Gül, 2002).

3.8. Penley ve Gould Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988) literatüre kazandırmış oldukları eserlerinde aslında örgütsel bağlılık kavramını açıklamak adına Etzioni tarafından ortaya atılan modelin yeterli olduğu görüşünü savunmakla birlikte yalnızca bu modelin ve bağlılık sınıflandırmasının bazı eksik noktaları olduğuna vurgu yapmışlardır.

Bu eksik noktalar ise şu şekilde sıralanabilmektedir. Öncelikle Etzioni tarafından ortaya atılan modelin anlaşılması zor karmaşık bir yapıya sahip olduğunu öne sürmüşlerdir. Diğer bir neden modelde yer alan bağlılık türlerinin birbirleri ile ilişkili olup olmadığının açık olarak ifade edilmediğini söylemektedirler. Son olarak yapılan eleştirilerden biri ise Etzioni tarafından ortaya konan modelin makro bir model

olduğudur. Makro model ile anlatılmak istenen tüm örgütler için geçerli olacağı görüşünün savunulmasıdır. Fakat farklı örgütlerde farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkabileceği fikri Etzioni tarafından savunulmamaktadır (Gül, 2002).

Penley ve Gould (1988) örgütsel bağlılık sınıflandırması yaparken yeni bir sınıflandırma ortaya koymamış yalnızca Etzioni tarafından yapılan sınıflandırmanın eksik yönlerini gideren bir örgütsel bağlılık sınıflandırmasına imza atmışlardır. Bu sebeple Penley ve Gould (1988) yabancılaşmaya bağlı bağlılığı, örgütsel üyeliği sürdürme niyetleri ile birlikte kurumsal talepleri karşılama niyetlerinin düşük yoğunluğu ile karakterize edilen olumsuz bir örgütsel bağlılık olarak tanımlamaktadır. Diğer bir yandan örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık kavramlarının aynı anda ortaya çıkamayacağını savunan Etzioni'ye karşı bu iki bağlılık türünün aynı anda ortaya çıkabileceğini savunmuşlardır.

3.9. Meyer ve Allen'ın Üç Bileşenli Teorisi

Meyer ve Allen'ın Üç Bileşenli (Duygusal, Sürekli ve Normatif) Teorisi, yirmi yıldan fazla bir süredir örgütsel bağlılığın baskın teorisi olmuştur. Teorinin esas amacı tutumsal bağlılığın ölçülmesidir. Bir sonraki başlık altında inceleyecek olduğumuz Becker'ın teorisinde yer alan yan bahisleri ölçmenin en iyi yolu, bireyin harcadığı çaba, zaman ve para vb. açısından yatırımların sayısı veya büyüklüğüdür. Fakat Meyer ve Allen bireyin algılarını doğrudan değerlendirebilen ölçek kullanmanın daha olduğunu iddia etmişlerdir. Bunun için bazı standart bağlılık ölçekleri arasındaki ilişkiler karşılaştırılmış ardından devam bağlılığı ve duygusal bağlılık ölçümü yapabilmek adına iki ölçek geliştirilmiştir. Önerilen devam bağlılığı ölçeği, bir çalışanın kendi yararına örgütüne bağlılığının ölçülmesi için düşünülmüştür. Duygusal bağlılık ölçeği, ise bireylerin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki ilişkinin ölçülmesi adına geliştirilmiştir. Meyer ve Allen örgütsel bağlılığın üçüncü boyutu olarak normatif bağlılığı çalışmalarına eklemişlerdir. Normatif bağlılık, çalışanın herhangi bir zorunluluk duygusu nedeniyle örgüte olan bağlılığını ifade etmektedir. Normatif bağlılığın, daha çok bir organizasyona girmeden önce sosyal deneyimlerden veya kültürel arka plandan etkilendiğini savunmuşlardır. Üç bileşenli modelin bağlılığın çok boyutlu zihniyetler olarak deneyimlendiğini, ancak bağlılığın özünün tek boyutlu olduğunu ve en son olarak bireyi birbirine bağlayan içsel bir güç olarak tanımladığını ifade etmek gerekmektedir (Meyer ve Allen, 2009).

Meyer ve Allen'in yaklaşımı üç bileşenli bir örgütsel bağlılık modelini literatüre kazandırmıştır. Ayrıca Meyer ve Allen tarafından geliştirilen bu model gelişmiş ve her bileşen için önlemleri önermektedir. Duygusal bağlılık ile ifade edilen, çalışanın organizasyona duygusal bağlılığını, çalışanın örgütle özdeşleşmesini ve çalışanın katılımını ifade etmektedir. Devam bağlılığı, çalışanın kurumdan ayrılma ile ilişkilendirdiği maliyetlere dayanan bağlılığını ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, çalışan örgütten ayrıldığı takdirde şu ana kadar elde ettiklerinden vazgeçme maliyetine katlanmak zorundadır. Bu maliyetler vazgeçilemez olduğunda örgüte karşı bağlılık duygusu geliştirmektedir. Son olarak ise normatif bağlılık, çalışanın örgütte kalma zorunluluğunu ifade eden bağlılık boyutudur. Meyer ve Allen tarafından geliştirilen bu modelde, duygusal bağlılık olumlu bir bağlılığı, devam bağlılığı olumlu veya olumsuz çift yönlü bir bağlılığı, normatif bağlılık ise olumsuz bir bağlılığı ifade etmektedir (Hackett vd., 1994).

Meyer ve Allen'ın teorisi gelecekteki araştırmalar için bir temel olarak tercih edilmiş olsa da birtakım eleştiriler de teoriye yöneltilmiştir. Yapılan bir çalışmada örgütsel bağlılığı yeniden tanımlamasalar da, kariyerlerinin farklı aşamalarındaki bireylerin değişen derecelerde psikolojik ve ekonomik bağlılık yaşadıkları tespit edilmiştir (Self ve Vandenberg, 1993).

Başka bir çalışmada Allen ve Meyer'in bağlılık tanımlarının duygusal, normatif ve devam bağlılığı ile ilgili tüm özellikleri kapsamadığını iddia etmişlerdir. Ayrıca, bu yaklaşımda tanımlanan iki kilit konuyu da hedef almışlardır. Birincis, bu yaklaşıma göre tutumsal bağlılığı temsil eden aslında devam bağlılığı ile çok benzeşmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığın tutarlı bir faaliyet çizgisi olduğu için argümanlarının sağlam olmadığını iddia etmişlerdir. İkinci eleştirileri ise Allen ve Meyer'in duygusal ve normatif bağlılık arasında ayrım geçerliliğinin olmadığını eleştirmişlerdir. Normatif bağlılığın, duygusal bağlılıktan kavramsal olarak nasıl ayrılabileceğinin de açık olmadığını belirtmişlerdir (Kovd, 1997).

20. yüzyılın sonlarında, Meyer ve Allen (1997), örgütsel bağlılık ile ilgili araştırma literatürünü bu alandaki birkaç kapsamlı inceleme ve meta-analizin ötesinde geliştirme girişimlerinde bulunmuşlardır. Onların ve diğer bilim adamlarının yapmış oldukları çalışmalar, örgütsel bağlılık kavramının birden fazla unsura odaklanmasını, çok

kapsamlı ve tabanlı bir kavram haline gelmesini sağlamıştır. Ayrıca yapılan çalışmaların ve araştırmaların sayıca fazla bir hale gelmesi örgütsel bağlılık kavramının güçlü ampirik destek bulmasına da neden olmuştur. Bilimin bilgilerin birikimleri ile büyüdüğü düşünüldüğünde bilim adına yapılan her çalışma ilgili kavramın daha fazla gelişmesine ve ilerlemesine katkı sağlamıştır.

3.10. Chris Argyris'in Sınıflandırması

Çokta eski olmayan zamanda Argyris (1998) tarafından yapılan örgütsel bağlılık ile ilgili bir çalışmada kavram önceki zamanlarda yapılan araştırmalara oranla daha karmaşık bir şekilde ele alınmıştır. Bu çalışmaya göre örgütsel bağlılık yalnızca ikili ilişkilerden yola çıkılarak açıklanamamaktadır. Birçok farklı faktörün örgütsel bağlılığı etkilediği araştırmacı tarafından ortaya konmuştur. Bu değişkenler örgütün finansal durumu, örgütün belirlemiş olduğu strateji veya örgütün teknolojik imkanlardan yararlanma düzeyi şeklinde sıralanabilir. Argyris (1998)'e göre örgütsel bağlılık içsel ve dışsal bağlılık olmak üzere ikiye ayrılmaktadır;

- İçsel bağlılık, bireylerin örgütte yer almayı kendilerinin istemesi olarak özetlenebilmektedir. Burada kişiler örgütte bulunmayı kendi kişisel sorumlulukları olarak tanımlamaktadır. Örgütün amaçlarını kendi amaçları ile benzeştirerek motivasyon duygularını arttırmaktadırlar. İçsel bağlılıkta hedefler örgütün yönetim kademesi ile ortak bir şekilde belirlenirken, bireylerin sergileyeceği davranışlar kişilerin kendileri tarafından belirlenmektedir.
- Dışsal bağlılık ise çalışanların sadece kendilerine verilen görevleri veya işleri yapmaları şeklinde tanımlanmaktadır. İçsel bağlılığın tam tersi olarak bu bağlılık türünde hem hedefler hem de yapılacak işler önceden yönetim kademesi tarafından belirlenmektedir. Ayrıca bu belirleme aşamasında çalışanların fikirleri alınmamaktadır. Fakat bu durum bahsedilen diğer faktörler sebebiyle çalışanlarda bağlılık duygusunun oluşmasını engellememektedir.

3.11. Becker'in Yan Bahis Teorisi

Bu bağlılık teorisi ilk olarak Howard Becker tarafından 1960 yılında literatürde yer almıştır. Bununla birlikte, bu yıllarda örgütsel bağlılık ve iş birliği kavramlarını anlamaya odaklanan eski çalışmalar bağlılığı kişisel özelliklere bağlı bir kavram olarak ele almaktaydı. 1960'lar bağlılık üzerine davranışsal bakış açısının ortaya çıkışına tanık olan dönemler arasında yer almaktaydı. Örgütsel bağlılık Becker tarafından bir kuruluş ve çalışanı arasındaki ilişki, ekonomik değişim ve kazanç sözleşmesi ile sınırlandırılmış davranışlar üzerine kurulmuştur. Çalışanlar, gizli yatırımları veya yan bahisleri nedeniyle kendilerini bağlı hissetmekteydiler. Bu yan bahisler bireyin değer verdiği, zaman, emek ve para açısından yatırımların birikimi şeklinde ifade edilebilir. Yan bahis yaklaşımı önde gelen bir bağlılık teorisi olarak bırakılmış olsa da Meyer ve Allen tarafından geliştirilen bağlılık ölçeğine etki etmiştir. Aynı zamanda bu ölçek, yan bahis yaklaşımının daha iyi test edilmesi için geliştirilmiştir de denebilir (Jaiswal vd., 2020).

Becker (1960) geliştirmiş olduğu teoride bağlılığı, kişiler tarafından yapılmış bir yan bahis olarak tanımlamaktadır. Kendini bağlı hisseden kişi, başlangıçta yaptığı eyleme yabancı olan diğer çıkarlarını doğrudan bu eyleme dâhil edecek şekilde hareket etmeye başlamıştır. Aslında bu kişi ilk başta yapmış olduğu pazarlıklar neticesinde bu yan bahisler, kaybetmemek adına örgüte bağlı bir hale gelmiştir. Kişinin son pazarlık aşamasından önceki kendi eylemleriyle, şu anki hareket tarzıyla ilgisi olmayan mevcut davranışları arasında tutarlılık ortaya çıkmıştır. Bağlılığın olmayışının sonuçları kişinin büyük kayıplar yaşamasına neden olacağı için kişinin eylemleri mecburen tutarlı olmak durumundadır. Becker'in yaklaşımı ayrıca çalışanların gönüllü işten ayrılma davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasında yakın bir bağlantı olduğunu da iddia etmektedir. (Becker, 1960).

Becker tarafından ortaya atılan bu yaklaşımın diğer bir özelliği ise, çalışanlar ve işveren kuruluşlar arasındaki ilişkileri, sadakat ve bağlılığın maddi ve maddi olmayan ödüllerle değiş tokuş edildiği, resmi ve gayri resmi (psikolojik ve sosyal) bir sözleşme olarak algılamasıdır (Bar-Haim, 2019).

Teoriye ait olan örgütsel bağlılığın ana unsurları şu şekilde sıralanabilmektedir. Birincisi, grup üyeleri, belirli bir davranışa ilişkin kararlarının, kendileriyle kesin olarak ilgili olmayan diğer çıkarlar ve faaliyetler adına sonuçları olduğu bir konumda

yer almaktadır. İkincisi, çalışanlar daha önceki eylemleriyle veya bahsi geçen pazarlık aşamasında sergiledikleri davranışlarla kendilerini bu konuma yerleştirmişlerdir. Çok açık bir şekilde görünür olmamasına rağmen üçüncü bir unsur daha bulunmaktadır. Üçüncü unsur, bağlılık gösteren kişiler yan bahsi yaptıklarının farkında olmalı ve bu durumda kararlarının bunun ötesinde sonuçları olacağını kabul etmelidirler. Kişilerin önceki davranışlarından doğan çıkarların tanınması unsuru, bağlılığın gerekli bir bileşenidir, çünkü kişinin herhangi bir çıkarı olduğunda, bu çıkarların farkına varılmazsa kişiler bu uygun davranışları gerçekleştirmek için hareket etmeyeceklerdir. Diğer bir deyişler yan bahsi kazanmak adına çaba göstermeyeceklerdir (Becker, 1960).

Günümüz koşulları dikkate alındığında Yan Bahis Teorisi'nin ülkeler arası farklılıkları incelemek adına uygun bir çerçeve oluşturduğu söylenebilir bunun nedeni ise teorinin temel varsayımlarından biri farklılıklardır. Fakat Meyer ve Allen yan bahis teorisini geçerli olmadığı yönünde eleştirmişlerdir. Bu eleştirinin temel nedeni ise teori ile ilgili çalışmaların yeterince geniş bir şekilde yapılmamasıdır. Teorinin diğer varsayımlarından biri ise yan bahislerin farklı kültürlerde ve değer sistemlerinde farklı şekilde çalışabileceğidir. Fakat bu varsayımın geçerliliğini test edecek çok fazla çalışma gerçekleştirilmemiştir (Cohen ve Gattiker, 1992).

Özetle, Becker tarafından 1960 yılında literatüre kazandırılmış olan bu teori, örgütsel bağlılık kavramının temellerini oluşturmuş, ardından bu kavramı araştıran ve açıklamaya çalışan birçok bilim insanına ön ayak olmuştur. Bağlılığın birden fazla boyutla ilişkili olduğunu vurgulayan bu teori temelde çalışanların kaybedecekleri değerlerinin olduğunu esas almakta ve bu değerleri kaybetmemek adına örgütsel bağlılık davranışları sergilediklerini savunmaktadır. Teorinin en fazla eleştirildiği husus ise yeterince test edilmemesidir. Ardından gelen araştırmacılar teorinin farklılıklara vurgu yapması nedeniyle birçok kez yaklaşımı test etmiş ve farklı unsurlara dikkat edilmesi gerektiğine vurgu yapmışlardır. Bu sayede örgütsel bağlılığın değişik faktörlere göre kişiler bazında farklılaştığı, kişilerin yalnızca yan bahisler için değil başka faktörlere göre farklı bağlılık türleri geliştirdikleri ortaya konmuştur.

3.12. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik (1977)'te tıpkı Becker'ın yaklaşımında var olduğu gibi örgütsel bağlılığın kişinin davranışları ile yakın bir ilişki içerisinde olduğunu varsaymaktadır. Bireyler aslında kendi sergilemiş oldukları önceki davranışlarını temel almakta ve bu davranışlarla tutarlı davranışlar sergilemek için hareket etmektedir. Bu tutarlı davranışlar ise örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Salancik, bağlılığı "bireyin davranışsal eylemlere bağlanması" olarak tanımlamıştır.

Davranışsal bağlılığın bu kavramsallaştırması, uyumsuzluk, bilişsel tutarlılık ve kendini haklı çıkarma ile ilgili daha önceki sosyal-psikolojik çalışmalara dayanmaktadır. Temel varsayımları, (1) bireylerin gerçekleştirdikleri davranışlar ile sahip oldukları tutumlar arasındaki tutarsızlıkları çözmeye çalıştıkları ve (2) bağlılığın etkisinin bir eylemi veya davranışı daha az değişken hale getirmek olduğu ve böylece insanların tutarlı şekillerde hareket etmeye devam etme eğiliminde olduklarıdır. Salancik (1977) bağlılığı iki faktörün etkilediğini savunmaktadır. Bunlardan ilki, bir davranışın yapılan eylem açık olduğunda daha büyük bir bağlılığa yol açtığı, ikincisi ise eylemin geri alınamaması veya geri çevrilememesidir. Bir seçim ne kadar tersine çevrilebilirse, bireyin o rotaya daha az bağlı olması muhtemeldir. Bir kişi bir işi kabul etmeye karar verdiğinde ve bu seçiminin geri alınamaz olduğunu, yani işleri kolayca değiştirmenin oldukça zor olacağını hissettiğinde bağlılık duygusu artacaktır (O'Reilly ve Caldwell, 1981).

Hem Slancik (1977) hem de Becker (1960) örgütsel bağlılığı kişinin davranışlarını tekrarlaması şeklinde tanımlamıştır. Fakat Salancik bireyin davranış oluşturmasının nedenlerini örgüt ile üye arasında psikolojik uyuma dayandırmıştır. Aynı zamanda psikolojik etkenlerin de etkili olduğunu savunmaktadır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018).

3.13. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers (1985), yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılık kavramına çoklu bir seçim bölgesi yaklaşımı önermiştir. Organizasyonların birden fazla, rekabet halindeki hedef ve değer setlerini takip ettiği, fikrini vurgulamak için makro organizasyon anlayışlarından yararlanmıştır. Seçim bölgesi terimi üst düzey yöneticiler, iş arkadaşları, müşteriler ve sendikalar gibi organizasyonel olarak ilgili grupları ifade etmektedir. Bu grupların her biri, diğer seçim bölgelerinin hedefleriyle çatışan hedefler

benimseyebilir ve çalışanlar bu grupların herhangi birine, hatta tümüne bağlı olabilir. Bağlılık, örgütsel hedefler ve değerler adına çaba sarf etme inancı ve istekliliği olarak tanımlandığında, bireylerin farklı seçmenlerin benimsediği birden çok hedef kümesinin farkında olmaları ve bunlara bağlı olmaları makul görünmektedir. Reichers, bu çoklu bağlılık yaklaşımına teorik destek sağlamak için referans grubu ve rol teorisinin yanı sıra sınır rolündeki kişiler ve sendika üyeleri arasındaki ikili bağlılıklar hakkındaki literatürden yararlanmıştır (Reichers, 1986).

Çoklu bağlılık yaklaşımı esasen bir grup üyesi tarafından hissedilmekte olan bağlılığın benzersiz olduğu fikrini savunmaktadır. Örgütün içerisinde yer alan her bir grup üyesi farklı sebeplerden dolayı farklı düzeylerde örgütsel bağlılık hislerine sahip olabilir. Konuya örnek vermek gerekirse aynı örgüt içerisinde yer alan iki çalışan düşünelim. Bir çalışan örgütün içerisinde yer alan sosyal ve beşeri ilişkilerin düzeyinden memnun olması sebebiyle örgütsel bağlılık hissedebilirken diğer bir çalışan örgütün ücret politikasını veya verdiği emeklerinin beklentilerini karşılaması sebebiyle örgütsel bağlılık hissedebilir. Örgütsel bağlılık bu yaklaşıma göre tek bir faktöre göre gerçekleşmemektedir. Bu sebeple, örgütün içerisinde yer alan faktörler ve örgütün çevresinde yer alan faktörler örgütsel bağlılığı etkileyen nedenler arasındadır. Bu bahsedilen iç unsurlar iş arkadaşları, örgütte yer alan yöneticiler, denetleyiciler şeklinde sıralanabilirken, dış unsurlar ise örgütün dış çevresi (tedarikçiler, müşteriler, kamu kurumları için vatandaşlar, diğer örgütler, vakıflar, sendikalar) şeklinde ifade edilebilir (Gül, 2002).

Reichers tarafından yapılan bu araştırmanın bazı kısıtlarından da bahsedilmesi gerekmektedir. Öncelikle araştırmacı çalışmanın daha fazla kuruma uygulanması ve genellenebilirliğinin arttırılması gerektiğini ifade etmiştir. Ayrıca yapılan daha sonraki çalışmalarda çalışanların görev sürelerinin de örgütsel bağlılık ile olan ilişkilerinin dikkate alınması gerektiğini söylemiştir. Çalışmanın ilginç bulgularından biri, kişilerin örgütsel bağlılıklarının zaman içinde gelişebileceği ve bu nedenle sonraki araştırmaların bu faktör dikkate alınarak uzun zaman aralıklarında tekrarlanacak şekilde gerçekleştirilmesinin önermektedir (Reichers, 1986).

Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar ve yaklaşımlar dikkate alındığında aslında hem örgüt içi hem de örgüt dışı tüm faktörlerin örgütsel bağlılık düzeyi ili ilişkili olduğu

görülmektedir. Ayrıca yaklaşımlar özetlendiğinde tüm yaklaşımlar daha önce de bahsedildiği üzere tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık şeklinde ayrılan üç ana başlık altında toplanmıştır. Özellikle 1990'lı yıllardan sonra örgütsel bağlılık kavramına bakış açısı her geçen gün daha da artmış ve çalışanların bağlılık düzeylerini yükseltmeyen örgütlerin başarı şansları giderek azalmıştır. Reichers tarafından kendi çalışmasının sonunda da önerilen farklı değişkenlerin dikkate alınması söylemi bu çalışmada kendine yer bulmuştur. Demografik sorular arasında kişilerin çalışma süreleri, genelleme yapılabilmesi adına birden fazla farklı kuruma uygulanması, katılımcıların ne kadar süre görev yaptıkları gibi hususlara uygun sorulara çalışmada yer verilmiştir.

Çalışanların kurumlarına olan bağlılıkları hem kendilerinin hem de kurumlarının başarısını arttırmada en önemli unsurlardan biri haline gelmiştir. Bu sebeple kurum başarısı dikkate alındığında örgütsel bağlılık düzeyini arttırmak her örgütün yönetim kademesinde çalışanlar tarafından istenen bir husus haline gelmiştir. Örgütsel bağlılığın yapmış olduğu en büyük katkılardan biri örgüt içerisinde yer alan insan kaynağının problemleri oluşturmaktan daha ziyade problemleri çözen bir hale getirmesidir. Organizasyonlar kendi devamlılıklarını sürdürmek ve rekabet gücünü kaybetmemek adına çalışanların mutluluk düzeylerine önem vermelidir. Diğer yandan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini arttırabilmek üst yönetimin de görevleri arasında yer almaktadır. Unutulmaması gereken ise örgütsel bağlılığın sınıflandırmalarında yer alan olumlu bir ilişkiyi ifade eden duygusal bağlılığa daha fazla önem verilmesi daha rasyoneldir. Diğer sınıflandırmaların olumsuz bir şekilde bağlılık hissi oluşturabileceği söylenmiştir (Bozkurt ve Yurt, 2013).

3.14. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kamu veya özel sektördeki bir kuruluşun, değerli çalışanları kendilerinde kalmaya ikna edebilmesi için, bu tür bir kuruluşun, çalışanların kendi kuruluşlarına bağlılığını oluşturmak da dâhil olmak üzere belirli teşvikler sağlaması gerekmektedir. Personele çalışmak için doğru teşvik ve motivasyonlar verildiği takdirde, performanslarının oldukça verimli ve etkili bir düzeye yükseleceği birçok çalışma sonunda ispatlanmıştır. Dahası, bu tür dürtüler, organizasyona karşı oluşturulan bağlılığı duygusunda da bir gelişmeye yol açacaktır. İlgili literatür incelemelerine referansla, günümüzde örgütsel

bağlılık çalışmasının, örgüt içindeki bağlılığın düzeyini ve derecesini, bu bağlılıkları etkileyen faktörlerle birlikte incelemek, daha doğru sonuçlara ulaşılmasını sağlamaktadır. Çeşitli araştırmalar, örgütsel bağlılık kavramının, çalışan ile farklı bağlamlardaki diğer ilgili değişkenler arasında bir ilişkini varlığını ortaya koymaktadır. Personelin organizasyon içinde kurulan adil sistemi algılamasının, çalışan arasında yüksek düzeyde iş tatmini ile sonuçlandığına dair çalışmalarda mevcuttur. Bu tür çalışanların örgütlerine karşı yüksek düzeyde bağlılık ve sadakate sahip olacağı yorumu yapılabilir (Sangperm, 2017).

Literatür incelemesi yapıldığında örgütsel bağlılığın birçok faktörler ilişkili olduğu ve birçok faktörden etkilendiği tespit edilmiştir. Bazı bilim insanlarının yaptıkları ayrımlar veya faktörler şu şekilde özetlenebilmektedir; Steers ve Sopiah'a (2015) göre örgütsel bağlılık, kolay ve hızlı gerçekleşebilen bir süreç olarak görülmemelidir. Bu örgütsel bağlılığın bir örgüt kültürü olarak yerleşebilmesi için kademeli ve oldukça uzun bir sürece ihtiyaç vardır. Aynı çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen üç faktör belirtilmektedir, birincisi, kişisel özellikler (her çalışanın farklı ihtiyaç ve istekleri), ikincisi, iş özellikleri (işin tanımlanması ve iş arkadaşları ile olan etkileşimler), üçüncüsü ise çalışanların iş deneyimleridir (Wydyanto ve Yanti, 2020)

Diğer bir araştırmacıya göre örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler daha detaylı bir şekilde ele alınması gereken bir kavram olarak görülmüştür. Bu sebeple faktörler öncelikle işverenlerin bakış açısından ve çalışanların bakış açısında şeklinde ikiye ayrılmıştır. İşverenlerin bakış açısında örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, rol belirsizliği, iş kontrolü, iş sürekliliği, kariyer planlaması, performansa değerlendirme, pozitif takım tecrübeleri, yönetim desteği ve çalışma ortamı şeklinde sıralanmıştır. Çalışanların bakış açısında örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ise, kontrol odağı, çalışanın yaşı, çalışanların görev süresi, örgüt kültürü, iş tatmin düzeyi, öz-yeterlilik şeklinde gruplara ayrılmıştır.

Wydyanto ve Yanti (2020) tarafından aktarıldığı üzere çalışanın örgüte olan bağlılığını etkileyen birçok faktör vardır. Kişisel faktörler, bu faktörler arasında iş beklentileri, psikolojik sözleşmeler, iş seçimi faktörleri ve kişisel özellikler yer almaktadır. Tüm bu faktörler için çalışanın ilk bağlılık hissini oluşturmaya yardımcı olan faktörlerdir. Diğeri, İlk iş deneyimi, iş kapsamı, denetim, hedef tutarlılığı dâhil olmak üzere işle

ilgili faktörler bulunmaktadır. İş ile ilgili sayılan bu faktörler çalışanların sorumluluklarını bilmelerini, daha fazla sorumluluk almalarını ve örgütsel bağlılığın hangi sınıflandırma içerisinde yer alacağını şekillendirmektedir. Sonuncusu ise, alternatif işlerin mevcudiyetini içeren örgütsel olmayan faktörler. Örgüt içinden gelmeyen faktörlerdir. Örneğin çalışana sunulan başka iş alternatiflerinin olup olmadığıdır.

Bu çalışma özelinde, ayrımlardan faydalanılarak örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler dört genel başlık altında ele alınmıştır. Bu başlıklar, öncelikle işle ilgili unsurlar, kişilik özellikler ile ilgili unsurlar, ücret ile ilgili unsurlar son olarak iş tatmini ile ilgili unsurlar.

İş ile İlgili Unsurlar: Öncelikle bu alt başlık çalışanların yaptıkları işlerin açık ve net bir şekilde tanımlanması, çalışanların görev dağılımların adil yapılması, yapılan işlerin denetim sıklığı ve yapısı, yapılan işlerin devamlılığı gibi birçok unsuru içerisinde barındırmaktadır. Literatür taraması yapıldığında bu faktörlerin hemen her biri örgütsel bağlılık ile yakın ilişki içerisindedir. Bireylerin yaptıkları işlerin açık ve net bir şekilde ifade edilmemiş olması çalışanların bir süre sonra zihin bulanıklığı yaşamasına neden olmaktadır. Örneğin bir kurumda çalışan bir personelin yaptığı iş eğer net bir şekilde ifade edilmemişse tüm işleri kendisi yapıyormuş hissine kapılabilir ardından ise hiçbir iş yapmama isteği duymaya başlayabilir. Diğer yandan yapılan işlerin ve işler karşılığında verilen ücretlerin her çalışana eşit bir şekilde dağıtılması da gerekmektedir. Eğer bir çalışanın iş yükü fazla diğer çalışanın iş yükü az ise ve her iki çalışanda eşit ücret aldıklarını öğrenirlerse, çok iş yapan çalışan bir süre sonra örgütte adaletin olmadığı inancını taşıyacak ve örgüte karşı sorumluluk duygusunu yitirmeye başlayacaktır. Yapılan birçok çalışma maaşı düşük olan çalışanların bulundukları örgütte kalmak istemediklerini ortaya koymuştur (Judeh, 2011). Diğer yandan yapılan işlerle ilgili denetim süreçleri de büyük önem teşkil etmektedir. Çalışanların iş tanımının açık olması gerektiği gibi hangi çalışanın hangi yöneticiye hesap verme sorumluluğu olduğunun da açık bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir. Çalışanların birden fazla kişi tarafından denetlenmesi çalışanda gün geçtikçe özgüven eksikliğine neden olacaktır. Yerinde bir denetim mekanizması çalışanların üstünlük almalarına ve karar verme süreçlerine dahil olmalarına imkan tanıyacaktır (Spector, 1988).

Kişilik Özellikleri ile İlgili Unsurlar: Burada kişilik özellikleri yapılan çalışmalar da göz önüne alınarak, dışadönüklük, nevrotizm, uyumluluk, deneyime açıklık, vicdanlılık şeklinde belirlenmiştir. Bu kişilik özellikler literatürde sıklıkla yapılan kişilik özellikleri ayrımı sonucu tespit edilmiştir. Bu sayılan kişilik özelliklerinden bazılarını daha çok kabullenmiş kişilerin örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşabilmektedir. Yapılan araştırma sonuçlarında, dışadönük, başkalarıyla ilişki kurmayı seven kişilerin örgütsel bağlılık hislerinin daha yüksek olduğu ispat edilmiştir. Dışa dönük bireyler bir sosyal çevre sağladıkları için organizasyonlarına karşılık verme eğiliminde olabilmektedir. Doğaları gereği, nevrotik bireyler olumsuz durumlar ve olumsuz duygular deneyimlemeye eğilimlidirler, bu da onları örgütlerine duygusal olarak yatırım yapma konusunda temkinli davranmaya ve bununla ilişkili maliyetlerin bilincinde olmaya yönlendirmektedir. Aslında nevrotik bireyler çıkarcı bağlılık ile özdeşleşebilir. Daha bilinçli ve kayıplarının farkında oldukları için bağlılık hissedebilirler. Vicdanlı bireyler işlerine yüksek oranda katılma eğiliminde olduklarından muhtemelen bu katılım organizasyona bağlılıkla devam etmektedir. Deneyime açık olan kişiler, daha araştırmacı ve iş alternatiflerini takip etmeye daha istekliyken, son olarak uyumlu kişiler ise çalışma ortamıyla olan sosyal kimliğini daha fazla arttırmayı tercih ettiğinde bağlılık düzeyleri yüksektir (Erdheim vd., 2006).

Ücret ile İlgili Unsurlar: Birçok kuruluş, yetenekli çalışanları cezbetmek, motive etmek ve çalışanlarını kurumda kalmaları için elde tutma oranlarını artırmak için çalışan ücretlerini bir araç olarak kullanmaktadır (Ahmad vd, 2013). Uygun bir ücretlendirme sistemi, çalışanların örgütte kalma isteklerini iş tatmini ve beklentileri ile dolaylı olarak yükselterek artırabilir (Munap vd., 2013). İlgili araştırmalar, çalışanların performanslarını, bağlılıklarını ve memnuniyetlerini artırmak için motive etme stratejilerinden birinin maaş olduğunu göstermektedir. Örgütlerin ücret politikaları, çalışanların davranışlarını etkilemenin yanı sıra cezbetmekte, kalma niyetini arttırmakta ve organizasyonda daha yüksek performansa yol açmaktadır. Ücret memnuniyetinin örgütsel bağlılık ile anlamlı bir pozitif ilişkisinin olduğu da çoğu araştırma tarafından ispat edilmiştir. Diğer yandan ücret politikaları çalışanların örgüte katılma, ayrılma veya örgütte kalma karar verme olasılığını etkileyebilmektedir (Kee vd., 2016).

İş Tatmini: Bilim adamlarının da işaret ettiği gibi, iş tatmini kavramı örgüt yapısında mikro bir bakış açısıyla oluşturma eğilimindeyken, örgütsel bağlılık makro bir bakış açısı oluşturma eğilimindedir. Bu nedenle, iş tatmini kavramı örgütsel bağlılığın bir belirleyicisi konumundadır. Birçok çalışma, iş tatmini yüksek çalışanların bir organizasyonda zorluklar ortaya çıktığında zorlukları kabul etmeye ve zorlukların üstesinden gelmek için iş birliği yapmaya istekli olduklarını göstermiştir. Ayrıca, yüksek iş tatmini düzeyine sahip olan çalışanlar, örgütsel değerleri ve hedefleri tanıma, örgütte kalma ve örgütsel hedeflere ulaşmak için çaba harcama olasılıkları daha yüksektir. Bu açıklamalar dikkate alındığında, çalışanların iş tatminini etkin bir şekilde artıran organizasyonlar, örgütsel bağlılığı artırabilir ve seçkin çalışanları elinde tutma avantajını sağlayabilir. Kavramlar, algılanan iş tatmin düzeyinin çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Dolayısıyla çalışanların iş tatmini algılarının artan örgütsel bağlılık düzeyi yakın bir ilişkili içerisinde olduğu sonucuna ulaşılabilir (Chang, 2014).

Bu faktörlerin grup üyelerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bazı faktörler örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilerken bazı faktörler ise örgütsel bağlılığı olumlu bir şekilde etkilemektedir. Unutulmaması gereken ise örgütlerin etkinlik, verimlik ve başarı düzeylerini artırmaları, çevresinde yer alan diğer örgütlerle rekabet edebilmeleri için çalışanların bağlılık düzeylerini artırmaları gerektiğidir. Örgütsel bağlılık düzeyi artan grup üyesi pozitif yönde etkilenecek ve örgütün değerleri, amaçları için çok daha fazla çaba harcayacaktır. Dolayısıyla her bir unsura dikkat edilerek çalışanlara değer verildiği belli edilmelidir.

3.15. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Kuramsal İlişki

Özellikle son zamanlarda yapılan araştırmalar ortaya çıkan gelişmelerin ve değişimlerin neticesinde liderlik kavramına da bulaşmış, esası değişimlere odaklı bir liderlik türü olan dönüşümcü liderliğin de öneminin artmasına yol açmıştır. Liderler, takipçilerinin bireysel gelişim ihtiyaçlarını dikkate aldıklarında, grup üyelerinin entelektüel olarak cesaretlendiren, yüksek beklentiler ortaya koyan, hedeflerin bir bütün olarak kabul edilmesini sağlayan, rol model olarak davranan ve geleceğe yönelik ortak bir vizyon oluşturan dönüştürücü davranışlar sergilemeye yöneltmektedir.

Dönüşümcü liderlik davranışları gösteren lider, grup üyelerini beklenenden daha iyi performans göstermeleri için teşvik etmekte ve ilham vermektedir. Dolayısıyla bu liderlik tarzı, kurumlar için başarının yolunu kolaylaştırmakta ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasına yol açmaktadır. İyi bir liderle çalışan bir çalışanın, daha fazla tatmin düzeyine ulaşacağı ve dolayısıyla çalışanlarının kuruma daha fazla bağlılık hissedeceği birçok çalışmada ispatlanmıştır. Daha güçlü bağlılık, daha iyi performansa yol açmakta ve aynı zamanda örgütün başarı düzeyini arttıracaktır. Çünkü örgütsel bağlılık düzeyi yüksek bir grup üyesi işini sahiplenmekte ve elinden gelenin en iyisini yapmaktadır (Gullluce vd., 2016).

Diğer yandan dönüşümcü liderliğin özelliklerinde biri olan katılımcı yönetim anlayışının benimsenme örgütsel bağlılıkla yakın bir ilişki içerisindedir. Organizasyonda karar alma süreçlerinde çalışanlara yer verilmesi, çalışanların katılımının sağlanması, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine olumlu yönde katkı yapmaktadır (Heldenbrand ve Simms, 2012). Örgüt içerisinde yer alan her türlü sürece dahil olmak çalışanların örgütler olan ilişkilerinin sağlamlaşmasını, değerlerin ve ilkelerin bütünleşmesini sağlamaktadır. Dönüşümcü liderlik davranışlarının, bir bütün olarak örgütsel performansa fayda sağladığı da unutulmamalıdır (Porter, 2014).

Dönüşümcü liderler birçok unsura dikkat etmekte ve çok yönlü özellikler taşımaktadır. Dönüşümcü liderler çalışanlara kendi katkılarını sunma fırsatını vermeli ve kurum içi algılanan adaleti geliştirmelidir. Bu sayede astlar arasındaki güven yoluyla örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Dönüşümcü liderler, astları kişisel olarak ortak bir vizyona, misyona ve kurumsal hedeflere bağlamaktadır. Ayrıca örgüt içerisindeki iş stresini, işten ayrılma niyetlerini ve devamsızlığı azaltarak ve daha yüksek iş tatmini, kalite ve üretkenliğe neden olmaktadır. Örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi yoluyla performansı dolaylı olarak etkilemektedir (Steyrer vd., 2008).

Ayrıca, organizasyonlardaki dönüşümcü liderler, gelişmiş çalışan ve müşteri memnuniyeti seviyelerine ulaşmak için yaratıcılığı, yeniliği teşvik edecek bir ortam inşa etme konusunda içsel bir arzuya sahiptirler. Böyle bir ortamda, dönüşümcü liderlere rapor veren yöneticiler, kaliteli hizmetler sunma, işletme bütçelerini yönetme ve sürdürülebilirlik konularına duyarlı olma konusunda kendini gerçekleştirme

eğilimindedir. Çalışanlar ise böyle liderlerin olduğu örgütlere daha fazla bağlılık duygusu barındırmaktadır, denilebilir (Feng vd., 2006).

Yakın tarihli yapılan çalışmalarda, dönüşümcü liderliğin duygusal ve normatif bağlılıkla pozitif olarak ilişkili olduğu ispat edilmiştir. Amerika Birleşik Devletleri'nde çalışanlar arasında dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Benzer şekilde, başka araştırmalar destekleyici liderliğin, duygusal ve normatif bağlılıkla olumlu bir şekilde bağlantılı olduğunu bulmuştur. Bu olumlu çağrışımlar, teorik bir bakış açısından anlamlıdır, çünkü dönüşümcü liderler takipçileriyle yakından ilgilenmeye ve onları beklentilerin ötesinde performans göstermeye motive etmeye eğilimlidir (Avolio, 1999).

Ayrıca dönüşümcü liderler, takipçilerini kendi çıkarlarını aşmaya ve organizasyon için en iyisine odaklanmaya teşvik etmektedirler. Böylece, çalışanların kimliklerini ve değerlerini kolektifin amaç ve değerleriyle (yani, duygusal bağlılık) uyumlu hale getirmeye katkıda bulunan koşullar yaratırlar. Yüksek etik ilkelerin benimsenmesi, dürüstlük duyguları aracılığıyla saygı ve sadakat (yani normatif bağlılık) duygularını aşılamaktadır. Böylece yöneticiler grup üyelerinin ihtiyaçlarını daha fazla dikkate almaktadır (Gillet ve Vandenberghe, 2014).

Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklayan çalışmalar bir genellemeye tabi tutulduğunda dönüşümcü liderliğin özellikleri şu şekilde özetlenebilmektedir (Bass, 1998);

İdealleştirilmiş Etkileme Gücüne Sahip Olma: Dönüşümcü liderler, çalışanlara ilham verici motivasyon sağlayan, adil değerlendirme kriterlerine sahip bireylerdir. Aynı zamanda takipçileri tarafından kendisine hayranlık duyulan, saygı duyulan ve güvenilen' rol modelleridir. Lider ve grup üyeleri arasındaki ilişkiler resmi ve kurallara dayalıdır. Fakat yöneticiler kişisel anlayışları, inisiyatifleri ile ilişkileri resmi olmanın ve aşırı kuralcı olmanın dışında bırakmaktadır.

İlham Veren Motivasyona Sahip Olma: Grup üyelerine yüksek beklentiler ve standartlar iletmekte, kuruluştaki paylaşılan vizyonu motivasyon yoluyla onlara iletmektedirler. Liderler, hedefleri ve beklentileri grup üyeleri ile paylaşmakta, grup üyelerine bir ekip olduklarına ikna etmektedirler.

Entelektüel Uyarım: Dönüşümcü liderler çalışanların yaratıcı, yenilikçi, sistematik olmaya, kendi inanç ve değerlerinin yanı sıra örgütün değer ve düşünceleri ile özdeşleşmeye teşvik etmektedir. Ayrıca grup üyeleri yeni yaklaşımlar denemeye ve örgütsel sorunlarla başa çıkmak için yenilikçi yollar geliştirmeye de teşvik etmektedir. Ayrıca, sorunları çözmek için grup üyelerinin önerileri dikkate almaktadırlar.

Bireyselleştirilmiş Değerlendirme: Dönüşümcü liderler, çalışanlara yol gösterici olarak hareket etmektedirler. Her bir çalışanın başarı ve büyüme ihtiyaçlarına özel olarak önem vermektedir.

Dönüşümcü liderliğin özelliklerinin her biri kişilerin örgütte var olan mutluluk düzeylerinin artmasına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra iş tatmin düzeylerinin ve performanslarının da olumlu şekilde yükselmesine yardımcı olacaktır. Tüm bu açıklananlar dahilinde, dönüşümcü liderlerin çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini arttırmak adına gerçekleştirmesi gereken faaliyetler şu şekilde sıralanabilmektedir (Khasawneh, 2012);

1- Örgütün hedefleri ile ilişkili olarak daha yüksek düzeyde içsel değerleri teşvik etmek, çalışanların ve örgütün değerleri ile uyumlu ortak bir vizyon geliştirmek, çalışanlar adına daha yüksek bir kişisel bağlılık düzeyi yaratmak.
2- Var olan sorunları veya ileride oluşabilecek olan sorunların daha rahat bir şekilde çözülebilmesi adına yeni yaklaşımlar aramaları gerekmektedir. Katılımcılık ilkesi gereği çalışanlar karar verme sürecine dahil edilmelidir. Örgütsel bağlılık kavramı teşvik edilmeli, çalışanların potansiyellerini en üst düzeye çıkarabilmek için her bir çalışanın ihtiyaçları dikkate alınmalıdır. Ayrıca çalışanlar eleştirel düşünmeye teşvik edilmelidir.
3- Son olarak, çalışanların başarı ve büyüme ihtiyaçlarını belirlenmesi ardından çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ile sonuçlanabilecek şekilde işlerine daha fazla katılmaları için motive edilmeleri gerekmektedir.

Yöneticiler, çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak için önemli sorumluluklar üstlenmektedirler. Kurumların olağanüstü performans gösterip öne çıkmaları, liderlik özelliklerine sahip yöneticileri ile yakın bir şekilde ilişkilidir. Bu nedenle yöneticiler, dönüşümcü liderlik tutum ve davranışları sergileyerek çalışanların örgütsel bağlılığını artırmalıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar her zaman beklenenden daha fazla

çalışacak ve kurumun amaçlarına ulaşabilmesi adına daha fazla çaba göstereceklerdir. Örgüt yöneticilerinin esasen bu bilinçle hareket etmeleri gerekmektedir. Günümüzün hızlı bir şekilde değişen koşulları dikkate alındığında, dönüşümcü liderlik anlayışı ve çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri örgütlerin başarısı adına önem teşkil etmektedir (Gulluce vd., 2016).

4. YÖNTEM

Bu bölüm genel olarak araştırma içerisinde yer alan sorunların ve hipotezlerin incelendiği, araştırma modeli hakkında bilgi verildiği bölümdür. Çalışmanın paradigması, çalışmanın örneklemi, hangi analizlerin yapıldığı, ölçeklerin faktör analizi, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları bu bölüm içerisinde yer almıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Kamu kurumları globalleşen bir piyasada ve zorluk derecesi artan bir rekabet ortamında çalışmalarını yürütmektedir. Bu araştırmada dönüşümcü liderlik algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Kastamonu merkez ilçede kamu hizmet binalarında görev yapmakta olan kamu çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile dönüşümcü liderlik algıları arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı görmek amaçlanmıştır. Saha çalışması ile desteklenen bu tez içerisinde geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, Pearson korelasyon analizi, T testi analizi, ANOVA analizi gerçekleştirilmiştir. Verilerin tanımlayıcı istatistikleri gerçekleştirilmiş, standart sapma değerleri, ortalama değerleri tablolarda yer almıştır.

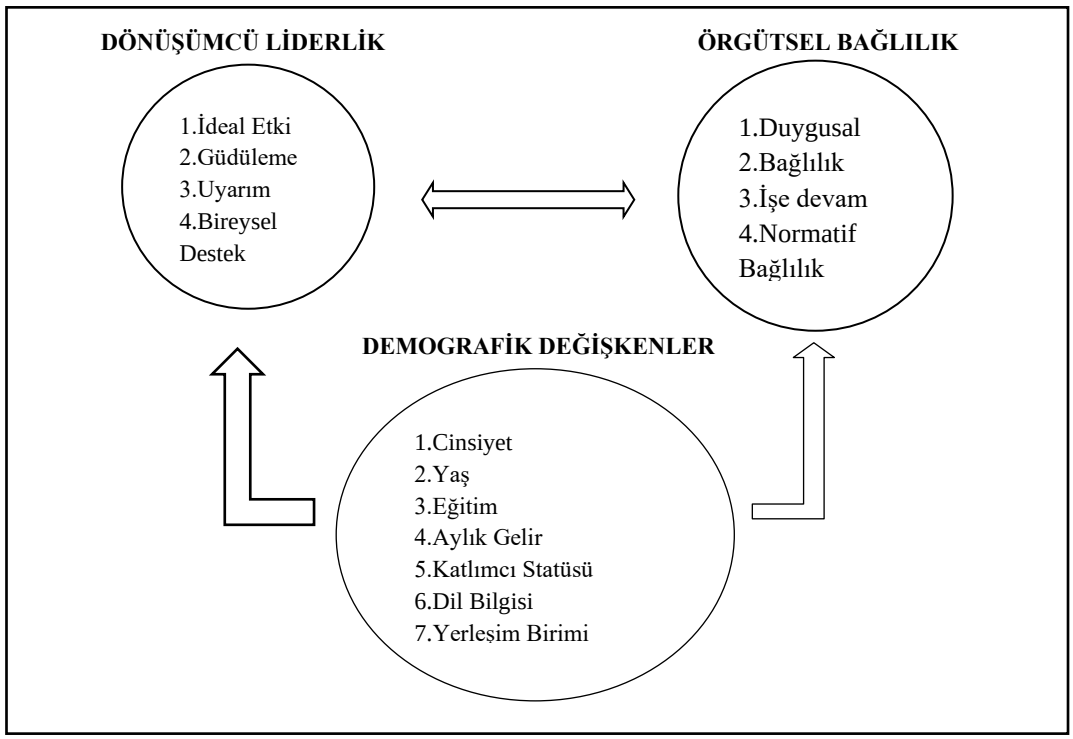
Katılımcıların demografik özellikleri, dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılığa yatkınlıkları yapılan anketlerin analizi sonucunda incelenmiştir. Analizler SPSS 22 paket programı kullanılarak elde edilmiştir.

4.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmada dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırılmıştır. Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, aylık gelir, katılımcıların kurumdaki statüsü, katılımcıların yabancı dil bilme durumu ve uzun süre yaşadıkları yerleşim birimi gibi faktörlerde araştırılmıştır. Araştırmanın modelinde örgütsel bağlılık bağımlı değişken, dönüşümcü liderlik ise bağımsız değişken olarak yer almıştır. Kamu çalışanlarının demografik verilere göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı da modelde ele alınmıştır.

Yapılmış olan çalışmalar, bu çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir. Yapılan çalışmalar daha çok özel sektörü ele almıştır. Yapılan literatür taraması göz önünde bulundurulduğunda kamu sektöründe de benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Özel sektör

çalışanları ile kamu sektörü çalışanlarının dönüşümcü liderlik algıları ve örgütsel bağlılık algıları arasında farklılıklar görülmemiştir. Dönüşümcü liderliğin örgütte ki bağları arttırdığı görülmüştür. Dönüşümcü liderlik ve yapısı ile ilgili çalışmalar ele alınacak olunursa: Yolaç (2011) tarafından yapılan bir çalışmada dönüşümcü liderliğin, yöneticilere duyulan güvenin pozitif yönde olacağı görülmüştür. Çelik (2013) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir olgu oluştuğuna ulaşılmıştır. Sobacı (2014) tarafından yapılmış olan bir çalışmada, benzer olarak cinsiyet ve dönüşümcü liderlik algıları arasında bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bilir (2007) ve Tanrıverdi ve Paşaoğlu (2014) çalışmasında ise dönüşümcü liderliğin çalışanları pozitif yönde tatmin ettiği, örgütsel bağlılıklarını artırdığı ve iş tatmini yönünden anlamlı kıldığı görülmüştür.



Şekil 4.2.1 Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık modeli

4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışma kapsamında Kastamonu il merkezinde bulunan kamu sektörüne bağlı kurumlar ele alınmıştır. Örnekleme ulaşmada birtakım zorluklarla karşılaşılabileceği için bu zorlukların önlenmesi adına kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir.

Kolayda örneklem metodolojisi gereği örneklem sayısının mümkün olduğunca arttırılması amacıyla araştırmanın Kastamonu il merkezindeki kamu kurumlarında yapılması planlanmıştır.

Örneklem seçilirken dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan biri ise evrende yer alan toplam sayının bilinmesidir.

Araştırmanın örneklemi kamu kuruluşlarında çalışmakta olan ve Kastamonu'da bulunan 400 kamu personelinden oluşmuştur. İlgili verilen incelendiğinde Kastamonu İli merkezinde yaklaşık 12.000 kamu personelinin çalıştığı tespit edilmiştir. (URL2, 2022). Evrenin büyüklüğünün 12.000 olduğu tespit edildiğinde ilgili çalışmanın örnekleminin yeter sayısının 398 olduğu tespit edilmiştir (Yavan, 2022). Bu sebeple çalışmada 400 katılımcıya yer verilmiştir.

4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki katılımcıların demografik özellikleri ile bağdaştırılarak araştırmanın amacı doğrultusunda incelenmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkinin kuvveti ve yönünün belirlenmesi amacıyla ise Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmaya katılacak olan katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarında ve örgütsel bağlılık algılarında cinsiyet bakımından farklılık olup olmadığını ölçmek amacıyla bağımsız gruplar t-testi, yaş ve eğitim durumu ve çalışma süresine göre farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 4.1 Hipotezler ve hipotezlerin sınanmasında yararlanılan test ve analizler

Hipotezler	Yapılmış Olan Test veya Analizler
H_1: Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Pearson Korelasyon Analizi
H_2: Katılımcıların cinsiyetleri ve dönüşümcü liderlik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	T Testi Analizi
H_3: Katılımcıların yaşları ve dönüşümcü liderlik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	ANOVA
H_4: Katılımcıların eğitim düzeyleri ve dönüşümcü liderlik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	ANOVA

Tablo 4.1 Devamı

H_6: Katılımcıların uzun süre yaşamış oldukları yerleşim birimleri ve dönüşümcü liderlik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	ANOVA
H_7: Katılımcıların cinsiyetleri ve örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	T Testi Analizi
H_8: Katılımcıların yaşları ve örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	ANOVA
H_9: Katılımcıların gelir düzeyleri ve örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	ANOVA
H_{10}: Katılımcıların eğitim düzeyleri ve örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	ANOVA
H_{11}: Katılımcıların uzun süre yaşamış oldukları yerleşim birimleri ve örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	ANOVA

4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Çalışma özelinde toplam 48 sorudan oluşan ve iki farklı ölçeğin kullanıldığı bir anket formu hazırlanmıştır. Bunlardan ilki örgütsel bağlılık ölçeğidir. Ölçek Kastamonu merkez ilçede bulunan kamu çalışanlarına uygulanmıştır. Çalışmada yer alan ikinci ölçek ise dönüşümcü liderlik ölçeğidir. Anket formlarının dağıtımı online sistem ve yüz yüze mülakat tekniği kullanılarak yapılmıştır. Çalışmanın saha araştırması kısmında kullanılmış olan ölçekler Çetin (2018) tarafından ‘‘*Dönüşümcü Liderlik Üzerine Bir Analiz: Bankacılık Sektöründe Çalışanların Liderlik Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*’’ adlı çalışmada kullanılmış olup, geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır.

Çalışmada yer alan anket formu toplam üç bölüme ayrılmıştır. Formun birinci bölümünde cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, yabancı dil bilgisi, kurumdaki statüsü ve uzun süre yaşadığı yerleşim birimi gibi verileri elde edebilmek adına sorulmuş yedi sosyo-demografik sorudan oluşmaktadır. Formun ikinci bölümünde ise dönüşümcü liderlik algısının anlaşılmasına ve ölçülmesine yarayan toplam 24 sorudan oluşan dönüşümcü liderlik ölçeği yer almaktadır. Formun üçüncü bölümü ise toplam 17 sorudan oluşan çalışanların örgütsel bağlılığının anlaşılmasına yarar sağlayan iş örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

Anket formlarında maddeler 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır. Dönüşümcü liderlik algısı ve örgütsel bağlılığı ölçen maddeler için katılımcıların seçebilecekleri "kesinlikle katılmıyorum" (1), "katılmıyorum" (2), "kararsızım" (3), "katılıyorum" (4), "kesinlikle katılıyorum" (5) şeklinde beşli Likert ölçeği oluşturulmuştur. Örneklem belirlendikten ve veriler toplandıktan sonra istatistik programı (SPSS) Kullanılarak sonuçlar analiz edilmiştir.

Tablo 4.2'de katılımcıların demografik verileri elde edilmiştir. Bu demografik veriler arasında cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, gelir düzeyi ve katılımcıların kurumda ki statüleri, yabancı dil bilme durumu ve katılımcının uzun süre yaşadığı yerleşim birimi yer almıştır.

Tablo 4.2 Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri

Demografik Değişkenler	Değişkenlerin İçeriği	N	Yüzde	Birikimli Yüzde
Cinsiyet	Erkek	207	51,7	51,7
	Kadın	193	48,3	100,0
Katılımcının Yaşı	18-24	105	26,3	26,3
	25-34	172	43,0	69,3
	35-44	97	24,3	93,5
	45 ve Üstü	26	6,5	100,0
Katılımcının Eğitim Durumu	Lise ve Öncesi	100	25,0	25,0
	Üniversite	207	51,7	76,8
	Yüksek Lisans	76	19,0	95,8
	Doktora	17	4,3	100,0
Katılımcının Aylık Gelir Düzeyi	3000 TL ve Altı	88	22,0	22,0
	3000-5999 TL	172	43,0	65,0
	6000-8999 TL	100	25,0	90,0
	9000 TL ve Üstü	40	10,0	100,0
Katılımcının Kurumdaki Statüsü	Devlet Memuru	104	26,0	26,0
	İşçi	210	52,5	78,5
	Sözleşmeli Personel	86	21,5	100,0
Yabancı Dil Bilme Durumu	Evet	188	47,0	47,0
	Hayır	212	53,0	100,0
Katılımcının Uzun Süre Yaşadığı Yerleşim Birimi				
	Köy	24	6,0	6,0
	Kasaba	20	5,0	11,0
	İlçe	72	18,0	29,0
	Şehir	198	49,5	78,5
	Büyükşehir	77	19,3	97,8
	Yurtdışı	9	2,3	100,0

Katılımcıların tamamı Kastamonu'da ve ilçelerinde yaşamaktadır. Katılımcıların %51,7'si erkek katılımcılardan, geri kalan %48,3'ü ise kadın katılımcılardan oluşmuştur. Bu verilerden yola çıkılarak erkek çalışanların ve kadın çalışanların kamu görevlerinde neredeyse eşit sayıda yer aldıkları yorumu da yapılmıştır. Bir sonraki araştırma sorusu katılımcıların yaşını öğrenmeye yönelik sorulmuştur. Çalışmada yer alan katılımcıların %26,3'ü 18-24 yaş arası katılımcılardan, %43,00'ü 25-34 yaş arası katılımcılardan, %24,3'ü 35-44 yaş arası katılımcılardan ve %6,5'i ise 45 yaş ve üstü katılımcılardan oluşmaktadır. Yaşlar arasındaki yüzdelik dağılımın farklılığı kamu sektöründe genç istihdam oranın artışını bize göstermiştir. Bu verilere bakıldığında 25-34 yaş aralığında olan kişilerin üniversite bitirmelerinin ardından, kamu da çalışmaya yöneldiklerini görülmüştür.

Katılımcıların eğitim düzeylerinin anlaşılması adına sorulan demografik soruya verilen cevaplar dikkate alındığında katılımcıların, %25'inin (100) lise ve öncesi mezunu olduğu, %51,7'si (207) üniversite mezunu olduğu, %19,00'unun (76) yüksek lisans mezunu olduğu, %4,3'ünün (17) doktora mezunu olduğu saptanmıştır. Ölçekte yer alan katılımcıların yarısından fazlasının (%75'nin) kaliteli ve yüksek bir eğitim seviyesine sahip olduğu söylenebilmektedir. Katılımcıların yüksek eğitim seviyesine sahip bireyler olması ölçekte yer alan cevapların kalitesinin de iyi düzeyde olduğunu ispatlamıştır.

Katılımcıların gelir durumlarına ait demografik bir soru da sorulmuştur. Elde edilen veriler incelendiğinde katılımcıların %22,00'si 3000 TL ve altı gelir elde etmekte, %43,00'ü 3000-5999 TL arası gelir elde etmekte, %25'i 6000-8999 TL arası gelir elde etmekte, %10'u ise 9000 TL ve üstü gelir elde etmektedir.

Katılımcılar kurumdaki statülerine ait demografik bir inceleme de yapılmıştır. Elde edilen veriler incelendiğinde katılımcıların %26'sı (104) devlet memuru olarak çalışmakta, %52,5'i (210) işçi olarak çalışmakta, %21,5'i ise (86) sözleşmeli personel olarak çalışmaktadır. İşçi olarak kamu da görev alanların daha fazla istihdam edilmesi görülmektedir. 25-34 yaş arası bireylerin oluşturduğu istihdam oranı, işçi statüsünde çalışan gençlerin kamu kurumları için yüksek performansa sahip bir çalışma ortamı oluşturduğunu söyleyebiliriz.

Katılımcıların yabancı dil bilme durumuna ait demografik inceleme de yapılmıştır. Elde edilen verilen incelendiğinde katılımcıların %47,00'si (188) yabancı dil bilmektedir. Geriye kalan %53,00'ü (212) ise yabancı dil bilmemektedir. Ülkemizde yabancı dil öğrenme oranının düşük olması, bu demografik incelemede görülmektedir. Kamuda çalışan lisans ve lisansüstü çalışanların fazlalığı incelendiğinde, mezun kişilerin ortalama yarısında fazlasının yabancı dil eğitimini tamamlayamadıkları ortaya çıkmaktadır.

Demografik soruların içerisinde yer alan son soru ise katılımcıların uzun süre yaşadıkları yerleşim birimini öğrenmek için sorulmuştur. Katılımcıların %6,00'sı (24) köyde yaşamıştır. %5,00'i (20) kasabada yaşamıştır. %18,00'i (72) ilçede yaşamıştır. %49,5'i (198) şehirde yaşamıştır. %19,3'ü (77) büyükşehirde yaşamıştır. Son olarak %2,3'ü (9) yurtdışında yaşamıştır. Uzun süre yaşadıkları yerin sorulmasının nedeni ise, Kastamonu şehrine kamu çalışanı olarak gelmeyi tercih edenlerin daha öncesinde yaşadığı yerleşim birimlerinden farklılıklarına uyum sağlayabilmelerini incelemek adına iş tatminine ve iş performansına etkilerini görebilmek için sorulmuştur.

4.6. Bulgular

Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ölçeğinin keşfedici faktör analizinin yapılabilmesi ve ölçeğin geçerliliğinin kabul edilebilmesi adına KMO Barlett testi uygulanmıştır. Dönüşümcü Liderlik ölçeği faktör çıkarım tablosunda, ilgili analiz sonrası açıklayıcı faktör analizi mevcut veri kümesinde var olan 24 doğrusal bileşeni tanımlamıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği faktör çıkarım tablosunda ise ilgili analiz sonrasında açıklayıcı faktör analizi mevcut veri kümesinde var olan 17 doğrusal bileşeni tanımlamıştır. Çalışmalarda yer alan ölçeklerin hangi düzeyde tutarlı ve güvenilir olduğunun ölçülebilmesi adına birden fazla analizle karşılaşılabilmektedir. Çalışmada kullanılan iki farklı ölçek bulunması sebebiyle iki ölçeğin ve çalışmanın tamamının Cronbach Alfa değerlerinin saptanması gerekmektedir.

İlgili çalışma incelemesi dönüşümcü liderlik ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri, dönüşümcü liderlik ölçeğine ilişkin betimsel istatistikler, örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin betimsel istatistikler, dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analiz sonuçları ile birlikte katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirleyici sorulara verdikleri cevapların sonucunda

dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık algıları değerlendirilmesi yapılmıştır. Değerlendirme sonuçları Tablo 4.3'de gösterilmiştir.

Tablo 4.3 Dönüşümcü liderlik ölçeği KMO Barlett test sonucu

Kaiser-Meyer-Olkin Testi		0,943
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Chi-Kare	11533,164
	Df	276
	Sig.	0,000

Dönüşümcü Liderlik ölçeğinin keşfedici faktör analizinin yapılabilmesi ve ölçeğin geçerliliğinin kabul edilebilmesi adına KMO Barlett testinin diğer bir adıyla Küresellik testi sonuçlarına ulaşılmıştır. Esasen bu test ölçeğin yeterliliğinin ölçülmesi adına geliştirilmiştir. MacCallum ve arkadaşları (1996) bu testin yeterli olarak kabul edilebilmesi adına ilgili değeri 0,5 olarak belirtmişlerdir. Field (2009) yılında yazdığı esere göre ise bu değer 0,5 ve 0,7 arasında vasat, 0,7 ve 0,8 arasında iyi, 0,8 ve 0,9 arasında çok iyi olduğu savunulmaktadır. Çalışma özelinde yer alan ölçek testi sonucu ise 0,943 olarak tespit edilmiştir. Bu değer göz önüne alındığında ilgili örneklemin faktör analizi adına çok iyi derecede yeterli olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile mevcut veri seti açıklayıcı faktör analizi için faydalı ve yeterlidir.

Tablo 4.4'te faktör çıkarma işleminin sonucu görülebilmektedir. İlgili analiz sonrasında açıklayıcı faktör analizi mevcut veri kümesinde var olan 24 doğrusal bileşeni tanımlamıştır. Tabloda da görülebileceği üzere birinci faktörün açıkladığı varyans oranı %67,044'dür. Birinci faktör büyük bir oranda açıklama oranına sahipken diğer faktörlerin daha küçük miktarlarda açıklama oranına sahip olduğu görülebilmektedir.

Tablo 4.4 Dönüşümcü liderlik ölçeği faktör çıkarım tablosu

	Başlangıç Özdeğerleri			Başlangıç Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamları			Döndürme Sonrası Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	16,091	67,044	67,044	16,091	67,044	67,044	10,024	41,768	41,768
2	1,027	4,279	71,323	1,027	4,279	71,323	7,093	29,554	71,323
3	,938	3,907	75,230						
4	,855	3,563	78,793						

5	,699	2,912	81,705
6	,596	2,483	84,188
7	,489	2,039	86,227
8	,404	1,683	87,910
9	,352	1,465	89,375
10	,335	1,394	90,770
11	,302	1,260	92,030
12	,270	1,123	93,154
13	,244	1,017	94,171
14	,204	,849	95,020
15	,185	,770	95,790
16	,175	,727	96,517
17	,164	,682	97,199
18	,139	,580	97,779
19	,121	,502	98,282
20	,115	,478	98,760
21	,091	,381	99,141
22	,088	,368	99,509
23	,068	,282	99,791
24	,050	,209	100,000

Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşen Analizi

Faktörlerin tamamının çıkarımının yapılabilmesi adına tercih edilen esas yöntem ilgili öz değerlerin katsayılarının birden büyük olmasıdır. İlgili ölçeğin öz değerleri neticesinde iki faktöre ayrıldığı görülebilmektedir. Bunun yanı sıra ilgili iki faktörün açıkladıkları varyans oranları, kare yüklerinin çıkarım toplamları detaylı bir şekilde Tablo 4.4'te yer almaktadır. Birinci faktör %67,044, ikinci faktör %4,279 varyansa yol açmaktadır. Çıkarımdan sonra elde edilen varyans oranlarına bakıldığında ise faktörlerin sırasıyla (%41,768, %29,554) varyansa karşılık geldiği tespit edilmiştir.

Tablo 4.5 Örgütsel bağlılık ölçeği KMO test sonucu

Örgütsel Bağlılık Ölçeği KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Testi		0,918
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Chi-Kare	7123,266
	Df	136
	Sig.	0,000

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin keşfedici faktör analizinin yapılabilmesi ve ölçeğin geçerliliğinin kabul edilebilmesi adına KMO Barlett testinin diğer bir adıyla Küresellik testi sonuçlarına ulaşılmıştır. Esasen bu test ölçeğin yeterliliğinin ölçülmesi adına geliştirilmiştir. MacCallum ve arkadaşları (1996) bu testin yeterli olarak kabul edilebilmesi adına ilgili değeri 0,5 olarak belirtmişlerdir. Field (2009) yılında yazdığı esere göre ise bu değer 0,5 ve 0,7 arasında vasat, 0,7 ve 0,8 arasında iyi, 0,8 ve 0,9 arasında çok iyi olduğu savunulmaktadır. Çalışma özelinde yer alan ölçek testi sonucu ise 0,918 olarak tespit edilmiştir. Bu değer göz önüne alındığında ilgili örneklemin faktör analizi adına çok iyi derecede yeterli olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.6'da faktör çıkarma işleminin sonucu görülebilmektedir. İlgili analiz sonrasında açıklayıcı faktör analizi mevcut veri kümesinde var olan 17 doğrusal bileşeni tanımlamıştır. Tabloda da görülebileceği üzere birinci faktörün açıkladığı varyans oranı %63,942'dir. Birinci faktör büyük bir oranda açıklama oranına sahipken diğer faktörlerin daha küçük miktarlarda açıklama oranına sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 4.6 Örgütsel bağlılık ölçeği faktör çıkarım tablosu

Toplam Açıklanan Varyans									
	Başlangıç Özdeğerleri			Başlangıç Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamları			Döndürme Sonrası Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	10,870	63,942	63,942	10,870	63,942	63,942	8,240	48,470	48,470
2	1,302	7,661	71,603	1,302	7,661	71,603	3,933	23,134	71,603
3	,848	4,990	76,593						
4	,614	3,609	80,202						
5	,531	3,123	83,325						
6	,442	2,603	85,928						
7	,432	2,540	88,467						
8	,412	2,426	90,893						
9	,304	1,790	92,683						
10	,283	1,667	94,350						
11	,260	1,529	95,879						
12	,185	1,088	96,968						
13	,133	,780	97,748						
14	,117	,690	98,437						
15	,109	,642	99,079						
16	,087	,510	99,589						
17	,070	,411	100,000						

Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşen Analizi

Faktörlerin tamamının çıkarımının yapılabilmesi adına tercih edilen esas yöntem ilgili özdeğerlerin katsayılarının birden büyük olmasıdır. İlgili ölçeğin özdeğerleri neticesinde iki faktöre ayrıldığı görülmüştür. Birinci faktör %63,942, ikinci faktör %7,661, varyansa yol açmıştır. Buradan yapılan çıkarıma göre birinci faktörün varyansı, ikinci faktörden büyük olmaktadır. Çıkarımdan sonra elde edilen varyans oranlarına bakıldığında ise faktörlerin sırasıyla (%48,470, %23,134) varyansa karşılık geldiği tespit edilmiştir.

Tablo 4.7 Güvenilirlik analizi

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi	
Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0,978	24
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi	
Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0,963	17
Ölçeğin Tamamı Güvenilirlik Analizi	
Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0,981	41

Çalışmalarda yer alan ölçeklerin hangi düzeyde tutarlı ve güvenilir olduğunun ölçülebilmesi adına birden fazla analizle karşılaşılabilmektedir. Bilim insanlarının çoğunluğu ölçeklerin güvenilirliklerinin ölçülebilmesi adına Cronbach Alfa değerinin esas alınmasının doğru olduğunu savunmaktadır. Güvenilirlik ölçeği ile ölçekte yer alan değişkenlerin, ölçmek istediği olguyu ne düzeyde ölçtüğü ve tutarlı olup olmadığı saptanmaktadır (Hair vd., 2016: 4). Hutchinson ve Johnston (2004)'e göre ölçeklerin güvenilir düzeyde olması adına yapılan analiz sonuçlarının 0,60 veya daha yüksek bir değere sahip olması gerekmektedir. Aynı zamanda birden fazla ölçeğin tek bir çalışmada kullanılması durumunda her bir ölçeğin ayrı ayrı Cronbach Alfa değerlerinin saptanması ve kabul edilebilir düzeyin üstünde olması gerekmektedir.

Bu bilgiler dikkate alındığında çalışma özelinde kullanılan iki farklı ölçek bulunması sebebiyle iki ölçeğin ve çalışmanın tamamının Cronbach Alfa değerlerinin saptanması gerekmektedir. Tablo 4.7'ye bakıldığında toplam 41 maddelik ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,981 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca dönüşümcü liderlik ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,978, örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach Alfa değeri ise 0,963 olarak tespit edilmiştir. Tüm bu değerlerin 0,60 değerinden daha yükse değerler olduğu, dolayısıyla ölçeğin güvenilirlik oranlarının yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 4.8 Dönüşümcü liderlik ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri

İki Boyut Ortalamaları Tanımlayıcı İstatistiki Değerleri					
	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	400	1,00	5,00	3,5551	0,92660
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	400	1,00	5,00	3,6116	0,98880
Katılımcı Sayısı	400				

Dönüşümcü liderlik ölçeğine ilişkin değerler (Ortalama=3,5551; Standart Sapma=0,92660) şeklinde tespit edilmişken, örgütsel bağlılığa ait değerler ise (Ortalama=3,6116; Standart Sapma=0,98880) şeklinde tespit edilmiştir. İki ölçeğe ilişkin değerler dikkate alındığında çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ve örgütsel bağlılık algıları arasında bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Bu ilişkinin ölçülebilmesi adına yalnızca ortalama ve standart sapma değerlerinin bilinmesi yeterli değildir.

Tablo 4.9 Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki

Korelasyon			
		Dönüşümcü Liderlik	Örgütsel Bağlılık
Dönüşümcü Liderlik	Pearson Korelasyon Değeri	1	0,771
	Sig.		0,000
	Katılımcı Sayısı	400	400
Örgütsel Bağlılık	Pearson Korelasyon Değeri	0,771	1
	Sig.	0,000	
	Katılımcı Sayısı	400	400
** p. 0,001 anlamlılık düzeyinde			

Son olarak dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının anlaşılabilmesi adına diğer bir deyişle ‘’H1: Genel olarak Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.’’ Hipotezinin test edilebilmesi adına Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Yapılan analiz neticesinde, (p. 0,001) anlamlılık düzeyinde katılımcıların dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık algıları arasında 0,771 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca iki değişken arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğu da elde edilen veriler arasındadır. Bu ilişkinin açıklaması yapılacak olunursa Kastamonu bölgesinde kamu hizmetlerinde çalışan katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları düzeylerinde gerçekleşecek olan olumlu yönde bir artış bireylerin örgütsel bağlılık algılarında da olumlu yönde bir artışa yol açmıştır. Literatür incelemesi yapıldığında ilgili sonuca benzer bir şekilde Çetin (2018) tarafından yapılan çalışmada

rastlanmaktadır. Bu çalışmada da çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 4.10 Katılımcıların cinsiyetleri ile dönüşümcü liderlik algıları arasındaki ilişki

Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	T	Df	Sig.
Erkek	207	3,5195	0,94652	0,795	398	0,427
Kadın	193	3,5933	0,90565			

Verilerin ilgili değer (0,795) ile homojen dağılmıştır. Ardından anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir. Değer 0,427 ile 0,05 ten büyük olarak tespit edilmiştir. Araştırmada katılımcıların cinsiyetleri dikkate alındığında erkeklerin ve kadınların katılımları arasında çok az fark olması, her iki cinsiyetin dönüşümcü liderlik algısına verdiği cevaplar, cinsiyetin dönüşümcü liderlik algısına yaklaşımının farkı olmadığı görülmüştür. Doğan (2016)'da tekstil çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada da cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir.

Tablo 4.11 Katılımcıların yaşları ile dönüşümcü liderlik algıları arasındaki ilişki

Boyut	Yaş Grubu	N	X (Ortalama)	SS	F	Sig.
Dönüşümcü Liderlik Algıları	18-24	105	3,6135	0,99638	3,266	0,021
	25-34	172	3,5000	0,96800		
	35-44	97	3,4562	0,83868		
	45 Ve Üzeri	26	3,0529	0,36316		

Verilerin ilgili değer (0,021) neticesinde homojen dağılmadığı tespit edilmiştir. Fakat bu ön koşul sağlanmadığı durumlarda dahi ilgili analize devam edilebileceği literatürde yer almaktadır. Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Sobacı (2014) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada katılımcıların ileriki yaşlarda daha yüksek dönüşümcü liderlik algısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Fakat bu çalışmada ileriki yaşlarda olan bireylerin dönüşümcü liderliğe çok sıcak bakmadığı elde edilen bilgiler arasında yer almaktadır.

Tablo 4.12 Katılımcıların yaşları ile dönüşümcü liderlik algıları arasındaki farklılaşmayı gösteren games- howell testi

Gruplar Arası Farklılaşma				
Bağımlı Değişken:	Dönüşümcü Liderlik			
Yaşınız		Ortalama Farklılık (I-J)	Std. Hata	Sig. Değeri
45 ve Üzeri	18-24	0,43939	0,12053	0,002
	25-34	0,55288	0,10257	0,000
	35-44	0,59670	0,11101	0,000

p. 0,05 anlamlılık düzeyinde.

45 yaş ve üzeri çalışanların dönüşümcü liderlik algıları diğer yaş düzeyinde yer alan çalışanlara göre daha düşüktür. Bu grup üyelerin dönüşümcü liderliğe çok sıcak bakmadığı söylenebilir.

Tablo 4.13 Katılımcıların eğitim düzeyleri ile dönüşümcü liderlik algıları arasındaki ilişki

Boyut	Eğitim Düzeyi Grubu	N	X (Ortalama)	SS	F	Sig.
Dönüşümcü Liderlik Algıları	Lise ve Öncesi Mezunu	100	3,4042	0,87370	1,265	0,286
	Üniversite Mezunu	207	3,5880	0,95057		
	Yüksek Lisans Mezunu	76	3,6393	0,93812		
	Doktora Mezunu	17	3,6667	0,85175		

Verilerin ilgili değer (0,766) neticesinde homojen dağıldığı tespit edilmiştir. Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir. Uzun (2016) tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışmada da bireylerin eğitim düzeyleri ile dönüşümcü liderlik algıları arasında bu çalışmada da olduğu gibi herhangi bir farklılaşma tespit edilememiştir.

Tablo 4.14 Katılımcıların gelir düzeyleri ile dönüşümcü liderlik algıları arasındaki ilişki

Boyut	Gelir Düzeyi Grubu	N	X (Ortalama)	SS	F	Sig.
Dönüşümcü Liderlik Algıları	3000 TL ve Altı	88	3,5639	0,94882	2,916	0,034
	3000-5999 TL	172	3,4162	0,97637		
	6000-8999 TL	100	3,6929	0,85193		
	9000 TL ve Üstü	40	3,7885	0,75073		

Verilerin ilgili değer (0,001) neticesinde homojen dağılmadığı tespit edilmiştir. Fakat bu ön Koşul sağlanmadığı durumlarda dahi ilgili analize devam edilebileceği literatürde yer almaktadır. Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir.

Tablo 4.15 Katılımcıların gelir düzeyleri ile dönüşümcü liderlik algıları arasındaki farklılaşmayı gösteren Games- Howell testi

Gruplar Arası Farklılaşma			
Bağımlı Değişken: Games-Howell	Dönüşümcü Liderlik		
Aylık Geliriniz?	Ortalama Farklılık (I-J)	Std. Hata	Sig. Değeri
3000-5999 TL	-0,27673	0,11314	0,071
6000-8999 TL			
9000 TL ve Üstü	-0,37236	0,14012	0,047

* p. 0,05 anlamlılık düzeyinde.

Geliri 3000-5999 TL arası olan çalışanların yapılan analizler sonucunda geliri 6000-8999 TL ve 9000 TL üzeri olan çalışanlardan daha düşük oranda dönüşümcü liderlik algılarına sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu fikrin değişmesinde kişilerin belirli bir yaşam seviyesinde yer almaları ve maddi güce sahip olmaları etken olarak görülmüştür. Fakat adil ücret ilkesinin daha açık bir şekilde kabul edilmesi ve uygulanması bu farklılığın ortadan kalkmasına yardımcı olabilecektir.

Tablo 4.16 Katılımcıların yaşamış oldukları yerleşim birimi ile dönüşümcü liderlik algıları arasındaki ilişki

Boyut	Yaşamış Oldukları Yerleşim Yeri	N	X (Ortalama)	SS	F	Sig.
Dönüşümcü Liderlik Algıları	Köy	24	2,9115	0,78620	5,452	0,000
	Kasaba	20	3,7188	0,50271		
	İlçe	72	3,3783	0,99304		
	Şehir	198	3,6435	0,86900		
	Büyükşehir	77	3,6131	1,03714		
	Yurt Dışı	9	4,3611	0,32742		

Verilerin ilgili değer (0,004) neticesinde homojen dağılmadığı tespit edilmiştir. Fakat bu ön Koşul sağlanmadığı durumlarda dahi ilgili analize devam edilebileceği literatürde yer almaktadır. Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Bu farklılaşma tablodan anlaşılacağı üzere açık bir şekilde belli olmaktadır. Uzun süre yerleşim yeri olarak köyde yaşamış olan bireylerin dönüşümcü liderlik algıları diğer yerleşim yerlerinde yaşayan bireylere göre daha düşük seviyededir. Fakat buna karşılık olarak uzun süre yurt dışında yaşamış olan bireylerin ise liderlik algıları çok yüksek seviyelerde tespit edilmiştir. Kırsal kesimlerde yaşayan bireylerin liderlik algılarının yükseltilmesi adına buralarda yaşayan vatandaşlara özgü seminerler, eğitimler düzenlenebilir ve çağa ayak uyduran liderlik anlayışının olumlu yönleri açık bir şekilde anlatılabilir.

Tablo 4.17 Katılımcıların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki

Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	Sig.
Erkek	207	3,6135	0,97856	0,040	398	,968
Kadın	193	3,6096	1,00220			

Veriler ilgili değer (0,703) ile homojen dağılmıştır. Ardından anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir. Değer 0,968 ile 0,05 ten büyük olarak tespit edilmiştir. Cinsiyet farklılıkları örgütsel bağlılık algılarında bir fark göstermemektedir.

Tablo 4.18 Katılımcıların yaşları ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki

Boyut	Yaş Grubu	N	X (Ortalama)	SS	F	Sig.
Örgütsel Bağlılık Algıları	18-24	105	3,5882	1,00465	3,804	**0,010**
	25-34	172	3,4959	1,02846		
	35-44	97	3,6944	0,95496		
	45 Ve Üzeri	26	4,1629	0,48144		

Verilerin ilgili değer (0,003) neticesinde homojen dağılmadığı tespit edilmiştir. Fakat bu ön Koşul sağlanmadığı durumlarda dahi ilgili analize devam edilebileceği literatürde yer almaktadır. Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir.

Tablo 4.19 Katılımcıların yaşları ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki farklılaşmayı gösteren Games-Howell testi

Bağımlı Değişken Games-Howell	Örgütsel Bağlılık			
Yaşınız		Ortalama Farklılık (I-J)	Std. Hata	Sig. Değeri
45 ve üzeri	18-24	0,57466	0,13611	0,000
	25-34	0,66700	0,12274	0,000
	35-44	0,46854	0,13534	0,005
p. 0,05 anlamlılık düzeyinde.				

45 yaş ve üzeri çalışanların örgütsel bağlılık algıları diğer yaş düzeyinde yer alan çalışanlara göre daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Bu grup üyelerinin örgütsel bağlılığa daha fazla önem verdikleri savunulabilir. Yaşlarının vermiş olduğu tecrübe ve uzun süre aynı kurumda çalışmaları 45 yaş ve üzeri çalışanların örgüte olan bağlılıkları arttırmıştır.

Tablo 4.20 Katılımcıların eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki

Boyut	Eğitim Düzeyi Grubu	N	X (Ortalama)	SS	F	Sig.
Dönüşümcü	Lise ve Öncesi Mezunu	100	3,3788	1,06535	4,925	0,002
Liderlik	Üniversite Mezunu	207	3,6297	1,00413		
Algıları	Yüksek Lisans Mezunu	76	3,7183	0,82623		
	Doktora Mezunu	17	4,2837	0,54837		

Verilerin ilgili değer (0,017) neticesinde homojen dağılmadığı tespit edilmiştir. Fakat bu ön koşul sağlanmadığı durumlarda dahi ilgili analize devam edilebileceği literatürde yer almaktadır. Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir.

Tablo 4.21 Katılımcıların eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki farklılaşmayı gösteren Games- Howell testi

Gruplar Arası Farklılaşma				
Bağımlı Değişken	Örgütsel Bağlılık			
Games-Howell				
Eğitim Durumunuz		Ortalama Farklılık (I-J)	Std. Hata	Sig. Değeri
Doktora	Lise ve Öncesi	,90491*	,17041	,000
	Üniversite	,65401*	,15020	,001
	Yüksek Lisans	,56547*	,16331	,008

* p. 0,05 anlamlılık düzeyinde.

Doktora seviyesinde eğitim görmüş olan çalışanların örgütsel bağlılık algıları diğer eğitim düzeyine sahip olan çalışanlara göre daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Bu grup üyeleri örgütsel bağlılığa daha fazla önem vermekte ve hatta kurum içerisinde çalışanların bu özelliklere sahip olmaları gerektiğine daha fazla inanmaktadır. Eğitim seviyesinde artışın örgütsel bağlılığa etkisi, kişilerin gelir düzeylerinde ki yükselme ve statülerinde olanaklarının yüksek olması etkili olabilmektedir.

Tablo 4.22 Katılımcıların gelir düzeyleri ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki

Boyut	Gelir Düzeyi Grubu	N	X (Ortalama)	SS	F	Sig.
Örgütsel Bağlılık Algıları	3000 TL ve Altı	88	3,8670	1,00079	9,442	0,000
	3000-5999 TL	172	3,3430	1,00773		
	6000-8999 TL	100	3,6759	0,88429		
	9000 TL ve Üstü	40	4,0441	0,81429		

Verilerin ilgili değer (0,399) neticesinde homojen dağıldığı tespit edilmiştir. Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma 0,000 değeri neticesinde tespit edilmiştir.

Tablo 4.23 Katılımcıların gelir düzeyleri ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki farklılaşmayı gösteren scheffe testi

Bağımlı Değişken: Scheffe	Örgütsel Bağlılık			
Aylık Geliriniz?		Ortalama Farklılık (I-J)	Std. Hata	Sig. Değeri
9000 TL ve Üstü	3000 TL ve Altı	0,52396	0,12567	0,001
	3000-5999 TL	0,70109	0,16831	0,001

p. 0,05 anlamlılık düzeyinde.

Geliri 3000-5999 TL arası olan çalışanların yapılan analizler sonucunda geliri 3000 TL ve altı gelire sahip olan çalışanlardan ve 9000 TL üzeri olan çalışanlardan istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. 9000 TL ve üzeri gelire sahip olanlara oranla daha düşük örgütsel bağlılık algısına sahiptirler. Bu algının arttırılabilmesi adına çalışanların ekonomik özgürlüklerinin daha fazla ellerine alması adına politikalara üretilebilir.

Tablo 4.24 Katılımcıların yaşamış oldukları yerleşim birimi ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki

Boyut	Yaşamış Oldukları Yerleşim Yeri	N	X (Ortalama)	SS	F	Sig.
Dönüşümcü Liderlik Algıları	Köy	24	2,7672	0,80140	6,002	0,000
	Kasaba	20	3,6941	0,50624		
	İlçe	72	3,4265	1,09591		
	Şehir	198	3,7264	0,95796		
	Büyükşehir	77	3,6425	0,99730		
	Yurt Dışı	9	4,3725	0,38908		

Tıpkı yerleşim yeri ve dönüşümcü liderlik algısı değişkenleri arasındaki ilişkiye benzer bir sonuç ise burada karşımıza çıkmıştır. İlgili veriler homojen dağılmamış fakat istatistiki olarak anlamlı bir farklılaşma burada tespit edilmiştir. Köyde yaşayan bireyler örgütsel bağlılığa yüksek bir değer atfetmemekte, buna karşılık uzun süre yurtdışında yaşamış olan bireyler ise örgütsel bağlılığa tüm grup üyelerine göre çok daha yüksek bir şekilde önem vermiştir. Tıpkı diğer değişkende olduğu gibi bu bireyleri daha açık bir şekilde bilinçlendirmek adına eğitim veya seminerler

düzenlenerek örgütsel bağlılığın kendi yararlarına fayda sağlayacak bir duygu olduğu ciddi bir şekilde ifade edilmelidir. Bunun yanı sıra bu kişilerin de fikirleri alınarak daha aktif bir şekilde kurum içerisinde yer almaları sağlanmalıdır.

Tablo 4.25 Hipotezlere ilişkin sonuç tablosu

Hipotezler	**Kabul/Ret**
H_1: Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H_2: Katılımcıların cinsiyetleri ve dönüşümcü liderlik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H_3: Katılımcıların yaşları ve dönüşümcü liderlik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H_4: Katılımcıların eğitim düzeyleri ve dönüşümcü liderlik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H_5: Katılımcıların gelir düzeyleri ve dönüşümcü liderlik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H_6: Katılımcıların uzun süre yaşamış oldukları yerleşim birimleri ve dönüşümcü liderlik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H_7: Katılımcıların cinsiyetleri ve örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret
H_8: Katılımcıların yaşları ve örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H_9: Katılımcıların gelir düzeyleri ve örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H_{10}: Katılımcıların eğitim düzeyleri ve örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H_{11}: Katılımcıların uzun süre yaşamış oldukları yerleşim birimleri ve örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Örgütler ve yöneticileri hızlı bilgi ağı ve hızlı teknoloji nedeni ile daha çok inceleme altına alınmaktadır. Dünya'da yaşanan gelişmeler, küreselleşmenin etkisini daha fazla hissettirmesi, teknolojinin inanılmaz bir hızda ilerlemesi, bilgi akış düzeyinin giderek hızlanması gibi değişimlerden en çok etkilenen unsur insan olmaktadır. Çalışan hayatının öneminin giderek artması, bireysel rekabetin izlerini silip örgütsel rekabete yönelmeye neden olmuştur. Örgüt bağlamında birlik ve bütünlük içerisinde toplumcu bir düşünce açısı ile rekabetlerin yükü paylaşılmıştır. Örgütlerin kendi hayatlarını idame ettirebilmeleri ve rekabet ortamında kendilerine yer bulabilmeleri, örgüt kavramında konu olmuş ve değerlendirilmeye başlanmıştır. İnsan unsurunun etkisi burada karşımıza çıkmakta olup, örgüt içerisindeki grup üyelerine olan ilginin artması, düşüncelerinin değerlendirilmesi, huzur ve mutluluk seviyelerinin performansa etkisinin önemi gün geçtikçe değerli hale gelmiştir. Bu davranışların olgunlaşabilmesi için yönetici davranışları etkin bir rol üstlenmektedir. Liderin çalışanları rahat motive etmesi, ikna kabiliyeti neticesinde örgütün amaçlarına daha rahat bir şekilde yönlendirmesi gerekmektedir. Kamu sektöründe liderlik özel sektörden ayrışmakta olup, ulusal, bölgesel ve yerel yönetimler olarak devlete bağlı birimleri oluşturmaktadır. Birimlerde çalışmakta olan astlar ve üstler devlet geleneğini tanımakta ve çalışma usullerine dikkat etmektedirler. Aslında kamu sektörünün en net şekilde özel sektör ile ayrışma sebebi, kamu sektörünün ürettiği mal ve hizmetler kar elde etme isteğinin olmamasıdır. Devlete bağlı olan hükümet ve yönetim şekli kamu sektöründe gelişimi desteklemek amacı gütmelidir. Amaç kar etmek olmamakla birlikte, kalite hizmet etmek ve halka olan görevleri yerine getirmektir. Örgütün içerisinde yer alan kişiler farklı sebeplerden dolayı farklı ölçüde örgütsel bağlılık hislerine sahip olabilir. Örgütün içerisinde iki çalışanı örnek alacak olursak, bir çalışan örgütün sosyal ve beşeri şartlarını dikkate aldığında beklentisini karşılayabilecek özellikte olduğunu benimsemiştir. Maaş geliri ve yaşam standartları yüksek olan çalışan örgütsel bağlılığın içinde kendini daha iyi bir konumda görmektedir. Diğer bir çalışan ise örgütsel bağlılığa olan soğuk yaklaşımını aldığı ücretin düşüklüğüne ve örgüt içerisinde yetkinliğine bağlayabilmektedir. Örgütsel bağlılık bu yaklaşıma göre tek bir faktöre göre gerçekleşmemektedir. Örgütün içerisinde yer alan faktörler ve

örgütün çevresinde yer alan faktörler örgütsel bağlılığı etkileyen nedenler arasındadır. İç unsurlar iş arkadaşları, örgütte yer alan yöneticiler, denetleyiciler şeklinde sıralanabilirken, dış unsurlar ise örgütün dış çevresidir. Çalışmada liderlik yaklaşımları Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşım, Durumsal Yaklaşımlar ve Yeni Liderlik Yaklaşımları olarak dört başlık altında incelenmiştir. Bu temel yaklaşımların her birinin altında savunucuları olduğu bilim insanlarının liderlik kavramına bakış açıları, liderliği ne şekilde tanımladıkları detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Son dönemlerde yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkan gelişme ve değişme liderlik kavramına da kategoriye almış, değişimlere odaklı bir liderlik türü olan dönüşümcü liderliği öne çıkarmıştır. Liderler, astlarının birey olarak gelişiminin getirdiği ihtiyaçları dikkate aldıklarında, grup üyelerinin entelektüel olarak cesaretlendiren, yüksek beklentiler ortaya koyan, hedeflerin bir bütün olarak kabul edilmesini sağlayan, rol model olarak davranan ve geleceğe yönelik ortak bir vizyon oluşturan dönüştürücü davranışlar sergilemeye yöneltmektedir. Dönüşümcü liderlik davranışları gösteren lider, grup üyelerini beklenenden daha iyi performans göstermeleri için teşvik etmekte ve ilham vermektedir. Dolayısıyla bu liderlik tarzı, kurumlar için başarının yolunu kolaylaştırmakta ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasına yol açmaktadır. İyi bir liderle çalışan bir çalışanın, daha fazla tatmin düzeyine ulaşacağı ve dolayısıyla çalışanlarının kuruma daha fazla bağlılık hissedeceği birçok çalışmada ispatlanmıştır. Daha güçlü bağlılık, daha iyi performansa yol açmakta ve aynı zamanda örgütün başarı düzeyini arttıracaktır. Çünkü örgütsel bağlılık düzeyi yüksek bir grup üyesi işini sahiplenmekte ve elinden gelenin en iyisini yapmaktadır. Yapılan açıklamaları savunmasını yapabilmek için belirlenen yöntem başlığı altında çalışmayı destekleyici stratejilere başvurulmuştur. Kişilerin sosyo-demografik özellikleri, dönüşümcü liderlikle ilgili çalışanların düşünceleri ve örgütsel bağlılıklarını ölçmeye yönelik sorular ile çalışma hayatında ki yönelimleri araştırma konusu olarak ele alınmıştır. Araştırmada yaş, cinsiyet, kurumdaki statü, yabancı dil bilme durumu, eğitim, maaş ve uzun süre ikamet ettiği yerleşim birimlerinin sorulması ve sonuçlarının bilinmesi ile sorularla araştırması yapılan dönüşümcü liderlik algıları ve örgütsel bağlılık algılarının bu özelliklere göre değerlendirilmesi yapılmıştır. Her iki cinsiyetin dönüşümcü liderlik algısına verdiği cevaplar, cinsiyetin dönüşümcü liderlik algısına yaklaşımının farkı olmadığı görülmüştür. Dönüşümcü liderlik dünyada küreselleşmenin etkisi ile yenilik gösteren ve sürekli gelişim yönelimi olan bir liderlik

tipi olduğu için, toplumumuzda ve bizim toplumumuz gibi yönetilen gelişime açık toplumlarda, cinsiyet farklılıklarının dönüşümcü liderliği algılamasında bir ayrışım yaşanmaması normal karşılanmaktadır. Yaş özellikleri değerlendirildiğinde ise 45 yaş ve üzeri çalışanların dönüşümcü liderlik algıları diğer yaş gruplarında bulunan çalışanlara göre daha düşüktür. Bu grup üyelerin dönüşümcü liderliğe çok sıcak bakmadığı söylenebilir. Çalıştığı kurumda ki geçirdiği zaman ve işteki deneyimi, yeni liderlik tiplerinin kabul edilebilir olmasında zorluk yaşatabilmektedir. Kişiler uzun süre alışılagelmiş olayların yerine farklı betimlemeler yapmakta zorlanmaktadırlar. Yaş grubu genç ve orta yaş olarak tanımlayabileceğimiz çalışanlar ise örgüt çalışmasına bağlı olarak sürekli gelişime açık olması sayesinde dönüşümcü lider algısını kabul edebilmiştir. Sürekli güncellenmek istenen durumlara karşı 45 yaş üstü çalışanlar ve yöneticiler kapı kapatmaktadırlar ve yeniliğe açık durumda değildirler. Doktora seviyesinde eğitimini tamamlamış çalışanlar örgütsel bağlılık algıları diğer eğitim düzeyinde olan çalışanlara göre örgütsel bağlılık kavramını daha çok benimsemişlerdir. Bu grup üyeleri örgütsel bağlılığa daha fazla önem vermekte ve hatta kurum içerisinde çalışanların bu özelliklere sahip olmaları gerektiğine daha fazla inanmaktadır. Eğitim seviyesinde artışın örgütsel bağlılığa etkisi, kişilerin gelir düzeylerinde ki yükselme ve statülerinde olanaklarının yüksek olması etkili olabilmektedir.

Günün getirdiği yenilikler ve küreselleşme olgusu göz önünde bulundurulduğunda örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik kavramı sürekli gelişmekte olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramın belirttiğimiz gibi yaşta ve eğitim seviyesinde karşıtlık gösterdiğini görmekteyiz. 45 yaş üstü çalışanlar veya yöneticiler dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık kavramları hakkında bilgi sahibi edinilmelidir. Bu iki kavrama olan yaklaşımlarının karşıtlığını teknolojik gelişmelere ve kolay bilgiye ulaşıma gösterdikleri ilgiyi arttırarak gidermek mümkün olacaktır. Yaşın getirmiş olduğu algı problemi, yeniyi kabul edebilme problemi veya alışıla gelmişlik gibi benzeri olayların temeline inerek çözülmesi, eğitim ve bilgilendirme, kurum içi oryantasyon gibi faktörler ile sağlanabilmektedir. Eğitim seviyesinde oluşan farkındalıklar eğitim düzeyi doktora seviyesinde olan ile eğitim düzeyi doktora seviyesinden daha düşük olanlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Doktora eğitimini tamamlamış olan bireyler, örgütsel bağlılık kavramına ve dönüşümcü liderlik

kavramına daha sıcak yaklaşmaktadırlar. Her iki ölçek değerlendirilmesinde görüldüğü üzere yeni kavramlara olan entegrasyon süreci eğitim ile tamamlanmaktadır. Toplum için, toplum yararına veya refah seviyesi daha yüksek olan bir topluma erişmek için yeni kavramların kabul edilebilir hale getirilmesi gerekmektedir. Hızlı bilgi edinilebilme yaygınlaştırılmalı ve toplum tarafında kabul görülebilir düzenlemeler kamu kurumlarına getirilmelidir. Yöneticilik anlayışında her geçen gün kendini geliştiren ve yenileyen kavramlar hem özel sektörde hem kamu sektöründe karşımıza çıkacaktır. Yapmış olduğumuz çalışma bu kavramların niteliğinin ne kadar kabul edilebilir olduğunu ve bu kavramların yaş, eğitim, statü, yaşadığı bölge gibi farklı sosyo-demografik özelliklere sahip bireyler tarafından ne derece de anlaşılabilir olduğunu göstermektedir.

5.1. Tartışma

Yapılan birçok araştırma dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi adına farklı iş alanlarına ait kurumlarda gerçekleştirilmiştir. Burada önemli olan husus ise bu kavramlar arasındaki ilişkinin kamu sektöründe çok fazla araştırılmamış olunmasıdır. Yapılan araştırmalar genellikle özel sektör ile sınırlandırılmıştır. Elde edilen sonuçlar ise şu şekilde özetlenebilir;

Dönüşümcü liderlik ve yapısı ile ilgili çalışmalar ele alınacak olunursa: Yolaç (2011) tarafından yapılan bir çalışmada dönüşümcü liderliğin, astlara duyulan güven düzeyine yüksek bir katkı sağlayacağı tespit edilmiştir. Çelik (2013) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, kuvvetli ve istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç olduğuna ulaşılmıştır. Çalışmanın önceki kısımlarında da bahsedildiği üzere Sobacı (2014) tarafından yapılmış olan bir çalışmada bu çalışmada ulaşılan sonuçlara benzer olarak cinsiyet ve dönüşümcü liderlik algıları arasında bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bilir (2007) ve Tanrıverdi ve Paşaoğlu (2014) tarafından literatüre kazandırılmış olan bir diğer çalışmada ise dönüşümcü liderliğin kişileri olumlu yönde etkilediği örgütsel bağlılıklarını artırmanın yanı sıra kişilerin iş tatmin düzeylerini de yükselttikleri tespit edilmiştir.

Gerçekleştirilmiş olan birçok çalışmanın bu çalışmanın bulgularını destekleri nitelikte sonuçlara ulaştığı görülmüştür. Fakat daha öncede bahsedildiği üzere bu çalışmalar

bankacılık, turizm, hizmet veya üretim sektörünü barındıran ve genellikle özel sektör adı altında yer alan işletmelerde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar ise dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık; örgütsel pozitiflik, yöneticiye duyulan güven, iş tatmini, motivasyon, etkililik, yönetici desteği, iyimserlik, örgütsel rekabet gibi faktörler arasında pozitif ilişkilerin tespit edildiğidir.

Yapılan literatür taraması dikkate alındığında kamu sektöründe de benzer sonuçlar elde edilmiştir. Özel sektör çalışanları ile kamu sektörü çalışanlarının dönüşümcü liderlik algıları ve örgütsel bağlılık anlayışları arasında büyük farklar bulunmamaktadır. Diğer çalışmalardan ve bu çalışmadan elde edilen sonuçlar bir araya getirildiğinde her iki sektör çalışanları da dönüşümcü liderliğin örgüte olan ilişkilerini arttırdıklarını belirtmişlerdir.

5.2. Öneriler

Çalışmanın bu son kısmında hem sonraki yapılacak çalışmalar için hem de kurumlarda çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin arttırabilmek adına birtakım öneriler sunulmuştur.

Öncelikle sonraki çalışmalar adına yapılacak olan en temel öneri sonraki yapılacak olan çalışmaların daha geniş sayıda katılımcıya ulaşması önerilebilir. Diğer yandan eşit sayıda özel sektör ve kamu sektörü çalışanlarına tek bir çalışmada ölçeğin uygulanması sağlanarak aynı ilde iki sektör arasında bir karşılaştırma yapma imkanı elde edilebilir. Son olarak dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlığın alt boyutlar halinde katılımcılara uygulanması daha detaylı sonuçların elde edilebilmesine imkan verecektir.

Öncelikle her kurumun çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması hem kurum hem de çalışanlar açısından hayati bir önem teşkil etmektedir. Bu çalışma neticesinde ise örgütsel bağlılığın artırılması adına dönüşümcü liderlik algısının büyük bir etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının ve örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılması adına birtakım öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler şu şekilde sıralanabilmektedir;

- Örgüt kültürünün mümkün olduğunca sade, anlaşılır ve açık bir şekilde çalışanlara anlatılması gerekmektedir. Bunun yanında örgüt kültürünün de bu faktörler dikkate alınarak belirlenmesi gerektiği unutulmamalıdır.
- Çalışanlara dönüşümcü liderliğin ne olduğu, örgütsel bağlılık kavramının ne ifade ettiği, eski tip liderlik modellerinin eksik yönleri eğitimler, seminerler veya çeşitli toplantılar vasıtasıyla anlatılmalıdır. Çalışanların bilinçlendirilmesi gerekmektedir.
- Belirlenen örgüt kültürü ile çalışan uyumu dikkate alınmalıdır. Bu sayede örgütün hedeflerine veya amaçlarına daha kolay bir şekilde ulaşması sağlanabilir.
- Kurumların örgütsel bağlılığı arttırmaları durumunda daha etkin ve verimli bir işleyişe ulaşacakları da kurumlara anlatılmalıdır. Kamu kurumundaki çalışanlarında kurum değişikliği yapabileceği veya kurumdan ayrılabilecekleri unutulmamalıdır.
- Kamu kurumları değişen koşullara uyum sağlayabilen, çevresiyle sürekli etkileşim halinde olabilen, bilgi akış hızının etkin bir şekilde işlediği kurumlar haline dönüştürülmelidir. Bunlar için gerekli reform çalışmaları kurumlarda başlatılmalıdır.
- Son olarak çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması adına kurum içi birlik ve beraberliğin sağlanması adına çeşitli aktiviteler düzenlenmelidir. Bu sayede çalışanlar kendilerini kurumun bir parçası olarak hissedebileceklerdir.

6. KAYNAKÇA

Abbasialiya, A. (2010). *The concept of leadership*. 1-4. Erişim Adresi: http://expertscolumn.com/content/concept-leadership, Erişim Tarihi: 24.03.2021

Ahmad, R., Toh, E. P. Y., & Bujang, S. (2013). Relationship between types of benefit (leave, loan and retirement plan) and workers' retention. *International Journal Of Education And Research, 1*(8), 1-14.

Aluto, J. A., L. G. Hrebiniak, & R. C. Alonzo (1973). On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, 51, 448-454.

Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A Review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management, *Management, 5*(1), 6-14.

Argyris, C. (1998). Emporwerment: The emperor new clother. *Harvard Business Review*, 76, 98-105.

Avolio B. J. (1999) *Full Leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Avolio B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory building. *American Psychology*. *62*(1), 25–33.

Avolio B. J., Walumbwa F. O. & Weber T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology, 60(*1), 421-449.

Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "türleri" ve "güç kaynakları"na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (2), 73-84.

Bar-Haim, A. (2019). *A Chronicle of the concept of organizational commitment*. World Scientific Book Chapters, 1-7.

Bass B. M. (1998) *Transformational leadership: Industrial, military, and educational ımpact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial application*.

Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A Longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy Of Management Journal*, *27*(1), 95-112.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, *66*(1), 32-40.

Bodjrenou, K., Xu, M., & Bomboma, K. (2019). Antecedents of organizational commitment: A Review of personal and organizational factors. *Open Journal of Social Sciences*, 7(5), 276-289.

Boulding, K. (1956). *The image: Knowledge in life and society*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.

Bozkurt, Ö., & İrfan, Y. (2013). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, *11*(22), 121-139.

Buchanan II B. (1972). *Building organizational commitment: The Socialization of managers in work organizations*. Yale University, Sage Pub.

Carson, J.B., Tesluk, P.E., & Marrone, J.A. (2007). Shared leadership in teams: An ınvestigation of antecedent conditions and performance, *Academy of Management Journal*, *50*(5), 1217-1234.

Chang, C. S. (2015). Moderating effects of nurses' organizational support on the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Western Journal Of Nursing Research*, *37*(6), 724-745.

Cohen, A., & Gattiker, U. (1992). An Empirical assessment of organizational commitment using the side-bet theory approach. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, *47*(3), 439-461.

Çetin, M. M. (2018). *Dönüşümcü liderlik üzerine bir analiz: Bankacılık sektöründe çalışanların liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi]. Maltepe Üniversitesi.

Daft, R. L. (1991). *Management*. The Dreyden Pres International Edition.

Demirtas, O., & Karaca, M. (Eds.). (2020). *A Handbook of leadership styles*. Cambridge Scholars Publishing.

Demirtaş, E., & Şama, E. (2016). Okullarda dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (10), 275-298.

Dhondt, S., Pot, F. D., & Kraan, K. O. (2014). The importance of organizational level decision latitude for well-being and organizational commitment. *Team Performance Management*, 20 (7/8), 307-327.

Dindar, A. M. (2001). *Liderlik, liderlik tarzları ve bir uygulama*, İstanbul Teknik Üniversitesi.

Doğan, S. (2016). Çağdaş liderlik yaklaşımları, N. Güçlü (Ed.), S. Koşar (Ed.), *Eğitim yönetiminde liderlik: Teori araştırma ve uygulama* (s. 65-91). Pegem Akademi.

Duckett, H, & Macfarlane, E. (2003), Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. leadership. *Organization Development Journal*, *24*(1), 309-317.

Emami, M., & Darabi, M. (2012). Organizational commitment and the implications for employees and organizations. *Elixir Psychology*, *49*(1), 10147-10151.

Erdheim, J., Wang, M., & Zickar, M. J. (2006). Linking the big five personality constructs to organizational commitment. *Personality And İndividual Differences*, *41*(5), 959-970.

Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eren, E. (2004), *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.

Eryılmaz, B. (2013). *Kamu yönetimi*. Umuttepe yayınları.

Etzioni, A. (1975). *An Evaluation of complex organizations: On power, involvement, and their correlates*. Free press.

Feng, J., Prajogo, D.I., Tan, K.C. & Sohal, A.S. (2006). The Impact of TQM practices on performance: a comparative study between australian and singaporean organizations. *European Journal of Innovation Management*, *9*(3), 269-278.

Fernandez, S. (2008) Examining the effects of leadership behavior on employee perceptions of performance and job satisfaction, *Public Performance & Management Review*, *32*(2), 175-205.

Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill, New York, NY.

Fry, L. W., Matherly, L. L., Whittington, J. L., & Winston, B. E. (2007). Spiritual leadership as an integrating paradigm for servant leadership. *Integrating Spirituality And Organizational Leadership*, 70-82.

Gellatly, I. R., Cowden, T. L., & Cummings, G. G. (2014). Staff nurse commitment, work relationships, and turnover intentions: A latent profile analysis. *Nursing research*, *63*(3), 170-181.

Gillet, N., & Vandenberghe, C. (2014). Transformational leadership and organizational commitment: The mediating role of job characteristics. *Human resource development quarterly*, *25*(3), 321-347.

Giritli, İ. (1983). *Kamu yönetimi ve teşkilatı personeli*. Filiz Kitabevi.

Glube, R. H. R. (1978). *Leadership decision making: an empirical test of the vroom and yetton*, [Phd. Thesis], Cranfield Institute of Technology School of Management.

Gulluce, A. Ç., Kaygin, E., Kafadar, S. B., & Atay, M. (2016). The relationship between transformational leadership and organizational commitment: A study on the bank employees. *Journal of Service Science and Management*, *9*(3), 263-275.

Gül, H. (2002). *Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi*. *Ege Academic Review*, *2*(1), 37-56.

Gözler,K. (2009). *İdare hukuku dersleri*. Ekin Yayınları.

Gözübüyük, Ş. (2004). *Yönetim hukuku*. Turhan Kitabevi.

Günal. E. A. (2021). *Devlet memurluğunu sona erdiren haller*. http://bolgunalhukuk.com/article.php?aId=164.

Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of meyer and Allen's (1991) Three-Component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, *79*(1), 15-23.

Heldenbrand, L., & Simms, M. S. (2012). Missing link: integrated individual leadership development, employee engagement, and customer value-added ımprovement. *Performance Improvement*, *51*(2), 28-35.

Hersey, P. & Blanchard, K. (1982). *Management of organizational behavior*, 4th Ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Horner, M. (1997). Leadership theory: Past, present and future. *Team Performance Management: An International Journal*, *3*(4), 270-287.

Hornung, S. (2010). Alienation matters: Validity and utility of etzioni's theory of commitment in explaining prosocial organizational behavior. Social behavior and personality: *An İnternational Journal*, *38*(8), 1081-1095.

Hrebiniak, L. & J. A. Alutto (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, *17*(3), 555-572.

Hunt, S. D., Chonko, L. B., & Wood, V. R. (1985). Organizational commitment and marketing. *Journal of Marketing*, *49*(1), 112-126.

Jaiswal, R., Raychaudhuri, D., & Akhtar, B. (2020) The evolution development of the concept of organizational commitment: A Critical and comprehensive review of literature. *Perspectives on Business Management & Economics*, *1*(1), 152-165.

Javdani, M. (2011). A Study of the relationship between transformational leadership and organizational commitment of teachers. *Foundations of Education*, *1*(1), 1-16.

Judeh, M. (2011). Role ambiguity and role conflict as mediators of the relationship between orientation and organizational commitment. *International Business Research*, *4*(3), 171- 181.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The Bright and dark sides of leader traits: A Review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, *20*(6), 855-875.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, *33*(4), 499-517.

Kee, L. B., bin Ahmad, R., & Abdullah, S. M. (2016). Relationship between financial compensation and organizational commitment among malaysian bank workers. *Asian Business Research*, *1*(1), 75.

Kenton, W. (2019). *Michigan leadership studies*. Erişim Adresi: https://www.investopedia.com/terms/m/michigan-leadership-studies.asp.

Kezar A. J., Carducci R. & Contreras-Mc Gavin M. (2006). *Rethinking the" L" word in higher education: The Revolution of research on leadership: ASHE higher education report*. New York: John Wiley & Sons.

Khasawneh, S., Omari, A., & Abu-Tineh, A. M. (2012). The relationship between transformational leadership and organizational commitment: The case for vocational teachers in jordan. *Educational Management Administration & Leadership*, *40*(4), 494-508.

Koçel, T. (1998) *İşletme yöneticiliği*, 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları

Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment ın South Korea. *Journal of Applied Psychology*, *82*(6), 961.

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, *1*(2), 85-116.

Levinson, H. (1989). *Designing and managing your career*, Massachusetts: Harvard Business Press.

Lienert, I. (2009). *Where does the public sector end and the private sector begin?*. IMF Working Paper, Fiscal Affairs Department.

Likert, R. (1967). *The Human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.

Liou, S. R. (2008). *An Analysis of the concept of organizational commitment. ın nursing forum*, *43*(3), 116-125.

Luthans F. & Avolio B. J. (2003). *Authentic leadership: A positive developmental approach*. in K. S. Cameron J. E. Dutton R. E. Quinn (Eds.) Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline, 241-258, San Francisco, Berrett-Koehler, CA.

MacCallum, R. C., & Tucker, L. R. (1991). Representing sources of error in the common-factor model: Implications for theory and practice. *Psychological Bulletin*, 109(3), 502-511.

Mathews, J. (2016). *New-Genre leadership theories: An Overview.* IUP HRM Review, 12, 21-41.

Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A Review and metaanalysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-94.

Manz C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an expanded theory of selfınfluence processes in organizations. *Academy of Management Review*, *11*(3), 585-600.

McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization Theory*, 358(374), 1-5.

Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, *14*(4), 389-414.

Meyer, J. P., & Allen, J. N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Miller, R. L., Butler, J., & Cosentino, C. J. (2004). Followership effectiveness: An extension of fiedler's contingency model. *Leadership & Organization Development Journal* (LODJ), *25*(4), 362-368.

Mollazadeh, S., Zadeh, A. M. & Yeganegi, K (2018). A Review of new leadership theories and ıts. *Components. International Journal of Management Sciences and Business Research*, *7*(2), 223-234.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *14*(2), 224-247.

Munap, R. Mohd, B. M. I., & Abdul, R. B. (2013). Organizational reward system and workers' satisfaction at Telekom Malaysia Berhad. *Journal of Educational and Social Research*, *3*(3), 81-288.

Naylor, J. (1999). *Management*. England: Prentice Hall.

Northouse, G. (2007). *Leadership theory and practice* (3rd ed.) Thousand Oak: Sage Publications.

OECD (2005). *Task force on harmonisation of public sector accounting*. Progress Report. Working Party on National Accounts.

Ololube, N. P. (2013). *Educational management, planning and supervision: Model for effective ımplementation*. Owerri: SpringField Publishers.

O'Reilly III, C. A., & Caldwell, D. F. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*,*26*(4), 597-616.

O'Reilly, C. A., & 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.

Özdevecioğlu, M. (2002). Kamu ve özel sektör yöneticileri arasındaki davranışsal çalışma koşulları ve kişilik farklılıklarının belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (19), 115-134.

Pathirane, L., & Blades, D. W. (1982). Defining and measuring the public sector: Some *İnternational Comparisons. Review of Income and Wealth*, *28*(3), 261-289.

Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.

Popa, F. (2017). Public sector-conceptual elements, ımplications ın economic and social life. *Studies and Scientific Researches. Economics Edition*, (25), 49-56.

Porter, J. A. (2014). *The relationship between transformational leadership and organizational commitment in nonprofit long term care organizations*: *The direct care*, Doctoral Thesis, Creighton University.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnoveramong psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, *59*(5),603 – 609.

Randall, D. M., Fedor, D. B., & Longenecker, C. O. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *36*(2), 210-224.

Reichers, A. E. (1985). A Review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy Of Management Review*, *10*(3), 465-476.

Reichers, A. E. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 508-514.

Rowe, W. G. (2007). *Cases in leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy!. *Organizational Dynamics*, *6*(1), 62-80.

Sangperm, N. (2017). Factors affecting organizational commitment of employees of autonomous university. PSAKU *International Journal of Interdisciplinary Research* (PSAKUIJIR), *6*(1), 58-66.

Sanlam C. & O'Higgins E. (2012), Enhancing employee outcomes, *Leadership Organization Development Journal*, *33*(2), 149-174.

Schriesheim, C. A., & Stogdill, R. M. (1975). Differences in factor structure across three versions of the ohio state leadership scales. *Personnel Psychology, 28*(2), 189-206.

Self, R. M. & Vandenberg, R. J. (1993). Assessing newcomers' changing commitments to the organization during the first 6 months of work. *Journal of Applied Psychology*, *78*(4), 557−568.

Spector, P. E. (1988). Development of the work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology*, *61*(4), 335–340.

Stewart, A. (1961). A Realistic look at organizational loyalty, *Management Review, January*, 50, 80-84.

Steyrer, J., Schiffinger, M. & Lang, R. (2008). Organizational commitment – a missing link between leadership behavior and organizational performance. *Scandinavian Journal of Management, 24*(4), 364-374.

Still, L. V. (1983). Part-Time versus full-time salespeople: Individual attributes, organizational commitment, and work attitudes. *Journal of Retailing*, *59*(2), 55 – 79.

Sobacı, F. (2014). *Banka yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri: Türkiye genelinde bir uygulama*, [Yüksek Lisans Tezi]. Gaziosmanpaşa Üniversitesi.

Sürücü, L., & Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel bağlılık üzerine kavramsal inceleme. *International Journal of Management and Administration*, *2*(3), 49-65.

Thompson, G., & Vecchio, R. P. (2009). Situational Leadership Theory: A test of three versions. *The Leadership Quarterly, 20*(5), 837-848.

Tofur, S. (2018). Sinematografik anlatıda Hersey-Blanchard durumsal liderlik modelinin eğitimde kullanılabilirliği: koro filmi. *Journal of Theoretical Educational Science*, *11*(4), 822-837.

Turner, A. N. & P. R. Lawrence (1965). *Industrial jobs and the worker*. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration.

Utku. E. (2001). *Memur yargılaması ve 4483 sayılı yasa*. [Yüksek Lisans Tezi]. Muğla Üniversitesi.

Uzun, D. (2016). *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bir araştırma.* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Arel Üniversitesi.

Wadud, E. (2022) *Leadership and management, 14*(5), Building and Sustaining Commitment, erişim adresi: https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/leadership/leadership-functions/build-sustain-commitment/main.

Weinbach, R. W. (1998). *The social worker as manager: A practical guide to success.* Boston: Allyn and Bacon.

Weiner, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review, 7*(3), 418 – 428.

Wydyanto, W., & Yandi, A. (2020). Factors affecting organizational commitment (A human resource management literature study). *Dinasti International Journal of Management Science, 2*(2), 320-335.

Yavan, N. (2022). *Beşeri coğrafya araştırma yöntemleri*, Ankara Üniversitesi Açık Ders Malzemeleri, Erişim Adresi: https://acikders.ankara.edu.tr/course/view.php?id=9472.

Yılmaz, İ. (2008). *Sporcu algıları çerçevesinde farklı spor branşlarındaki antrenörlerin liderlik davranış analizleri ve iletişim beceri düzeyleri*, [Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi.

Yukl G. A. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

URL1: 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, Erişim Adresi: https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.657.pdf, Erişim Tarihi: 17.02.2022.

URL2: Erişim Adresi: https://media.iskur.gov.tr/52085/kastamonu.pdf, Erişim Tarihi: 17.05.2022.

4857 Sayılı İş Kanunu, Erişim Adresi: https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf, Erişim Tarihi: 28.02.2022.

7. EKLER

Ek-1 Dönüşümcü liderlik ölçeği

1= Tamamen Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3 =Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4= Katılıyorum 5 =Tamamen Katılıyorum

1. Yöneticimiz her bir astının farklı özelliklerini yakından bilir.	1	2	3	4	5
2. Yöneticimiz sorunlara farklı açılardan da yaklaşmamızı tavsiye eder.	1	2	3	4	5
3. Yöneticimiz mevcut yöntem ve tekniklerin geliştirilmesi konusunda astlarını teşvik eder.	1	2	3	4	5
4. Yöneticimiz ihmal edilmiş gibi görünen astlarına kişisel önem verir.	1	2	3	4	5
5. Yöneticimiz her birimize farklı ihtiyaçlara, yeteneklere ve isteklere sahip bireyler olarak davranır.	1	2	3	4	5
6. Yöneticimiz heyecan verici ve cesaretlendirici konuşmalarla astlarının performansını arttırır.	1	2	3	4	5
7. Yöneticimiz yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretme konusunda astlarını teşvik eder.	1	2	3	4	5
8. Yöneticimiz tek tek her bir astının ihtiyaç ve taleplerine önem verir.	1	2	3	4	5
9. Yöneticimiz çok güçlü ve güvenilir bir kişiliğe sahiptir	1	2	3	4	5
10. Yöneticimiz astlarının entelektüel gelişimi için imkan ve destek sağlar.	1	2	3	4	5
11. Yöneticimiz çalışkanlık ve verimlilik açısından astlarına örnek olur.	1	2	3	4	5
12. Yöneticimiz iyice sorgulanmamış fikirler hakkında ciddi bir şekilde düşünmemizi önerir.	1	2	3	4	5
13. Yöneticimiz her bir astının sorun ve kaygılarını ayrı ayrı dinlemek için zaman ayırır.	1	2	3	4	5
14. Yöneticimiz astlarına geleceğe dair umut ve iyimserlik aşılar.	1	2	3	4	5
15. Yöneticimiz her bir astına kişisel olarak değer verir.	1	2	3	4	5
16. Astları olarak yöneticimizle gurur duyarız.	1	2	3	4	5
17. Yöneticimiz astların kişisel görüş, düşünce ve önerilerine değer verir.	1	2	3	4	5
18. Yöneticimiz bizim için bir başarı sembolüdür	1	2	3	4	5
19. Yöneticimiz astlarını çok iyi motive eder.	1	2	3	4	5
20. Astları ona layık olabilmek için daha verimli çalışırlar	1	2	3	4	5
21. Yöneticimizin bize sunduğu uzun vadeli hedefleri kolayca benimseriz.	1	2	3	4	5
22. Astları olarak yöneticimize çok saygı ve hayranlık duyarız.	1	2	3	4	5
23. Yöneticimiz astlarına kendilerini geliştirme konusunda çeşitli imkânlar sunar.	1	2	3	4	5
24. Yöneticimiz mesleki açıdan kendilerini geliştirmeleri konusunda astlarını teşvik eder.	1	2	3	4	5

Ek-2 Örgütsel bağlılık ölçeği

1= Tamamen Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3 =Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4= Katılıyorum 5 =Tamamen Katılıyorum

1. Kurumun karşılaştığı sorunları kendi sorunlarım gibi algılarım.	1	2	3	4	5
2. Kurumun önem verdiği değerlerle benim değerlerim birbirine çok benziyor.	1	2	3	4	5
3. Kendimi bu kuruma duygusal açıdan bağlı hissediyorum	1	2	3	4	5
4. Bu kurumun benim için özel bir anlamı vardır.	1	2	3	4	5
5. Yeniden işe girecek olsam aynı kurumu tercih ederdim.	1	2	3	4	5
6. Kurumda kendimi ailenin bir üyesi gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
7. İşimi severek yapıyorum.	1	2	3	4	5
8. Arkadaşlarıma kurumumu övmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
9. Burada uzun süre çalıştığım görevimde ilerleme ve terfi olabilir.	1	2	3	4	5
10. Eğer başka bir kuruma geçersem bu kadar yıl daha çalışmak istemiyorum.	1	2	3	4	5
11. Burada mesleki eğitim aldım mesleki deneyimlerimi başka kurumda kullanamam.	1	2	3	4	5
12. Çalışma saatlerinden memnunum.	1	2	3	4	5
13. İstersem bile şuan kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
14. Kurumumun personeline sağladığı faydalar benim için çok önemli.	1	2	3	4	5
15. Maaşım yeterince yüksek diğer kurumlarda bu kadar maaş alamam.	1	2	3	4	5
16. Kurum değiştirdiğim takdirde ikamet ettiğim ili değiştirmem gerektirecek buda yaşam düzenimi bozacak.	1	2	3	4	5
17. Benim katkım kuruluşun varlığı açısından önemlidir.	1	2	3	4	5