



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Enes Buğra ÖZ

GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ YÖNETİCİLERİNİN  
LİDERLİK STİLLERİ VE ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI  
ARASINDAKİ İLİŞKİ: ADANA GHSİM ÖRNEĞİ

Rekreasyon Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2018



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Enes Buğra ÖZ

GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ YÖNETİCİLERİNİN  
LİDERLİK STİLLERİ VE ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI  
ARASINDAKİ İLİŞKİ: ADANA GHSİM ÖRNEĞİ

Danışman

Doç. Dr. Adnan TURGUT

Rekreasyon Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2018

**Akdeniz Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,**

Enes Buğra ÖZ 'ün bu çalışması, jürimiz tarafından Rekreasyon Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Kerem Yıldırım ŞİMŞEK (İmza)

Üye (Danışmanı) : Doç. Dr. Adnan TURGUT (İmza)

Üye : Doç. Dr. Faik ARDAHAN (İmza)

Tez Başlığı: Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Adana GHSİM Örneği
--

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 29/06/2018

Mezuniyet Tarihi : 09/07/2018

(İmza)  
Prof. Dr. İhsan BULUT  
Müdür

## AKADEMİK BEYAN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ve Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Adana GHSİM Örneği ” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

(İmza)

**Enes Buğra ÖZ**



**T.C.**  
**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**  
**BEYAN BELGESİ**



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

<b>ÖĞRENCİ BİLGİLERİ</b>	
<b>Adı-Soyadı</b>	<b>Enes Buğra ÖZ</b>
<b>Öğrenci Numarası</b>	<b>20155257006</b>
<b>Enstitü Ana Bilim Dalı</b>	<b>Rekreasyon</b>
<b>Programı</b>	<b>Tezli Yüksek Lisans</b>
<b>Programın Türü</b>	<b>(X) Tezli Yüksek Lisans ( ) Doktora ( ) Tezsiz Yüksek Lisans</b>
<b>Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı</b>	<b>Doç. Dr. Adnan TURGUT</b>
<b>Tez Başlığı</b>	<b>Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ve Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Adana GHSİM Örneği</b>
<b>Turnitin Ödev Numarası</b>	<b>979924674</b>

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 41 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 02/07/2018 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç %14

alıntılar dahil % 16'dır

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(x) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

( ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdeleri aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

**Gerekçe:**

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

02/07/2018

(imza)  
Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı  
Doç. Dr. Adnan TURGUT

## İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	iii
ÖZET.....	v
SUMMARY.....	iv
ÖNSÖZ.....	vi

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### LİDERLİK ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. Liderlik .....	1
1.2. Lider ve Yönetici .....	1
1.3. Liderlik Tarzları .....	2
1.3.1. Otokratik Liderlik Tarzı .....	2
1.3.2. Demokratik Liderlik Tarzı .....	3
1.3.3. Serbest bırakıcı Liderlik Tarzı .....	4
1.4. Liderlik Teorilerindeki Çağdaş Yaklaşımlar .....	4
1.4.1. Dönüşümcü Liderlik Tarzı .....	5
1.4.2. Karizmatik Liderlik Tarzı .....	5
1.4.3. Vizyoner Liderlik Tarzı .....	6
1.4.4. Durumsal Liderlik Tarzı .....	6
1.4.5. Stratejik Liderlik Tarzı .....	7
1.4.6. Transformasyonel Liderlik .....	7
1.5. Liderde Bulunması Gereken Özellikler ve Nitelikler .....	8
1.6. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	10
1.6.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	11
1.6.2. Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul Etme ve İnanma .....	12
1.6.3. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme .....	12
1.6.4. Örgüt Kimliği ile Özdeşleşme .....	12
1.7. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....	12
1.7.1. Allen ve Meyer' in Sınıflandırması .....	13
1.7.2. Kanter'in Sınıflandırması .....	14
1.7.3. Etzioni'nin Sınıflandırması .....	15
1.7.4. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması .....	15

1.7.5. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması .....	16
1.8. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	16
1.8.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık .....	17
1.8.2. İlmli Düzeyde Örgütsel Bağlılık .....	17
1.8.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık .....	17

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNTEM

2.1. Gereç ve Yöntem .....	19
2.2. Evren ve Örneklem .....	19
2.3. Verilerin Analizi .....	20
2.4. Bulgular .....	21
<b>SONUÇ .....</b>	<b>31</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>41</b>
<b>EK 1- Kişisel Bilgi Formu Ve Kullanılan Ölçekler .....</b>	<b>47</b>
<b>EK 2- İzin Belgesi .....</b>	<b>49</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>50</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1 GHSİM Personelinin Algıladığı Yönetici Liderlik Stili Ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutlarına Uygulanan Kolmogorov Smirnov Testi ve Shapiro Wilk Testi Sonuçları .....	20
Tablo 2.2 Cinsiyet Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları.....	21
Tablo 2.3 Yaş Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları .....	21
Tablo 2.4 Aylık Gelir Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları .....	22
Tablo 2.5 Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları .....	22
Tablo 2.6 Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları.....	22
Tablo 2.7 Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları .....	22
Tablo 2.8 Adana GHSİM Personelinin Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyut Puan Ortalamalarına Ait N, X ve SS Değerleri .....	23
Tablo 2.9 Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	23
Tablo 2.10 Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	24
Tablo 2.11 Aylık Gelir Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	24
Tablo 2.12 Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları .....	25
Tablo 2.13 Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları .....	25
Tablo 2.14 Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları .....	26
Tablo 2.15 Adana GHSİM Personelinin Liderlik Tarzları Ölçeği Alt Boyut Puan Ortalamalarına Ait n, X ve SS Değerleri .....	26
Tablo 2.16 Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetici Liderlik Tarzları Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	27
Tablo 2.17 Yaş Değişkenine Göre Yönetici Liderlik Tarzları Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları .....	27



Tablo 2.18 Aylık Gelir Değişkenine Göre Yönetici Liderlik Tarzları Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	28
Tablo 2.19 Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yönetici Liderlik Tarzları Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları .....	28
Tablo 2.20 Mesleki Kıdem Göre Yönetici Liderlik Tarzları Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları .....	29
Tablo 2.21 Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yönetici Liderlik Tarzları Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları .....	29
Tablo 2.22 Yönetici Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi İçin Yapılan Spearman Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı Sonuçları .....	30

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı; GHSİM çalışanlarının algıladıkları yönetici liderlik tarzını ve örgütsel bağlılık düzeylerini ve birbirleri ile olan ilişkisini incelemektir.

Araştırma tanımlayıcı bir araştırmadır ve bu çalışmada Çalışmanın ana kütlesi Adana GHSİM’de çalışan tüm bireylerden oluşmaktadır. Çalışmaya araştırmaya gönüllü katılım sağlayan 121 (34 kadın,87 erkek) kişi dahil olmuştur.

Veri toplama aracı olarak bu çalışmanın amacına uygun geliştirilen ve iki bölümden oluşan anket formu “yüz yüze anket” metoduyla katılımcılara verilmiş ve gerekli bilgilendirme yapıldıktan sonra geri toplanmıştır. Anketler toplandığında doldurma hataları uygulama anında düzeltildiği için toplanan tüm anketler değerlendirmeye alınmıştır. Anket formunun birinci bölümünde bireylere ait demografik bilgiler, ikinci kısmında ise Yöneticilerinin Liderlik Stilllerini belirlemek amacıyla Ekvall ve Arvonen (1991) tarafından geliştirilen ve Tengilimoğlu (2005) tarafından Türkçe adaptasyonu yapılan “Liderlik Tarzları Ölçeği” ve örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve ark (1993) tarafından geliştirilen 18 maddelik örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

Verilerin analizi aşamasında, araştırmanın amaçlarına uygun olarak örneklem grubunu oluşturan GHSİM personelinin kişisel özelliklerini betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmıştır.

Ölçeklere verilen cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanarak, personelin algıladıkları yönetici liderlik stilleri ve örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin dağılımlar belirlenmiştir. alt problemlere ilişkin bağımsız değişkenlerle; algılanan yönetici liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık düzeyleri parametrik olmayan testlerle sınanmıştır. İkili karşılaştırmalar için Mann-Whitney U Testi ve çoklu karşılaştırmalar için Kruskal-Wallis Varyans Analizi kullanılmıştır. GHSİM personelinin algıladıkları yönetici liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için de Spearman Brown Sıra Farkları Korelasyon (r) katsayısı tekniğinden yararlanılmıştır.

Sonuç olarak Örgütsel bağlılık ölçeğine göre cinsiyet, mesleki kıdem, kurumda çalışma süresi değişkenlerinde anlamlı farklılık bulunmazken, gelir değişkenine göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarından devam bağlılığı ve duygusal bağlılık altboyutlarında, eğitim durumu değişkenine göre devam bağlılığı altboyutunda anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Liderlik tarzları

ölçeğine göre cinsiyet ve yaş, mesleki kıdem, kurumda çalışma süresi değişkenlerinde anlamlı farklılık bulunmazken, gelir düzeyi değişkenine göre iş gören odaklı liderlik alt boyutunda, eğitim durumu değişkenine göre üretim odaklı ve iş gören odaklı liderlik alt boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Liderlik tarzları ölçeği, iş gören odaklı liderlik alt boyutu ile örgütsel bağlılık ölçeği, normatif bağlılık ( $r=-0,104$ ;  $P>0,05$ ) alt boyutu arasında herhangi bir ilişki bulunmazken, duygusal bağlılık ( $r=0,195$ ;  $P<0,05$ ) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ilişki ve devam bağlılığı ( $r=0,469$ ;  $P<0,01$ ) alt boyutu arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik Tarzları, Örgütsel Bağlılık, GHSİM, Yönetici Liderlik Tarzı, Liderlik ve Örgütsel Bağlılık

**SUMMARY**

**RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL  
COMMITMENT OF PROVINCIAL DIRECTORATE OF YOUTH SERVICES AND  
SPORTS: ADANA GHSİM SAMPLE**

The purpose of this study is examines the managerial leadership style and organizational commitment levels that GHSİM ( Provincial Directorate of Youth Services and Sports) employees perceive and their relationship with each other.

The study is a descriptive research and in this study the main body of the study is composed of all the individuals working in Adana Provincial Directorate of Youth Services and Sports. 121 persons (34 female, 87 male) who voluntarily participated in the study were included.

As a data gathering tool, a two-part questionnaire developed for the purpose of this study was given by "face-to-face survey" method and the necessary information has been collected back after it has been made. When the questionnaires were collected, all the questionnaires collected were evaluated because the filling errors were corrected at the time of application. In the first part of the questionnaire demographic information about the individuals is shown, in the second part, "Leadership Style Scale" developed by Ekvall and Arvonen (1991) and adapted to Turkish by Tengilimoğlu (2005) and Meyer et al (1993) an 18 item organizational commitment scale was used.

In the course of the analysis of the data, frequency and percentage distributions describing the personal characteristics of the GHSİM staff, which constituted the sample group in accordance with the objectives of the study were drawn.

The arithmetic mean and standard deviation of responses given to the scales were calculated and the distributions related to the levels of managerial leadership styles and organizational commitment that the staff perceived were determined. Independent variables related to sub problems; perceived managerial leadership styles and levels of organizational commitment were tested with nonparametric tests. Mann-Whitney U Test for binary comparisons and Kruskal-Wallis Variance Analysis for multiple comparisons. The Spearman Brown Row Differences Correlation ( $r$ ) coefficient technique was used to determine the relationship between managerial leadership styles and organizational commitment levels that GHSİM staff perceives.

As a conclusion, while no significant difference was found in the variables of gender, occupational seniority, duration of institutional work according to organizational commitment

scale, according to the income variable, there were significant differences in subordinate continuity and emotional commitment subscales of organizational commitment scale subscale, continuity subscale of education status variable. While there is no significant difference in the variables of gender and age, occupational seniority, duration of institution in the dimension of leadership styles, there were significant differences in the focused leadership sub-dimension that works according to the level of income level, the focus of the production oriented and working oriented leadership according to the education state variable.

While there was no relationship between leadership style scale, occupationally focused leadership sub-dimension and organizational commitment scale, normative commitment ( $r = -0,104$ ;  $P > 0,05$ ), it was found that there was a moderately positive relationship between low level positive relationship and continuity commitment ( $r = 0,469$ ;  $P < 0,01$ ) subscale between emotional commitment ( $r = 0,195$ ;  $P < 0,05$ ).

**Keywords:** Leadership Styles, Organizational Commitment, GHSIM, Executive Leadership Style, Leadership and Organizational Commitment

## ÖNSÖZ

Bugünlere beni getiren ve her daim yanımda olduğunu hissettiren annem Zehra TEMUR'a ve her kararında beni destekleyen eşim Nazlı Deniz ÖZ'e sevgi ve saygılarımı sunarım. Bu çalışmayı yapma fırsatını bana veren değerli hocam Doç.Dr.Adnan TURGUT'a, çalışmayı yapabilmem için benden desteklerini esirgemeyen Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürü Sayın Abdulkadir ATAŞBAK'a ve Adana Olimpiyat Hazırlık Merkezi Koordinatörü Sayın Murat ADIGÜZEL'e teşekkürlerimi sunarım.

**Enes Buğra ÖZ**

**Antalya, 2018**

# BİRİNCİ BÖLÜM

## LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

### 1.1. Liderlik

Liderlik belirli koşullar altında, bireysel ya da grubun amaçlarına ulaşması için bir kişinin diğer çalışanları etkilemesi ve yönlendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Koçel 2005: 593).

Şahin (2003), liderliği, bir grup insanın heterojen yapısına bakılmaksızın belirli amaçlara yöneltebilme ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için onları motive ve ikna edebilme yeteneğidir. Liderlik süreci ve liderlikten söz edilebilmesi için amaç, koşullar, öncü kişilik ve katılımcı gibi belirli unsurların biraya gelmesi gerekmektedir (Berberoğlu, 2004).

Lider, örgütte işini devam ettirenlerin kabullendiği, düşünceleri ve ilkeleri çerçevesinde bir araya geldiği ve bütünleştiği yol gösterici bireydir (Peker, 2000:44). Örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesi amacıyla insanları yönlendiren, motive eden, örgütte uyum ve denetimi fonksiyonunu sağlayan kişidir. Liderler, bir olay karşısında sonuca ulaşmak için sahip olduğu ekibi yönlendiren ve sonuca ulaşma sürecinde karşılaşılan olumsuzlukların üstesinden gelebilen, güç sahibi, güvenilir, adil ve mücadeleci bir kişiliğe sahip olan, ekibinin çıkarlarını kendi çıkarlarından önde gören, kendi odaklı değil, ekip odaklı düşünce tarzını benimsemiş önder kişilerdir.

### 1.2. Lider ve Yönetici

Liderlik kavramı bir grubu veya bir örgütü aynı hedefler doğrultusunda organize eden, onların bu amaç doğrultusunda azimle yürümelerine imkan tanıyan, problemlerini çözüme kavuşturan, onları bir araya getirip daha güçlü olmalarını sağlayan kişi veya kişiler olarak betimlenmektedir. Grup veya örgüt ruhunu ayakta tutan en önemli unsurlardan biri olan liderlik kavramı başka şekillerde de açıklanabilmektedir (Özevin, 2016: 4).

- Lider grup içinde yer alan bir kişi olmakla birlikte diğer grup üyelerinin üstünde pozitif yönde tesiri olan kişi veya grup olarak betimlenebilmektedir.

- Lider grubu ya da örgütü sayesinde yükselen, onların destek ve sevgisini alan, onları etkileyip yapmak istemedikleri işleri dahi yaptırabilen şahıstır.

- Lider kendi fikirlerini grubuna veya örgütüne kolayca empoze eden ve onlara bunun kendi iradeleri olduğunu düşündüren, insanları peşinde sürükleyebilecek karizmaya sahip şahıstır (Özevin, 2016: 4).

Liderlik ve yöneticilik kavramları farklılık göstermektedir. Yönetici iş planlarının oluşmasında, zaman yönetimi ve kaynak kullanımında etkin rol oynarken lider gelecekte karşılaşılabilecek durumları hesaplama ve ileriye dönük yol haritası çizme görevlerinin sorumluluğunu almaktır. Ayrıca lider değişimlere uyum sağlama, kurumun veya işletmenin yararına olan atılımlarda bulunma ve ilerlemeyi ve çağa uyum sağlamayı başarmak adına çaba göstermek gibi faaliyetlerde etkin olmaktadır (Çırpan, 2000: 2).

Yönetici iş dağılımlarını ve çalışanlarının özelliklerine göre iş yükü ve sorumluluğu paylaşmayı organize ederken lider çalışanlarının motive olabilmesi için onların motivasyonlarını arttırmaktadır. Hedeflenen yere ulaşılması amacıyla lider çalışanlarının birbirleriyle olan iletişimini güçlendirip onları bir araya toplamaktadır. Çalışmanın yürütülmesi aşamasında yönetici meydana gelen problemleri listeleyip çözüm yolları üzerinde çalışırken lider ise çalışanların bu problemler karşısında takındıkları olumsuz tavırları değiştirebilmekte ve onlara kendine güven, kendi hayatını idame ettirme, özgürlük, sorumluluk ve güven gibi duyguları hissettirerek karşılaşılan zorlukların üstesinden hep birlikte gelmesi için çabalamaktadır. Lider bu şekilde iş görenlerin katılım ve çabasını arttırarak karşılaşılan sorun ne kadar büyük olursa olsun birlik beraberlik duygusunu ortaya çıkarmaktadır (Çırpan, 2000: 3). Lider ile yönetici arasındaki en önemli farklılıklardan biri de: yönetici işleri doğru yaparken, lider doğru işler yapmaktadır.

### **1.3. Liderlik Tarzları**

#### **1.3.1. Otokratik Liderlik Tarzı**

Liderlik alan yazında, otokratik liderliği “grup bütünlüğünün devam etmesi, grubun sosyal ve hayati önemli bir varlık olarak teşvik edilmesi gibi sosyo-duygusal olguları dikkate almayan bir liderlik şekli” olarak tanımlamıştır.

Otokratik liderlik tarzda grupta ilgili bütün kararlar lider inisiyatifinde verilir. Gruptaki herhangi bir üyenin rolü, lider tarafından verilen emirlerin yerine getirilmesini sağlamaktır. Bu bakış açısının kökenindeki düşünceye göre lider bilgili ve tecrübelidir. Topluluğa ne yapması gerektiğini, nasıl yapılması gerektiğini söyleyip yönlendirmek onun görevidir. Grubun görevi dinlemek, söylenileni kavramak ve verilen işi yerine getirmektir. Liderlik, etkin biçimde uygulanırsa yöneltme ve gücü işaret eder. Bu durum özellikle genç kuşak örgüt üyeleri üzerinde etkilidir. Grup mensuplarının iş tecrübeleri ve yetkinlik düzeyleri olması gerekenden daha düşük olduğu durumlarda, görev yönetim yönelimi yüksek otokratik tarzda liderlik en etkili olan liderlik uygulaması olarak görülür (Hersey ve Blanchard, 1969).



Bilimsel çalışmalar, otokratik liderliğin grup devamlılığı, ılımlı çalışma ortamı, memnuniyet ve iş yerinde huzurlu olma algıları üzerinde olumsuz sonuçları olduğunu göstermiştir. Otokratik liderlerin grup üyeleri tarafından sevilmiyor olmasının sonucu olarak; iş verimi, grup motivasyonu ve grup üyelerinin işyerine ve işe karşı sadakati olumsuz şekilde etkilenir. (Cremer, 2006).

Otokratik liderlikte, örgüt üyelerinin görevi yerine getirirken liderin dikkatini çekecek şekilde yapma, yaranmaya çalışma gibi tavırlar daha fazla yaşanabilmektedir. Liderin kısa süreli bile olsa gruptan ayrılması ile grup etkinliği ivmesini kaybeder. Böyle bir durumun olumsuzluğu düşünülecek olursa, otokratik tarza başvurulmaması gerektiği düşünülebilir. Buna karşın otokratik tarzın işe yaradığı durumlar da vardır. Otokratik tarza örgütü sıkıntılı zamanlardan ve geri dönülmez bir durumdan kurtarmak için dikkatli ve ölçülü şekilde başvurulabilir. Bu gibi zamanlarda otoriter tarz uygunsuz alışkanlıkların önüne geçebilir ve bireyleri içinde buldukları olumsuz durumdan çıkararak yeni çalışma biçimlerine yönlendirebilir. Bu gibi olağandışı durumlar geçtikten sonra lider bu liderlik davranışlarını devam ettirirse, liderlik ettiği insanların morali ve duyguları konusundaki kayıtsızlığının sonucu ilerleyen zamanlarda örgüt ve çalışanlar açısından içinden çıkılmaz bir hal alabilir (Köksal, 2007: 26).

### **1.3.2. Demokratik Liderlik Tarzı**

Diğer liderlik tarzlarını uygulayan liderlere nazaran, demokratik liderlik tarzını benimseyen liderler grup üyeleri tarafından daha çok sevilmişlerdir. Böyle gruplarda ortam çok dostça, ‘ben değil biz’ ilkel ve yeterli oranda üzerine düşen işle ilgili olma yönelimini göstermiştir. Ancak demokratik liderlik tarzı hakim gruplarda üretkenlik daha düşük seviyede olsa da lider eksikliğinden minimum düzeyde etkilenilir. Bu tarz, içinde bulunulan koşullar hızlı karar verilmesini zorunlu kıldığında danışmadan bireysel inisiyatif almayı engellemez. Demokratik liderlik tarzını benimsemenin lider açısından sorumluluk paylaşma, huzurlu çalışma ortamı, olgun davranış biçiminin benimsenmesi gibi avantajları vardır.

Cox (1999)’a göre demokratik liderler “çalışanların kendi hedeflerini etkileyecek kararlarda ve işlerin nasıl yürütüleceği konusunda söz sahibi olmalarına izin vererek, esnekliği ve sorumluluğu daha ileriye götürürler” (Cox, 1999: 66).

Demokratik liderlik tarzının olası dezavantajları da mevcuttur. Fikirlerin değerlendirildiği ortamın sürekli yeniden hazırlanarak ifade dilmeye çalışıldığı sonu olmayan toplantıların gerçekleştirilmesi, anlaşmaya, sonuca varılamaması ve toplantılardan çıkan elle

tutulur tek sonucun yeni fikirlerin değerlendirilmesi için tarih belirlenmesi olabilen bu liderlik tarzın olumsuz özelliğidir (Martens, 1998: 82).

### **1.3.3. Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı**

Bu liderlik tarzında çalışanlara ulaşılması gereken hedef gösterilir ve bireysel çabaları ve yetkinlikleri ile bu hedefe ulaşma konusunda tümüyle özgür bırakılırlar. Serbest bırakıcı liderlik tarzını benimsemiş liderler, adından da anlaşılacağı üzere grup üyelerini serbest bırakırlar ve kendilerine verilen imkanlar doğrultusunda plan ve program yapmalarını sağlarlar. Bu durum liderlerin yönetim yetkisine en alt seviyede ihtiyaç duymalarını sağlar. (Eren, 1999: 84).

Bu tarzı benimsemiş liderlik yaklaşımında, "herkes istediği ne ise onu yapar, bırak herkes istediğini istediği gibi yapsın" düşüncesi hakimdir. Bu durumda her türlü örgütsel aksaklıkların görülmesi muhtemeldir. Grupta hakim olan hava durumdan memnuniyetsizlik ve disiplinsizliktir. Lider plan ve program yapmaz, gerek görmez. Liderin kendini geliştirememesi, durum ve yapılan iş karşısındaki bilgi eksikliği bu tarzın ortaya çıkmasındaki en büyük etkidir. (Sunay, 1998: 54).

Serbest bırakıcı liderlik tarzının olumlu yönü ise: gruptaki üyelerin eğitim, sorumluluk ve yeterlilik seviyelerinin yüksek olduğu oluşumlarda, dernekler ve amacın eğlence olduğu yapılara uygun bir liderlik tarzı olmasıdır (Karaküçük ve Yetim, 2001: 11). Bu liderlik tarzının özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Lider, gruptaki herkes ile iyi anlaşır.
- Gruptan veya grup dışından gelen baskılar sonucu direnmez, pes eder.
- Risk almayı sevmez.
- Gruptaki üyeler çalışma ortamında tamamen serbest bırakılmıştır.
- Bu tarz liderler işle ilgilenmez, verilen kararlara katkı sağlamazlar (Martens, 1998: 82).

### **1.4. Liderlik Teorilerindeki Çağdaş Yaklaşımlar**

Yönetim ve organizasyon alanında oluşan gelişmeler ve yeni kavram ve tanımlamalar, liderlik alanında da yeni akımların oluşmasına neden olmuştur. Çoğu liderlik teorileri tüm gelişmelere rağmen eleştirilmeye devam etmekte ve değişen koşullar kaçınılmaz şekilde yeni yaklaşımları doğurmaktadır. Bu başlık altında liderlik alanında son zamanlarda geliştirilen bazı yaklaşımlara yer verilecektir.

#### 1.4.1. Dönüşümcü Liderlik Tarzı

En güncel yaklaşımlardan olan dönüşümcü liderlik, koruyuculuk, önderlik ve yenilik için önderlik arasındaki temel farklar üzerinde odaklanmıştır. Buna göre; görev dağılımı, performans ölçme, belirli bir durum karşısında karar verme gibi hali hazırda sürdürülen lider görevleri dışında liderin daha fazla ne yapması gerektiğinin belirlenmesidir. Belirli aralıklarla lider, örgütlerdeki kültürel yapının belirlenmesini, çalışma ortamının ve gruplarının oluşturulması gibi önemli değişkenleri yönetir ve uygulamaya sokar.

Dönüşümcü liderlik, efektif bir şekilde değişen sistemin uygulanmasını sağlamak, bu değişime öncülük edecek öngörüü oluşturmak, yenilikler için duyulan ihtiyacı belirlemek konusunda lidere olanak sağlayacak özelliklerin ortak bir kümesidir. Dönüşümcü liderler süreçten çok fikirlere odaklanır ve grup üyelerine ilham kaynağı olurlar. Dönüşümcü liderler karizma sahibidir ve olumlu davranışların sürdürülmesine teşvik sağlarlar. Aynı zamanda bu tarz liderler içerisinde buldukları örgütü, çevreyi ve personeli değiştirme yetisine sahiptirler. Amaç ve hedeflerini rahat bir şekilde ifade etme ve çalışanlarına kavratma kabiliyetine sahiptirler. Bu şekilde çalışanlarının gereksiz zihin meşguliyetlerinin önüne geçmiş olurlar. (Keçecioğlu, 2003: 43). Yapılan çalışmalarla etkin dönüşümcü liderin aşağıdaki özelliklere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır:

- Değişimin öncüleri olarak kendileriyle özdeşleşirler
- Cesaret sahibidirler
- Ömür boyu öğrencilikleri devam eder
- Örgütsel değerleri devam ettirirler
- Karmaşıklık ve belirsizliklerin üstesinden gelmede yetenek sahibidirler
- İleri görüşlüdürler (Tichy ve Devenna, 1986).

#### 1.4.2. Karizmatik Liderlik Tarzı

Karizma, belli bir çekicilik, doğuştan kazanılmış bir özelliktir. Ruhsal çekim gücü şeklinde de açıklanabilir. Genellikle karizma doğal bir seçilimin sonucu, kişiliğimizde göze çarpan birden fazla niteliğin birleşimidir. Karizma sahibi olmak, özgüvenli olmayı, bulunduğu koşullarda rahat olmayı, çevreyi ve yaşamı kontrol altına alabilmeyi, belli bir hedefe odaklanmayı, başkalarının gözünden de lider olarak nitelendirilmeyi gerekli kılmaktadır. (Kılınç, 1996:18). Karizmatik liderin özellikleri şu şekildedir;

- Hitabet kabiliyeti ve imajı olan
- Alışılmış dışı kabiliyetlere sahip

- Özgüveni yüksek
- Yüksek etki gücü ve hâkim olma gereksinimi
- İnandığına başkalarını inandırma
- Amaca ulaşmak uğruna risk alma
- İnsanların isteklerini önemseme
- Olağandışı durumlarında alışılmışın dışında çözüm kabiliyetlerinde süreklilik taşıması

(Peker, 2000: 44).

### **1.4.3. Vizyoner Liderlik Tarzı**

Vizyoner lider, grubun varacağı yeri söyler ama o noktaya nasıl ulaşılacağını söylemez, planlanmış risklere girerek, grup üyelerini yenilik ve denemeler yapma konusunda özgür bırakır. Mevcut durumu iyi kavrarlar ve belirli bir görevin akışını bilirler, grup üyelerinin önlerini görmelerinde yardımcı olurlar. Bunlara bağlı olarak kendilerinin ne yapmaları gerektiğini anlarlar.

Gruptaki herkesin ortak amaçlar için çalıştığı duygusu, ekibe sadakati geliştirir. Çalışanları etkileme gücüne sahip liderlik tarzlarının başında gelen vizyoner liderlik tarzı, yapılan sıradan işlere bile büyük anlamlar katarak, üyelere büyük tabloyu hatırlatır. Çalışanlar ortak amaçların kendi menfaatleriyle paralel olduğunu anlarlar. Bu durumun sonucu olarak istekle çalışırlar. Örnek almayı; öz güven, öz farkındalık ve duygudaşıktan oluşan duygusal zekâ bileşenleriyle beraber kullanan bu lider, kendine göre doğru olan bir amaç ortaya koyup bunu çalışanların ortak değerlerine uydurur. İleri görüşlülüğe inandığı için, insanlara kendinden emin bir halde yol gösterir. Empati, vizyoner liderlikteki en önemli zihinsel yetidir. Kendini başkalarının yerine koyarak, olaylar karşısında ne düşündüklerini ve bakış açılarını anlama yeteneği, liderin gerçek anlamda örnek gösterici bir görüş belirlemesine yardımcı olur. İnsanları anlayamayan bir lider, hiçbir şekilde örnek alınmaz. (Goleman vd., 2002: 56)

### **1.4.4. Durumsal Liderlik Tarzı**

Durumsal liderlik tarzında lider ile üyeler arasında bağlılık önemli bir yere sahiptir. Lider etkili olabilmek için personelin ihtiyaçlarını ortaya çıkarabilmelidir. İşe yeni başlamış veya mesuliyet almaktan kaçınan ve iş yeteneği olmayan çalışanlar, liderin yol göstermesine ihtiyaç duyarlar. Personel işi öğrenmesine rağmen, hala kendi başına çalışma konusunda yeterliliği yoksa, liderin yönlendirmeye baskıyı bir arada götürmesi gerekir. Sonunda

çalışanlar tecrübe kazanıp kendilerine güvenleri artıkça, lider bir işin mesuliyetini başka çalışana aktarabilir. Bu liderlik tarzı, çalışanların sürekli teftişini zorunlu kılar.

Durumsal liderlik tarzında, liderin göstermiş olduğu davranışlar; yönlendirici ve destekleyici davranışlar olarak temelde ikiye ayrılır. Yönlendirici davranışlar çalıştığı kişilere işlerinin nasıl ve ne zaman yapılması gerektiğini söyleyen, onları denetleyen ve tek yönlü bir iletişim içerisinde olan davranışlardır. Bu davranışlara; ulaşılması gereken amaçları belirlemek, çalışanların üstünden gelmesi gereken işleri önceden planlamak ve iş önceliklerini belirtmek gibi örnekler verilebilir. Motive edici davranışlar ise çift taraflı iletişim yoluyla liderin çalışanların fikirlerine önem vermesi, destek olması, cesaretlendirmesi ve durum karşısında ortak karar vermesi gibi davranışları içerir (Zel, 2001: 53).

#### **1.4.5. Stratejik Liderlik Tarzı**

Stratejik liderlik; olacakları ileri görüş yetisi ile şekillendirebilmek, bunun için yapılması gereken stratejik yönetim düşüncesini oluşturabilmek ve bu yolda diğer yönetici ve çalışanlara sorumluluk vererek, onları kuruluş hedeflerine ulaşma yolunda yenilikçi amaçlara yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet içerisinde, gerekli görüldüğünde hızlı bir şekilde stratejik değişimi ortaya koyabilmektir. Stratejik liderlik, bir örgütü içerisindeki insanlarla birlikte mevcut seviyeden daha ileri bir seviyeye ulaştırabilmektir. İnsan kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmek bu tarz liderlikte aranan en önemli özelliktir. Stratejik liderler çalışanlarının motivasyonu ile performanslarının doğru orantılı olduğunu bilirler. Stratejik başarı elde etmenin şartı stratejik liderliğin etkili olmasına bağlı olduğundan, içinde bulunduğumuz yüzyılda tüm işletmeler, stratejik rekabet üstünlüğü elde ederek mükemmel iş sonuçları ortaya koyacak stratejik liderlerin kendi çatıları altında geliştirilmesini sağlayacaklardır. (Altıntaş, 2003: 48).

#### **1.4.6. Transformasyonel Liderlik**

Transformasyonel liderler, çalışanlarının yapmaları gereken görevleri belirleyerek, onları bir hedefe yönlendirmek için uğraşırlar. Bu tarz liderler, çalışanlarının kabiliyetleri üzerinde odaklanarak, özgüvenlerini yükseltmeyi ve üst düzey performans elde etmeyi amaçlarlar. Bu yöntem sonucunda çalışanlar görevlerinin önemini daha iyi anlamakta ve kendilerinden çok kurumun çıkarları üzerine odaklanmaktadır. Bunun sonucunda, ortak bir kültürün meydana çıkması ve yenilikçi hareketlere verilen değer, kurumun başarı grafiğini yükseltmekte ve transformasyonel liderlerin karizmasını artırmaktadır.

Transformasyonel liderlerin de uygulamaları izleyen şekildedir:

**Karizma:** Çalışanlarını vizyon ve misyon sahibi yaparak, ortaya çıkarttığı gururla saygı ve güven kazanırlar.

**İdealleştirerek etkileme:** Özgüven sahibi olan ve bunu çalışanlarına da aktaran liderler, ortaya koydukları hedefler doğrultusunda başarıya ulaşmayı sağlarlar.

**İlham verme:** Yüksek hedeflerini semboller vasıtasıyla çalışanlarına iletirler, önemli hedefleri basit yöntemlerle açıklayarak çalışanlarından üst düzey performans ortaya koymalarını sağlarlar.

**Entelektüel uyarım:** Zekâ, akıl yürütme ve dikkatli sorun çözme kabiliyeti ödüllendirerek, çalışanlarını yaratıcı olmaları konusunda özendirirler

**Bireysel ilgi:** Çalışanlarıyla bireysel olarak ilgilenerek, herkese eşit mesafede dururlar. koçluk yetenekleri ve empati duyguları gelişmiştir.

Yapılan çalışmalara göre transformasyonel liderlik tarzını uygulayan liderlerin buldukları ortamlarda yüksek verim elde etme, çalışanların tatmini ve işi bırakma yüzdelerinde düşüklük gözlenmiştir. (Rost, 1999).

### 1.5. Liderde Bulunması Gereken Özellikler ve Nitelikler

Tüm liderlerin kişilikleri ve eğitim seviyeleri birbirinden farklıdır. Bir kişi belirli bir zamanda, belirli bir grup insanla bir işin üstesinden etkili bir şekilde gelebildiği gibi, farklı bir zamanda ve durumda farklı bir işin üstesinden gelemeyebilir. Bununla beraber belli başlı nitelikler, mesleki yetkinlikler vardır ki, özellikle fiziki eğitim dalındaki liderler, performans gerektiren sporla uğraşan kişiler, etkili bir lider olmak istiyorlarsa, onları örnek alan ve takip eden kişilerin düşünce ve davranışlarına etki etmek istiyorlarsa bu özelliklere kesinlikle sahip olmak zorundadırlar (Filiz, 2002: 51).

Başarı sahibi bir lider olabilmek için kişinin ustalık ve yeteneklerini bilmesi, özgüveni ve özsaygısı yüksek olmalı, liderliğin özünü oluşturan etkileme gücünü kendinde bulması gerekir. Ayrıca liderler, beraberinde çalıştığı insanların duygu, düşünce ve inandıkları değerlere karşı saygılı ve duyarlı olmalıdırlar. Ağır antrenmanların üstesinden ancak güçlü bir vücudun gelebilmesi gibi, liderliğin beraberinde gelen iş stresinin üstesinden güçlü bir ruhsal yapı gelecektir (İmamoğlu ve Ekenci, 1998: 64).

Dürüstlük kavramı da lideri lider yapan özelliklerin başında gelir. Lider birine farklı diğerine farklı konuşmamalı, ikiyüzlülük yapmamalı söyledikleri tutarlı olmalıdır. Lider insanların hayatlarına dokunabilmeli, hizmet etmeye önem veren ve insanların yapabileceklerine güvenen düşünceye sahip olmalıdır. Lider tavsiye vermek yerine davranışlarıyla örnek olan kişidir. Hun İmparatoru Atilla'ya göre liderlik özellikleri şunlardan

oluşmaktadır; “bağlılık, cesaret, arzu, duygusal ve fiziksel güç, sezgi, kararlılık, tahmin, zamanlama, rekabetçilik, özgüven, sorumluluk, inanılabilirlik, ısrarcılık, güvenilirlik ve koruyuculuktur” (Karaküçük, 1997: 66).

Çözümsel düşünebilme yeteneği ve ortalamadan yüksek zekaya sahip olmak liderlerin özelliklerinden biridir. Çözümsel düşünebilme yeteneği; bir bilginin veya eylemin durumu nasıl etkileyeceği ve sonuçlarını sezmeyi gerektirir. Böylece lideri takip edenler, onu tercih etmenin ve takip etmenin, kendi gelişimleri için önemini somut bir biçimde görme ve deneyimleme şansları olur (Baltaş, 2001: 102).

Başarı için etkili bir lider gerekir. Lider ilke sahibidir. Lider soğuk olmamalı, seviyeli bir şekilde mizah sahibi olmalıdır. İnsanları etkileyebilmek için üslubunun güzel olması gerekir (Çeviker, 2001).

#### **Başarılı liderlerin özellik ve nitelikleri;**

- Mevcut duruma uyum sağlama
- Hırslı ve başarı eğilimli
- Sosyal çevreye uymada zorlanmayan
- Kavramsal yetenek sahibi
- Sosyal beceri sahibi
- İşbirlikçi
- Zeki
- İddiacı
- Dirençli
- Diplomatik ve hoşgörülü
- Yaratıcı
- Özgüvenli
- Etkileyici konuşma
- Karar verici- enerjik
- Bağlılık
- Güçlü etki oluşturma
- Örgütlenme
- Sorumluluk sahibi
- İkna kabiliyeti yüksek (Çelik, 2003:58)

#### **Başarısız liderlerin hataları**

- Mükemmel olma çabası

- Aceleci olma
- Başkalarını mutlu etmeye çalışmak
- Aşırı zorlamak
- Duygusallığı zayıflık olarak görmek
- Meli, -malı, -cek, -cak, \_larla konuşmak
- Aşırı genellemek, kişileştirmek
- Başkalarını değiştirmeye çabalamak
- Aşırı fedakârlık
- Keşkecilik (Rice ve Biçer, 2002) .

### 1.6. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, çalışanların işe ve örgüte karşı görüş ve niyetlerinin davranışa dökülen bir göstergesidir. Genel ifadeyle, örgütsel bağlılık, çalışanın işyeriyle kurduğu bağ ile alakalıdır ve özetle, örgüt üyelerinin işyerine karşı gösterdikleri bağlılık ile işyerinin başarılı olabilmesini önemsemesi durumudur. Temelinde, bireyin işle ve işyerinin hedefleri ile kendini özdeşleştirip, bu hedeflere ulaşabilmek için işyerine bağlanması düşüncesini oluşturur. Bu açıdan ele alındığında örgütsel bağlılığın, çalışanın işyerinin hedeflerine olan inancı ve bunları kabulü, tüm enerjisini işyerinin çıkarına olacak şekilde harcaması ve işyerinin bir üyesi olarak kalmak istemesi şeklinde üç ana başlığı içerdiği söylenebilir (Bağcı, 2013:164). Yapılan diğer çalışmalarda da genel hatlar açısından paralellik göstermesine rağmen üç boyut üzerinde odaklandığı söylenebilir. Bu boyutlardan birincisi işyerinin hedef ve amaçlarıyla, birey kendi hedef ve amaçlarını özdeşleştirir. Bu durumun sonucunda, bireyin belirlenen amaçlara ulaşabilmek için bulunduğu konumda devam etmeyi istemesiyle ortaya çıkan duygusal bağlıdır (Oktay ve Gül 2007:403). İkincisi, çalışanın işyerine çok fazla emek harcaması durumunda, ayrılmanın mantıksız ve maliyetli olması, kazanımlarının kaybedilenlerden fazla olacağı bağlılık durumudur. (Baysal ve Paksoy, 1999:9). Son boyut ise çalışanın sadakat değerleriyle alakalı olup, işyerinde devam etmeyi zorunluluk olarak düşünmesi, kendine bu görevi yüklemesi durumudur.

İnsancıl yaklaşımların örgütlerde öneminin anlaşılmasıyla birlikte, insanlar arası ilişkilere dayalı yeni kavramlar oluşmuştur. Bunun sonucunda çalışanların işyerinin hedeflerini kabul etmesi, bu doğrultuda çalışmaları, bulunduğu işyeri ve örgütte memnuniyet ve kalma isteği, kısacası işyeri ile çalışan arasında kurulan bağ yani “örgütsel bağlılık” kavramı önemli yere sahip olmuştur (İmamoğlu, 2011).



Belirlenen hedeflere ulaşabilmek için örgütsel bağlılık önemli bir yere sahiptir. Bunu bilen örgütler çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını artırmak için çalışmaktadırlar. Örgütsel bağlılık sorun üretmek yerine çözüm üreten bireyler oluşturur. Yapılan çalışmalar sonucunda örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanların, belirlenen hedeflere ulaşma doğrultusunda fazladan çaba harcadıkları gözlenmiştir. (Eğilmez, 2011).

### **1.6.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanların sadık, sorumluluk bilinci yüksek, verimli ve üretken oldukları gözlenmiştir. Çalışanların üretim çarkı içerisinde sıradan bir rolü olmadığını ve kısa süreli çalıştırılmalarının örgüte zarar verdiğinin anlaşılması ve son zamanlarda oluşan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek için örgütler, çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerini yükseltmesi gerektiğini anlamışlardır (Kıray, 2011).

Örgüt ile çalışan arasında kurulan bağ, sistem içerisindeki en önemli unsur olan çalışanların ortak bir hedef ve kültür çevresinde toplanmalarını sağladığı gibi, çalışanların örgüte olan aitlik duygusunu geliştirmelerine de katkı sağlar. (İmamoğlu, 2011). Örgüt-çalışan ilişkisi sonucunda meydana gelen örgütsel bağlılık kavramı, çalışanın örgüte karşı hissettiği bağın gücü anlamına gelmektedir. Bunun sonucu olarak çalışanların işe ve örgüte karşı duydukları memnuniyet seviyesi, yapılan iş, üretimi artırmak ve satışın yükselmesi kadar önemli duruma gelmiştir. (Öztürk, 2013). Bunun sebebi örgütsel bağlılık ile örgütsel performansın doğru orantılı olduğunun düşünülmesidir. Böylelikle çalışma saatlerine uymama, işe gelmeme, istifa etme gibi olumsuz sonuçları yok etmek amaçlanmaktadır.

Örgütsel bağlılığın yükseltilmesi ile problem üreten insanlar yerine, problemlerin üstesinden gelen insanların sayısının artırılması beklenmektedir (Gülle, 2013). Böylece örgütler, işgücünden daha fazla yararlanmaya yönelik yöntemler oluşturabilirler. Bu yöntemler günümüzde artan rekabetle beraber, örgütlerin işgücü yatırımı olarak rakiplerinden daha önde olmalarını, kurumsallaşarak daha sağlam ve sistem odaklı uygulamalar yapmalarına sebep olmaktadır (Bedük, 2011). Bu süreçte yöneticilere önemli görevler düşmekte, örgüt üyelerinin bağlılık seviyelerini artıracak motivasyon ve tutum içinde olmaları gerekmektedir (Bağcı, 2013: 168). Çalışanın zorunluluktan değil, isteyerek işyerinde olması ve işine devam etmesi, olması istenilen durumdur. Bu sebeple yöneticiler çalışanların bağlılık seviyelerini yükseltecek bazı uygulamalar geliştirmelidir (Çakınberk ve Aksel, 2009: 277). Gönüllü bir davranış olan örgütsel bağlılık, zorunlu hale getirilmeye çalışılmamalıdır. Örgüte bağlılık, çalışanların içinden gelen bir davranıştır. Örgütsel bağlılığın yüksekliği, zorlama ile ters orantılıdır. (Kaya, 2012).

### **1.6.2. Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul Etme ve İnanma**

Örgütlerin bir hedefi olsa da aslında o hedefler örgütü oluşturan insanların hedefleridir ve insanlar hedefleri doğrultusunda hareket ederler (Öztürk, 2013). Bu nedenle örgütün hedefleriyle kendi inanç ve hedefleri uyuşmayan bir çalışanın örgüte bağlılığı olamaz (Bülbül, 2007).

Çalışanın inandığı değerler, hayattan beledikleri ve amaçları ile örgütün çalışana kazandırdıkları arasında ilişki olması, güçlü bir bağın oluşması bakımından büyük önem arz etmektedir. Beklentiler ile kazanımların farklı olması durumunda, bağlılık seviyesi olumsuz yönde etkilenir. (Dolu, 2011).

### **1.6.3. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme**

Örgüt içinde çalışanın bulunduğu pozisyon gereği kendine özgü görev, yetki ve sorumlulukları mevcuttur. Kendi görev yetki ve sorumlulukları dışında kalan zamanlarda, mesai dışı sorumluluklarından bile fedakarlık ederek örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamak, örgüte bağlı bir çalışanın yapacağı türden bir iştir (Öztürk, 2013). Çalışanın kendi menfaatleri için beklenti içinde olmaması, örgütün başarısının daha önemli olması kişinin örgütü benimsediğini göstermektedir. (Gündoğan, 2009).

### **1.6.4. Örgüt Kimliği ile Özdeşleşme**

Özdeşleşme, insanın kendi değerleriyle başkalarının veya bir topluluğun değerleri arasında ortak yanları bulup, o kişiye veya o topluluğa benzeme çabasıdır. (Gündoğan, 2009). Çeşitli nedenler kişiyi bu duruma yönlendirir. Bir topluluğa üyelik, bireyin kendisini anlamasına ve kendini gerçekleştirmesine yardımcı olmakta, bir yere ait olma duygusu vermektedir. Örgütün popülerliği ve güvenilirliği fazla oldukça, örgüt üyeleri aynı oranda kendilerini örgütle özdeşleştirirler (Dolu, 2011). Yöneticiler için; yükselme konulmuş hedefler, ikna kabiliyeti, öngörüler, kendilerine güvenmeleri çalışanların gözünde bu etkiyi oluşturmanın önemli yollarıdır. (Bülbül, 2007).

### **1.7. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması, örgütsel bağlılık tanımlamaları kadar çeşitlilik göstermektedir. Örgütsel bağlılık sınıflandırmalarının amacı, çalışanın örgüte olan bağlılığını nasıl ve ne şekilde olduğunu tanımlayarak, bağlılık seviyesini ölçmektir. (İmamoğlu, 2011). Literatürde yüksek oranda kabul gören sınıflandırma çeşitleri aşağıda sıralanmıştır.

### 1.7.1. Allen ve Meyer' in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığın etkin bir şekilde incelenmesi amacıyla, örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile alakalı yapılan öncü çalışmalardan biri olan ve Meyer ve Allen tarafından oluşturulan örgütsel bağlılık modelini üç boyutta incelemesi literatürde yüksek oranda kabul edilmiş ve ön plana çıkmıştır. Çalışanlar bu sınıflandırmaya göre üç farklı bağlılık hissedilerler (İmamoğlu, 2011).

**Duygusal Bağlılık:** Çalışanın örgüte karşı duygusal anlamda ve aidiyetlik duygusu ile bağlanması ve örgütle özdeşleşmesidir. Duygusal bağlılık, çalışanın sıkılmadan, istekli ve sürekli bir şekilde çalışmaya devam etmesini sağlar (Gülle, 2013). Olumlu ortamlarda, olumlu iş deneyimlerinin sonucu olarak ortaya çıkan duygusal bağlılık, iş verimliliği üzerinde pozitif etki oluşturarak, iş tatminini sağlar. (İmamoğlu, 2011).

**Devam Bağlılığı:** Örgütten ayrılmanın olumsuz sonuçlar getireceği ve maliyetli olacağını bilmesi durumunda ortaya çıkan bağlılık türüdür. Örgütten ayrılmanın mantıklı olmayacağı, maliyetin yüksek olacağı varsayılarak, üyeliğin devam ettirilmesi durumudur. Bu bağlılık; çalışanın örgütte çalıştığı zaman boyunca harcadığı çaba, zaman ve emek ile kazandığı makam, saygınlık ve maddi kazanımlarını örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır türüdür (Kaya, 2012). Çalışanların, daha uygun iş olanaklarının olmadığı veya az olduğunu bildikleri durumlarda, örgütsel bağlılık seviyeleri daha yüksek olmaktadır. Bunun sonucu olarak çalışan devam etmek istemese bile örgüte bağlı olma durumu ortaya çıkmaktadır (Gündoğan, 2009).

**Normatif Bağlılık:** Normatif bağlılığın moral bir yanı bulunmaktadır. Örgüte normatif olarak bağlı olan çalışan, örgütte kalma ile ilgili üzerinde ahlaki bir sorumluluk olduğunu hissetmektedir. Normatif bağlılık kendini kuruma adamayla ve sadakat ile yakın ilişkilidir. Normatif bağlılık, örgütsel hedef, politika ve aktivite şekilleri ile alakalı ve çalışan tarafından benimsenen inançları da içine almaktadır (İmamoğlu, 2011). Normatif bağlılık, bireyin örgütün içinde olmayı görev olarak algılaması ve örgüte olan bağlılığının doğru olduğunu düşünmesi açısından duygusal bağlılıktan; örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak olumsuz sonuçlardan etkilenmediği için de devamlılık bağlılığından farklıdır. Normatif bağlılıktaki zorunluluk, ahlaki değerlere bağlı olduğundan, devamlılık bağındaki gibi örgütle arasında çıkar ilişkisi yoktur (Dolu, 2011).

Ele alınan bu üç boyutta da çalışanların örgüt içinde mevcut işlerine devam etme isteklerinin ana unsur olduğu görülmektedir. Ancak duygusal bağlılıkta görüldüğü üzere örgütte kalma sebebi isteğe, devam bağlılığında ise zorunluluğa ve normatif bağlılıkta ise sorumluluk duygusuna dayanmaktadır. Örgütsel bağlılığın, değişik unsurlarla olumlu ya da

olumsuz bir ilişkisinin olup olmadığını tespit etmek için yapılan araştırmaların sonuçları göstermektedir ki çalışan önce duygusal bağlılık, sonra sürekli bağlılık ve son olarak normatif bağlılık sahibi olması gerekmektedir (Kıray, 2011).

### 1.7.2. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter'in çalışmalarına göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve bağlılıklarını sosyal düzene kullanmaya hevesli olmaları, istek ve gereksinimlerini tatmin edecek sosyal bağlarla benliklerini birleştirmeleridir (Gündoğan, 2009). Örgütlerde en önemli unsur insan olduğundan, tüm sosyal ortamlarda olduğu gibi belirli istek, ihtiyaç ve beklentiler oluşur. Çalışanlar bu istek, ihtiyaç ve beklentileri, örgütü severek, benimseyerek, olumlu tutumlar sergileyerek, sadakat göstererek gerçekleştirebilirler. (Dolu, 2011). Kanter örgütsel bağlılığı üç grupta incelemiştir. Bunlar;

**Devamlılık Bağlılığı:** Çalışanların kendilerini örgütün devamlılığı için adanmaları durumudur. Buldukları örgüte kişisel fedakarlıklar ve yatırımlar yaptıkları için, örgütten ayrılma durumu olumsuz sonuçlar oluşturabilir. Ayrılma düşüncesi çalışan için maliyetli ve zor olduğundan, üyeliğini sürdürmek en mantıklı karardır (Gündoğan, 2009).

**Uyum Bağlılığı:** Kanter devam bağlılığından sonra uyum bağlılığını açıklamıştır. Uyum bağlılığı, örgüt üyelerinin grup dayanışmasına veya bir dizi sosyal ilişkiye olan bağlılığı olarak ifade edilmektedir. Burada, bireyler birbirlerine duygusal bağlarla bağlıdırlar ve her birey grubun diğer üyelerine olumlu duygular beslerken aynı zamanda grubun bütününe de sadakat ve bağlılık gösterir. Bu gruplarda iç çatışma ve kıskançlık oldukça düşük düzeydedir. Ancak, örgüt üyeleri bu türde bir bağlılık gösterirse, grubu bir arada tutan bağlar her türlü tehdide karşı dirençli olmalı ve bireyler olumsuz durumlarda bile kardeşlik duygusunu korumalıdırlar (Kıray, 2011).

**Kontrol Bağlılığı:** Çalışan, parçası olduğu örgüt tarafından beklenen davranış ve uyulması gereken kuralları kendi değerleriyle aynı doğrultuda görür ve ahlaki bulur. Örgütün beklentilerine cevap verebilmenin gerekli olduğunu düşünür. (Bülbül, 2007). Örgütün gücü ile kontrol bağlılığı doğru orantılı olarak artmaktadır. (Alamur, 2005).

Bu üç bağlılık çeşidinin birbirleriyle bağlantılı olduğu düşünülmektedir. Üç bağlılık çeşidi de çalışanın örgütle arasında olan bağlılığı sağlamlaştırmak için kişi üzerinde ortak bir payda oluşturarak birbirlerini pekiştirirler. Üç bağlılık şeklinin de yüksek olduğu örgütler, başarıyı elde etmede bir adım öne çıkacaklardır. (Dolu, 2011).

### 1.7.3. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni; 1961 yılında örgütsel bağlılığın ilk sınıflandırılmasını yapan öncü kişidir. (Dolu, 2011). Etzioni çalışmalarında; örgütün çalışanlar üzerindeki güç veya yetkinliklerinin, çalışanın örgüte yaklaşmasının sonucunda ortaya çıktığını söylemektedir (İmamoğlu, 2011). Bu bağlamda Etzioni, örgütsel bağlılığı her biri örgütsel güce verilen bir karşılığı gösteren üç boyutta incelemiştir. Bu boyutlar; ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak ifade edilmektedir (Kıray, 2011).

**Ahlaki Bağlılık:** Örgütün belirlediği amaçlar, benimsediği değerler ve normlarını kendinde bulma ve otoriteyle özdeşleşme sonucu ortaya çıkmış bir kavramdır. Toplum için yararlı amaçları olan örgütlerde, çalışanlarının örgütlerine daha çok bağlandıkları gözlenmiştir (Bayram, 2005: 127).

**Hesapçı Bağlılık (Çıkara Dayalı Yakınlaşma):**Bu bağlılığın temel amacı, çalışanlar ile örgüt arasında alışveriş ilişkisi olmasıdır. Ahlaki bakımdan yakınlaşmaya göre örgütle daha az ilişki içindedirler. Hesapçı bağlılık türünde çalışanlar örgüte bağlılık seviyelerini, isteklerinin karşılığını bulacak şekilde ayarlamaktadırlar. Çalışan kendine verilen maaşına karşılık gelen iş kadar çalışmakta, gösterdiği performans karşılığında elde edeceği ödül ve kazanımlara bağlılık duymaktadır (İmamoğlu, 2011).

**Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Çalışanın örgütle arasında kurduğu olumlu olmayan bir bağlılığı belirtir. Çalışanın davranışları kısıtlanmıştır ve baskı altında olduklarını hissederler. Örneğin kölelerin işlerine ve sahiplerine karşı aynı davranışlar içinde oldukları görülmüştür. Baskı altında olan ve davranışları kısıtlanmış olan çalışanlar örgütle arasında olumsuz yönde bir bağ kurar. Bunun sonucu olarak çalışan, duygusal anlamda örgütle arasında bağlılık duymamakta ama üyeliğini sürdürmektedir. (Eğilmezkol, 2011).

Özetle Etzioni'nin bağlılık sınıflandırmalarından ahlaki bağlılık; çalışanın duygusal açıdan örgütle yaklaşması, örgütün hedef ve değerlerini kendiyile özümsemesi, örgüte olumlu bir şekilde yönelme durumudur. Hesapçı bağlılıkta, çalışan örgüte daha az seviyede bağlılık duyarken, olumlu veya olumsuz yönelme söz konusu olabilir. Yabancılaştırıcı bağlılık ise, kişisel davranışının kısıtlanması sonucu, çalışanın örgüte olumsuz yönde bir bağlılık hissetmesi durumudur. (Kıray, 2011).

### 1.7.4. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman (1986) 'a göre örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasında kurulan psikolojik bağ olarak tanımlanır. Kurulan bu bağın gelişmesini sağlayan en önemli unsur çalışanın örgütle özdeşleşmesidir. Çalışan örgütün hedef, beklenti, bakış açısı ve değerlerini

onaylar ve özdeşleşir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün değerlerini onaylama ve özdeşleşme oranını yansıtmaktadır O'Reilly ve Chatman (1986: 494) bağlılığı üç sınıfta incelemiştir (Gündoğan, 2009).

**Uyum Bağlılığı:** Bu bağlılık türü örgüte karşı hissedilen yüzeysel bir bağlılığı tanımlamaktadır ve bağlılığın birinci aşaması olarak kabul edilebilir. Uyum bağlılığı tutumların ve davranışların ortak inançlardan kaynaklanmadığı durumlarda meydana gelen bağlılık türüdür. Burada bağlılığın esas kaynağı ortak değerler değil, belirli bazı kazanımları elde etme isteğidir. Bu durumda da bireyin işyerindeki tutumlarıyla özel tutumları farklılık gösterebilmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 496).

**Özdeşleşme Bağlılığı:** Çalışanın örgütle özdeşleşmesi, duygusal bağlılığın oluşmasındaki en önemli etkidir. Bağlılık, örgüt üyeleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki içinde olmak veya ilişkiyi sürdürmek için oluşmaktadır. Bunun sonucunda çalışan, içinde bulunduğu örgütün üyesi olmaktan dolayı gurur duymaktadır (Gülle, 2013).

**İçselleştirme Bağlılığı:** Örgütün değer ve amaçlarıyla tutarlı, içsel değer ve amaçlar tarafından motive edilen davranışları yansıtır. Kişinin benimsemesi için teşvik edildiği tutum ve davranışların, kendi değerleriyle uyumlu olmasından dolayı teşvikler etkili olduğunda ortaya çıkar. Bu bağlılık türünde iş görenler, değerlerini paylaştıkları örgütlere kendilerini adamaktadırlar (Kaya, 2012).

Belirtilen bu öğeler örgütsel bağlılık kavramının birbirinden farklı ve bağımsız boyutlarını simgeler. Psikolojik bağın seviyesi ve modeli kişiden kişiye farklılık göstermektedir. (Eğilmezkol, 2011).

#### **1.7.5. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması**

Katz ve Kahn'a göre (1997: 167), çalışan ile örgüt arasındaki bağın oluşabilmesi, ödül ve kazanımlara dayalı devrelere bağlıdır. (Akt. Eğilmezkol, 2011). Çalışanın örgüt içinde gerçekleştirdiği eylemler, iç veya dış ödüllere, kazanımlara ulaşabilmek içindir. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi temsil etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımı, kişilerin kendilerini bulunduğu örgüte ve işine adayışlarının seviyesini ifade etmektedir (Gülle, 2013).

#### **1.8. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Örgütsel bağlılık kavramının, örgütler açısından önem arz eden sonuçları oldukça fazladır. Bu sonuçlar bireysel ve örgüt açısından ne denli önemli olduğu şüphesizdir. Çalışanın bağlılık seviyesi yükseldikçe, daha fazla çalışma isteği, bulunduğu ortamdan memnuniyet duyması ve işine devam etmek istemesi gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkar.

(İmamoğlu, 2011). Bu bağlamda ortaya çıkan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları izleyen şekilde açıklanmıştır (Bülbül, 2007).

### **1.8.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık**

Bağlılık düzeyinin düşüklüğü bireyi daha özgür bıraktığı için yaratıcı olmasına katkı sağlar. Ancak performans düşüklüğü gibi olumsuz sonuçları olabilmektedir. Düşük bağlılık düzeyinin örgüt içindeki olumsuz sonuçlarına ise artan devamsızlık, işte olma isteksizliği, iş kalitesinde azalma, sadakat eksikliği, yasa dışı faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, örnek alınan rol modeline zarar verme çabası, örgüt içi dedikoduda artış ve çalışan üzerindeki kontrol mekanizmasının kısıtlanması olarak örnek gösterilebilir. (Özcan, 2008).

Örgüte bağlılığı düşük olan çalışanların, istemeyerek te olsa örgütlerine sağlayacakları en önemli faydalardan bir tanesi, örgütün çalışanını kontrol altında tutması durumunda uzun süre görülemeyecek sistemin yanlışlarını fark etmeyi sağlamaktır. Yanlışlar örgütteki çalışanların dikkatsiz, isteksiz ve öz verisiz çalışması sonucu ortaya çıkarak, örgüt tarafından uygunsuz ve beklenmedik durumda ortaya çıkacak önemli sorunlara neden olmasının önüne geçilmiş olacaktır. Küçük bir hata, bir ipucu gibi örgütü uyaracak ve sorun örgüt tarafından önlem alınıp karşı hamle yapılarak üstesinden gelinecektir (Öztürk, 2013).

### **1.8.2. İlimli Düzeyde Örgütsel Bağlılık**

Çalışanın deneyiminin yüksek olduğu ancak örgüte olan sadakat ve bağlılığının tam olmadığı bağlılık çeşididir. İlimli bağlılık düzeyinde sınıflandırılan çalışanlar, bulunduğu örgüt ve sistemin kendilerini değiştirmelerine izin vermezler. Benliklerini korumak için çaba harcarlar. Bu seviyedeki çalışanlar, sistemin bütün değil kısmen değerlerini kabullenme eğilimindedirler. Örgütün kendilerinden istediklerine cevap verirken hem örgütle kaynaşmaya çalışırlar, hem de kendi benliklerini korumaya devam ederler. (Kılınç, 2013: 18).

Bu tarzı benimsemiş çalışanlar, parçası oldukları örgütlerin ulaşması gereken en önemli hedef kitleleri olmuşlardır. Örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanlara verilen makam, ücretlerine zam, itibar gibi olumlu kazanımlar, mutlaka bu çalışanlara da verilmelidir ki örgütün iş verimi ve kazancı artsın. Bu durumun sağlanması muhakkak ki örgütün yararına olacaktır (Öztürk, 2013).

### **1.8.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık**

Genellikle hem örgüt açısından hem de çalışan açısından olumlu sonuçları olan bağlılık çeşididir. Örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanın davranışlarında uzun yıllar örgütte devam etme isteği, işten ayrılma oranlarında düşüklük gibi olumlu değişiklikler

gözlenmiştir. Bu tarz bağlılıklarda örgüt üyeliği çalışanın hayatında önemli bir yere sahiptir. Örgüt üyeliğine devam etmek isterler. Örgütten etkilenirler ve örgütün hedefleri doğrultusunda ellerinden gelen çabayı gösterirler (İmamoğlu, 2011).

Bu tarz bağlılık çalışanın kendi kararı olduğundan, kendine verilen işi en iyi şekilde yapmakla kalmayıp, kendinden fedakarlık ederek, büyük bir özveriyle örgütü ileriye taşımaya çalışmaktadırlar. Bağlılığı yüksek olan çalışanların bulunduğu örgütlerde, çalışanlar arasında işbirliği, astlar ve üstler arasındaki iletişim ağının güçlü olması gibi olumlu durumlar oluşmaktadır. Bu tarz çalışanlar, örgüt hedefleriyle kendi hedeflerini aynı doğrultuda görerek, pek çok konuda iş tatmini sağlamış olurlar. İş tatminin sonucu olarak başka arayışlara girme çabasında olmayan çalışanlar, örgüte yansımalarını yüksek performans ve iyi hizmet vererek göstereceklerdir. (Başyigit, 2006).

Ancak örgütsel bağlılığın yüksek olması, çalışanı bazen yerinde saydırmakta, gelişmesini engellemektedir. Bununla beraber çalışanın yaratıcılığını köreltmektedir. Yüksek bağlılık düzeyi, iş dışındaki ortamlarda aşırı stres, gergin bir ortamın oluşumu, zorla insanlarla anlaşma çabası, insan kaynaklarından yeterli yardımı almamak gibi istenmeyen sonuçları da ortaya çıkarabilmektedir. (Bülbül, 2007).



## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 2.1. Gereç ve Yöntem

Mevcut durumu ortaya koymak için tasarlanan bu çalışma da tarama (survey) modeli esas alınarak yürütülmüş ve ilişkisel taramaya yönelik bir yöntemden yararlanılmıştır.

“Genel tarama modelleri çok sayıda elemanlardan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak için evrenin tümünün veya temsili örneklemin üzerinde uygulanan düzenlemelerdir. İlişkisel tarama modelleri ise iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir.” (Karasar, 2004).

Çalışma iki aşamadan oluşmaktadır. Araştırmanın birinci aşamasında, Adana GHSİM’nde çalışan personelin algıladığı yönetici liderlik stili ve örgütsel bağlılık düzeyleri belirlenmiştir. Personel cinsiyet, yaş, aylık gelir, eğitim durumu, mesleki kıdem, buldukları kurumdaki çalışma süreleri değişkenlerine göre algıladıkları yönetici liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği gerekli istatistiki işlemler ile sorgulanmıştır.

Çalışmanın ikinci evresinde, ilişkisel tarama modeline uygun formatta GHSİM’nde çalışan personelin algıladığı yönetici liderlik stili ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki istatistiksel olarak değerlendirilmiştir.

#### 2.2. Evren ve Örneklem

Güvenilir verileri elde etme amacı ile örneklem belirleme yolu tercih edilmemiş, gönüllü katılım esas alınmak suretiyle tüm evren üzerinde çalışılmış, “kendini örnekleyen evren” araştırmanın çalışma evreni olarak kabul edilmiştir (Çilenti 1984).

Adana ili GHSİM yöneticilerinin liderlik tarzları ve çalışanlarının algıladıkları örgütsel bağlılıklarını belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmaya, 2017-2018 yıllarında, Adana GHSİM’nde görev yapan personeller gönüllü olarak katılmışlardır. Anketler toplandığında doldurma hataları uygulama esnasında düzeltildiği için toplanan tüm anketler değerlendirmeye alınmıştır. Anket formunun birinci bölümünde bireylere ait demografik bilgiler, ikinci kısmında ise Yöneticilerinin Liderlik Stillerini belirlemek amacıyla Ekvall ve Arvonen (1991) tarafından geliştirilen ve Tengilimoğlu (2005) tarafından Türkçe adaptasyonu yapılan “Liderlik Tarzları Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 36 ifadeden oluşmakta ve ifadeler “1-Kesinlikle Katılmıyorum, ....., 5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde 5’li likert tipi ölçekle değerlendirilmekte ve 3 genel liderlik tarzı ortaya çıkarmaktadır. Ölçeğin genel Cronbach

Alpha katsayı değeri 0.97 olarak tespit edilmiştir (Akt.Tengilimoğlu). Araştırmada, örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için Meyer ve diğerleri (1993) tarafından geliştirilen 18 unsurdan oluşan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler verilen cevaplar 5’li likert şeklindedir. Her bir unsurun karşısında “kesinlikle katılmıyorum=1,,,,,,,,” “kesinlikle katılıyorum=5” şeklinde beş katılma derecesi bulunmaktadır (Al, 2007).

### 2.3. Verilerin Analizi

Verilerin analizi sırasında, çalışmanın hedefine uygun örneklem grubunu oluşturan GHSİM personelinin demografik bilgilerini tanımlayıcı sıklık ve yüzde dağılımları çıkartılmıştır.

Uygulanan ölçeklere verilen cevapların ortalamaları ve standart sapmaları gözlemlenerek, personelin algıladıkları yönetici liderlik stilleri ve örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik dağılımlar oluşturulmuştur. Akabinde demografik değişkenler açısından kategorileştirilmiş ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için; ilk önce liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin alt boyutlarının normal dağılım gösterip göstermedikleri Kolmogorov-Smirnov testi ve Shapiro-Wilk testi ile test edilmiştir. Tablo 2.1’deki belirtilen sonuçlardan görüldüğü üzere neredeyse tüm ölçme araçlarının alt boyutlarında sonuçlar anlamlı çıkmıştır. Normal dağılım göstermedikleri için alt boyutlara ilişkin bağımsız değişkenlerle; algılanan yönetici liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık düzeyleri parametrik olmayan analiz testleri kullanılmıştır. İkili karşılaştırmalar için Mann-Whitney U Testi ve çoklu karşılaştırmalar için Kruskal-Wallis Varyans Analizi kullanılmıştır. “Korelasyon katsayısını yorumlamada, bulunan sonucun 0.70-1.00 arasında olması yüksek; 0.70-0.30 arasında olması orta; 0.30-0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak kabul edilmiştir” (Büyüköztürk, 2007).

Veriler bilgisayarda SPSS (Statistical Package For Social Scientists for Windows Release 20.0) programında analiz edilmiş, anlamlılığı 0.05 düzeyinde sınanmış, sonuçlar araştırmanın amacına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur.

**Tablo 2.1 GHSİM Personelinin Algıladığı Yönetici Liderlik Stili Ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutlarına Uygulanan Kolmogorov Smirnov Testi ve Shapiro Wilk Testi Sonuçları**

Örgütsel Bağlılık	Kolmogorov Smirnov Testi			Shapiro-Wilk Testi		
	Statistic	Sd	p	Statistic	sd	p
Duygusal Bağlılık	0,280	103	<b>0,000*</b>	0,864	103	<b>0,000*</b>
Devam Bağlılığı	0,076	103	0,159	0,966	103	<b>0,010*</b>

Normatif Bağlılık	0,122	103	<b>0,001*</b>	0,907	103	<b>0,000*</b>
<b>Yönetici Liderlik Tarzları</b>						
Değişim Odaklı Liderlik	0,165	110	<b>0,000*</b>	0,870	110	<b>0,000*</b>
Üretim Odaklı	0,177	110	<b>0,000*</b>	0,828	110	<b>0,000*</b>
İş gören Odaklı Liderlik	0,209	110	<b>0,000*</b>	0,853	110	<b>0,000*</b>

## 2.4. Bulgular

Araştırmaya katılan Adana GHSİM personelin cinsiyet, yaş, aylık gelir, eğitim durumu, mesleki kıdem, buldukları kurumdaki çalışma süreleri, medeni durum değişkenlerine göre ilişkin yüzde ve frekans dağılımları tablolar haline getirilerek aşağıda sırasıyla olacak şekilde verilmiştir.

**Tablo 2.2 Cinsiyet Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları**

Cinsiyet	N	Yüzde (%)
Kadın	34	28,1
Erkek	87	71,9
Toplam	121	100

Tablo 2.1'e göre, araştırmaya katılan personelin %71,9 (n=87)'unun erkek, %28,1 (n=34)'inin ise kadın olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 2.3 Yaş Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları**

Yaş	N	Yüzde (%)
23-28 Yaş	21	17,4
29-34 yaş	36	29,8
35-40 yaş	35	28,9
41 yaş ve üzeri	29	24,0
Toplam	121	100,0

Tablo 2.3'e göre, araştırmaya katılan GHSİM personelinin yaş değişkenine göre dağılımları incelendiğinde; %17,4 (n=21)'sinin 23-28 yaş, %29,8 (n=36)'ünün 29-34 yaş, %28,9 (n=35)'inin 35-40 yaş , %24,0 (n=29)'sinin 41 yaş ve üzeri gruplarda yer aldığı gözlenmiştir.

**Tablo 2.4 Aylık Gelir Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları**

Aylık Gelir	N	Yüzde (%)
1501-2500 TL	69	57,0
2501 TL ve üstü	52	43,0
Total	121	100,0

Tablo 2.4'e göre, araştırmaya katılan GHSİM personelinin aylık gelir değişkenine göre dağılımları incelendiğinde; %57,0 (n=69)'unun 1501-2500 TL, %43,0 (n=52)'sinin 2501 TL ve üstü gelir grubunda yer aldığı gözlenmiştir.

**Tablo 2.5 Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları**

Eğitim Durumu	N	Yüzde (%)
İlk-Orta Okul	14	11,6
Lise ve Dengi	57	47,1
Lisans	50	41,3
Toplam	121	100,0

Tablo 2.5'e göre, araştırmaya katılan GHSİM personelinin eğitim durumu değişkenine göre dağılımları incelendiğinde; %11,6 (n=14)'sının İlk-Orta Okul, %47,1 (n=57)'inin Lise ve Dengi, %41,3 (n=50)'inin Lisans düzeyinde eğitime sahip olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 2.6 Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları**

Mesleki Kıdem	N	Yüzde (%)
1-5 yıl	43	35,5
6-10 yıl	49	40,5
11-15 yıl	13	10,7
16 yıl ve üzeri	16	13,2
Toplam	121	100,0

Tablo 2.6'ya göre, araştırmaya katılan GHSİM personelinin mesleki kıdemi değişkenine göre dağılımları incelendiğinde; %35,5 (n=43)'ünün 1-5 yıl, %40,5 (n=49)'ünün 6-10 yıl, %10,7 (n=13)'sinin 11-15 yıl ve %13,2 (n=16)'sinin 16 yıl ve üzeri çalışma yıllarına sahip olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 2.7. Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları**

Kurumdaki Çalışma Süresi	N	Yüzde (%)
1-5 yıl	65	53,7
6-10 yıl	47	38,8

10 yıl ve üzeri	9	7,4
Toplam	121	100,00

Tablo 2.7'ye göre, araştırmaya katılan GHSİM personelinin Kurumda çalışma süresi değişkenine göre dağılımları incelendiğinde; %53,7 (n=43)'sinin 1-5 yıl, %38,8 (n=47)'inin 6-10 yıl, %7,4 (n=9)'sinin 10 yıl ve üzeri buldukları kurumda çalışma sürelerine sahip olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 2.8 Adana GHSİM Personelinin Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyut Puan Ortalamalarına Ait N, X ve SS Değerleri**

	N	X	Ss	Cronbach Alpha
Devam Bağlılığı	121	3,81	1,12	0,77
Duygusal Bağlılık	121	2,99	0,27	
Normatif Bağlılık	121	2,61	0,74	

Araştırma kapsamındaki GHSİM Personelinin örgütsel bağlılık ölçeği, *duygusal bağlılık* boyutuna ait puan ortalamaları  $X = 2,99$ , *devam bağlılığı* boyutuna ait puan ortalamaları  $X = 3,81$ , *normatif bağlılık* boyutuna ait puan ortalamaları  $X = 2,61$  olarak bulunmuştur.

**Tablo 2.9 Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları**

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Devam Bağlılığı	Kadın	34	60,01	2040,50	1445,500	0,846
	Erkek	87	61,39	5340,50		
Normatif Bağlılık	Kadın	34	56,40	1917,50	1322,500	0,365
	Erkek	87	62,80	5463,50		
Duygusal Bağlılık	Kadın	34	59,15	2011,00	1416,000	0,703
	Erkek	87	61,72	5370,00		

Tablo 2.9'da GHSİM personelinin örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, cinsiyet değişkenine göre Adana GHSİM personelinin, örgütsel bağlılık ölçeği, devam bağlılığı ( $U=1445,500$ ;  $p>0,05$ ), normatif bağlılık ( $U=1322,500$ ;  $p>0,05$ ) ve duygusal bağlılık ( $U=1416,000$ ;  $p>0,05$ ) alt boyutlarına ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir.

**Tablo 2.10 Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal-Wallis Testi Sonuçları**

		Yaş	N	Sıra Ortalaması	Sd	X <sup>2</sup>	p
Duygusal Bağlılık	A	23-28 Yaş	21	53,14	3	5,416	0,144
	B	29-34 yaş	36	54,72			
	C	35-40 yaş	35	70,59			
	D	41 yaş ve üzeri	29	62,91			
Devam Bağlılığı	A	23-28 Yaş	21	51,10	3	5,008	0,171
	B	29-34 yaş	36	58,21			
	C	35-40 yaş	35	60,36			
	D	41 yaş ve üzeri	29	72,41			
Normatif Bağlılık	A	23-28 Yaş	21	59,19	3	3,253	0,354
	B	29-34 yaş	36	69,54			
	C	35-40 yaş	35	55,41			
	D	41 yaş ve üzeri	29	58,45			

Tablo 2.10'da GHSİM personelinin örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının yaş değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, yaş değişkenine göre GHSİM personelinin, örgütsel bağlılık ölçeği, duygusal bağlılık [ $X^2_{(3)}= 5,416$ ;  $p>0,05$ ], devam bağlılığı [ $X^2_{(3)}= 5,008$ ;  $p>0,05$ ] ve normatif bağlılık [ $X^2_{(3)}= 3,253$ ;  $p>0,05$ ] alt boyutlarına ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir.

**Tablo 2.11 Aylık Gelir Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları**

	Aylık Gelir	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Devam Bağlılığı	1501-2500 TL	69	70,37	4855,50	1147,500	<b>0,001*</b>
	2501 TL ve üzeri	52	48,57	2525,50		
Normatif Bağlılık	1501-2500 TL	69	59,48	4104,00	1689,000	0,581
	2501 TL ve üzeri	52	63,02	3277,00		
Duygusal Bağlılık	1501-2500 TL	69	66,46	4586,00	1417,000	<b>0,038*</b>
	2501 TL ve üzeri	52	53,75	2795,00		

Tablo 2.11'de GHSİM personelinin örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının aylık gelir değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, aylık gelir değişkenine göre Adana GHSİM personelinin, örgütsel bağlılık ölçeği, normatif bağlılık ( $U=1689,000$ ;  $p>0,05$ ) alt boyutuna ait

puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını; devam bağlılığı ( $U=1147,500$ ;  $p<0,05$ ) ve duygusal bağlılık ( $U=1417,000$ ;  $p<0,05$ ) alt boyutlarına ait puan ortalamalarının ise 1501-2500 TL arasında gelire sahip olanlar lehine anlamlı düzeyde farklılaştığını göstermiştir

**Tablo 2.12 Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

		Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	Sd	X <sup>2</sup>	p	
Duygusal Bağlılık	A	İlk-Orta Okul	14	72,32	2	4,574	0,102	
	B	Lise ve Dengi	57	64,54				
	C	Lisans	50	53,80				
Devam Bağlılığı	A	İlk-Orta Okul	14	89,57	2	29,327	0,000*	C<A
	B	Lise ve Dengi	57	70,99				C<B
	C	Lisans	50	41,61				
Normatif Bağlılık	A	İlk-Orta Okul	14	52,11	2	2,711	0,258	
	B	Lise ve Dengi	57	58,05				
	C	Lisans	50	66,85				

Tablo 2.12’de GHSİM personelinin örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, eğitim durumu değişkenine göre GHSİM personelinin, örgütsel bağlılık ölçeği, duygusal bağlılık [ $X^2_{(2)}= 4,574$ ;  $p>0,05$ ] ve normatif bağlılık [ $X^2_{(2)}= 2,711$ ;  $p>0,05$ ] alt boyutlarına ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını; devam bağlılığı [ $X^2_{(2)}= 29,327$ ;  $p<0,05$ ] alt boyutuna ait puan ortalamalarının ise anlamlı düzeyde farklılaştığını göstermiştir.

İlk-Orta okul ve Lise ve Dengi eğitim düzeyine sahip olan çalışanların Lisans düzeyinde eğitime sahip olan çalışanlara göre devam bağlılıklarının anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 2.13 Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

		Mesleki Kıdem	N	Sıra Ortalaması	Sd	X <sup>2</sup>	p
Duygusal Bağlılık	A	1-5 yıl	43	62,28	3	0,183	0,980
	B	6-10 yıl	49	60,21			
	C	11-15 yıl	13	62,42			
	D	16 yıl ve üzeri	16	58,81			
Devam Bağlılığı	A	1-5 yıl	43	56,99	3	4,487	0,213
	B	6-10 yıl	49	65,68			
	C	11-15 yıl	13	71,42			
	D	16 yıl ve üzeri	16	48,97			
Normatif Bağlılık	A	1-5 yıl	43	57,83	3	0,759	0,859
	B	6-10 yıl	49	63,91			
	C	11-15 yıl	13	62,62			
	D	16 yıl ve üzeri	16	59,31			

Tablo 2.13'te GHSİM personelinin örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, Mesleki Kıdem değişkenine göre GHSİM personelinin, örgütsel bağlılık ölçeği, duygusal bağlılık [ $X^2_{(3)}= 0,183$ ;  $p>0,05$ ], devam bağlılığı [ $X^2_{(3)}= 4,487$ ;  $p>0,05$ ] ve normatif bağlılık [ $X^2_{(3)}= 0,759$ ;  $p>0,05$ ] alt boyutlarına ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir.

**Tablo 2.14 Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskall Wallis Testi Sonuçları**

		Kurumdaki Çalışma Süresi	N	Sıra Ortalaması	Sd	X2	p
Duygusal Bağlılık	A	1-5 yıl	65	61,94	2	0,847	0,655
	B	6-10 yıl	47	61,59			
	C	10 yıl ve üzeri	9	51,17			
Devam Bağlılığı	A	1-5 yıl	65	56,88	2	5,103	0,078
	B	6-10 yıl	47	69,41			
	C	10 yıl ve üzeri	9	46,78			
Normatif Bağlılık	A	1-5 yıl	65	61,06	2	0,428	0,807
	B	6-10 yıl	47	62,27			
	C	10 yıl ve üzeri	9	53,94			

Tablo 2.14'te GHSİM personelinin örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, Kurumdaki Çalışma Süresi değişkenine göre GHSİM personelinin, örgütsel bağlılık ölçeği, duygusal bağlılık [ $X^2_{(2)}= 0,847$ ;  $p>0,05$ ], devam bağlılığı [ $X^2_{(2)}= 5,103$ ;  $p>0,05$ ] ve normatif bağlılık [ $X^2_{(2)}= 0,428$ ;  $p>0,05$ ] alt boyutlarına ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir

**Tablo 2.15 Adana GHSİM Personelinin Liderlik Tarzları Ölçeği Alt Boyut Puan Ortalamalarına Ait n, X ve SS Değerleri**

	N	X	Ss	Cronbach Alpha
Değişim Odaklı Liderlik	121	3,93	0,57	0,93
Üretim Odaklı Liderlik	121	4,04	0,56	
İş gören Odaklı Liderlik	121	3,85	0,56	

Araştırma kapsamındaki GHSİM Personelinin liderlik tarzları ölçeği, *değişim odaklı liderlik* boyutuna ait puan ortalamaları  $X = 3,93$ , üretim odaklı liderlik boyutuna ait puan ortalamaları  $X = 4,04$ , iş gören odaklı liderlik boyutuna ait puan ortalamaları  $X = 3,85$  olarak bulunmuştur.



**Tablo 2.16 Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetici Liderlik Tarzları Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları**

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Değişim Odaklı Liderlik	Kadın	34	61,68	2097,00	1456,00	0,894
	Erkek	87	60,74	5284,00		
Üretim Odaklı Liderlik	Kadın	34	60,75	2065,50	1470,50	0,961
	Erkek	87	61,10	5315,50		
İş gören Odaklı Liderlik	Kadın	34	55,38	1883,00	1288,00	0,269
	Erkek	87	63,20	5498,00		

Tablo 2.16’da GHSİM personelinin liderlik tarzları ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, cinsiyet değişkenine göre Adana GHSİM personelinin, Liderlik Tarzları Ölçeği, değişim odaklı liderlik (U=1456,00; p>0,05), üretim odaklı liderlik (U=1470,50; p>0,05) ve iş gören odaklı liderlik (U=1288,00; p>0,05) alt boyutlarına ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir.

**Tablo 2.17 Yaş Değişkenine Göre Yönetici Liderlik Tarzları Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	Sd	X2	p
Değişim Odaklı Liderlik	A 23-28 Yaş	21	65,52	3	2,942	0,401
	B 29-34 yaş	36	56,46			
	C 35-40 yaş	35	56,56			
	D 41 yaş ve üzeri	29	68,72			
Üretim Odaklı Liderlik	A 23-28 Yaş	21	66,50	3	3,114	0,374
	B 29-34 yaş	36	57,86			
	C 35-40 yaş	35	54,93			
	D 41 yaş ve üzeri	29	68,24			
İş gören Odaklı Liderlik	A 23-28 Yaş	21	61,98	3	1,517	0,678
	B 29-34 yaş	36	60,01			
	C 35-40 yaş	35	56,41			
	D 41 yaş ve üzeri	29	67,05			

Tablo 2.17’de GHSİM personelinin liderlik tarzları ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının yaş değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, yaş değişkenine göre GHSİM personelinin, liderlik tarzları ölçeği, değişim odaklı liderlik [ $X^2_{(3)} = 2,942$ ; p>0,05], üretim odaklı liderlik [ $X^2_{(3)} = 3,114$ ; p>0,05] ve iş gören odaklı liderlik [ $X^2_{(3)} = 1,517$ ; p>0,05] alt boyutlarına ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir.

**Tablo 2.18 Aylık Gelir Değişkenine Göre Yönetici Liderlik Tarzları Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları**

	Aylık Gelir	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Değişim Odaklı Liderlik	1501-2500 TL	69	66,25	4571,50	1431,500	0,057
	2501 TL ve üzeri	52	54,03	2809,50		
Üretim Odaklı Liderlik	1501-2500 TL	69	65,38	4511,00	1492,000	0,112
	2501 TL ve üzeri	52	55,19	2870,00		
İş gören Odaklı Liderlik	1501-2500 TL	69	67,85	4681,50	1321,500	<b>0,013*</b>
	2501 TL ve üzeri	52	51,91	2699,50		

Tablo 2.18’de GHSİM personelinin liderlik tarzları ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının aylık gelir değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, aylık gelir değişkenine göre Adana GHSİM personelinin, Liderlik Tarzları Ölçeği, üretim odaklı liderlik (U=1492,000; p>0,05) ve değişim odaklı liderlik (U=1431,500; p>0,05) alt boyutuna ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir. İş gören odaklı liderlik (U=1321,500; p<0,05) alt boyutlarına ait puan ortalamalarının ise 1501-2500 TL arasında gelire sahip olanlar lehine anlamlı düzeyde farklılaştığını göstermiştir.

**Tablo 2.19 Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yönetici Liderlik Tarzları Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

		Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	Sd	X <sup>2</sup>	p	
Değişim Odaklı Liderlik	A	İlk-Orta Okul	14	69,79	2	5,919	0,052	
	B	Lise ve Dengi	57	66,87				
	C	Lisans	50	51,85				
Üretim Odaklı Liderlik	A	İlk-Orta Okul	14	72,11	2	6,062	<b>0,048*</b>	<b>C&lt;B</b>
	B	Lise ve Dengi	57	66,23				<b>C&lt;A</b>
	C	Lisans	50	51,93				
İş gören Odaklı Liderlik	A	İlk-Orta Okul	14	69,43	2	9,963	<b>0,007*</b>	<b>C&lt;B</b>
	B	Lise ve Dengi	57	69,41				<b>C&lt;A</b>
	C	Lisans	50	49,05				

Tablo 2.19’da GHSİM personelinin liderlik tarzları ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar eğitim durumu değişkenine göre GHSİM personelinin, liderlik tarzları ölçeği, değişim odaklı liderlik [ $X^2_{(2)}= 5,919$ ; p>0,05] alt boyutuna ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını; iş gören odaklı liderlik [ $X^2_{(2)}= 9,963$ ; p<0,05] ve üretim odaklı liderlik [ $X^2_{(2)}= 6,062$ ; p<0,05] alt boyutlarına ait puan ortalamalarının ise anlamlı düzeyde farklılaştığını göstermiştir.

İlk-Orta okul ve Lise ve Dengi eğitim düzeyine sahip olan çalışanların Lisans düzeyinde eğitime sahip olan çalışanlara göre üretim odaklı liderlik algılarının anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

İlk-Orta okul ve Lise ve Dengi eğitim düzeyine sahip olan çalışanların Lisans düzeyinde eğitime sahip olan çalışanlara göre iş gören odaklı liderlik algılarının anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 2.20 Mesleki Kıdem Göre Yönetici Liderlik Tarzları Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

		Mesleki Kıdem	N	Sıra Ortalaması	Sd	X <sup>2</sup>	p	
Değişim Liderlik	Odaklı	A	1-5 yıl	43	62,64	3	0,336	0,953
		B	6-10 yıl	49	59,03			
		C	11-15 yıl	13	60,04			
		D	16 yıl ve üzeri	16	63,41			
Üretim Odaklı Liderlik		A	1-5 yıl	43	60,66	3	0,087	0,993
		B	6-10 yıl	49	62,03			
		C	11-15 yıl	13	60,19			
		D	16 yıl ve üzeri	16	59,			
İş gören Liderlik	Odaklı	A	1-5 yıl	43	59,34	3	0,434	0,933
		B	6-10 yıl	49	63,39			
		C	11-15 yıl	13	61,04			
		D	16 yıl ve üzeri	16	58,13			

Tablo 2.20’de GHSİM personelinin liderlik tarzları ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, mesleki kıdem değişkenine göre GHSİM personelinin, liderlik tarzları ölçeği, değişim odaklı liderlik [ $X^2_{(3)}= 0,336$ ;  $p>0,05$ ], üretim odaklı liderlik [ $X^2_{(3)}= 0,087$ ;  $p>0,05$ ] ve iş gören odaklı liderlik [ $X^2_{(3)}= 0,434$ ;  $p>0,05$ ] alt boyutlarına ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir.

**Tablo 2.21 Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yönetici Liderlik Tarzları Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

		Kurumdaki Çalışma Süresi	n	Sıra Ortalaması	S d	X2	p	
Değişim Liderlik	Odaklı	A	1-5 yıl	65	61,31	2	0,023	0,988
		B	6-10 yıl	47	60,41			
		C	10 yıl ve üzeri	9	61,83			
Üretim Odaklı Liderlik		A	1-5 yıl	65	59,55	2	0,259	0,878
		B	6-10 yıl	47	62,95			
		C	10 yıl ve üzeri	9	61,33			
İş gören Liderlik	Odaklı	A	1-5 yıl	65	59,20	2	1,968	0,374
		B	6-10 yıl	47	65,67			
		C	10 yıl ve üzeri	9	49,61			

Tablo 2.21’de GHSİM personelinin liderlik tarzları ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının görev yaptığı kurumda çalışma süresi değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, görev yaptığı kurumda çalışma süresi değişkenine göre GHSİM personelinin, liderlik tarzları ölçeği, değişim odaklı

liderlik [ $X^2_{(3)}= 0,023$ ;  $p>0,05$ ], üretim odaklı liderlik [ $X^2_{(3)}= 0,259$ ;  $p>0,05$ ] ve iş gören odaklı liderlik [ $X^2_{(3)}= 1,968$ ;  $p>0,05$ ] alt boyutlarına ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir.

**Tablo 2.22 Yönetici Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi İçin Yapılan Spearman Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı Sonuçları**

		Örgütsel Bağlılık Ölçeği			
			Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Liderlik Tarzları	Değişim Odaklı	r	0,107	<b>0,407**</b>	-0,166
	Liderlik	p	0,241	<b>0,000</b>	0,069
Liderlik Ölçeği	Üretim Odaklı	r	0,136	<b>0,377**</b>	-0,104
	Liderlik	p	0,137	<b>0,000</b>	0,259
	İş gören Odaklı	r	<b>0,195*</b>	<b>0,445**</b>	-0,104
	Liderlik	p	<b>0,032</b>	<b>0,000</b>	0,257

\* $P<0.05$  seviyesinde anlamlı

\*\* $P<0.01$  seviyesinde anlamlı

Tablo 2.21'de GHSİM personelinin liderlik tarzları ölçeği ile örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda;

Liderlik tarzları ölçeği, değişim odaklı liderlik alt boyutu ile örgütsel bağlılık ölçeği, duygusal bağlılık ( $r=0,107$ ;  $p>0,05$ ) ve normatif bağlılık ( $r=-0,166$ ;  $p>0,05$ ) alt boyutları arasında herhangi bir ilişki bulunmazken devam bağlılığı ( $r=0,407$ ;  $p<0,01$ ) alt boyutu arasında ise orta düzeyde pozitif yönlü;

Liderlik tarzları ölçeği, üretim odaklı liderlik alt boyutu ile örgütsel bağlılık ölçeği, duygusal bağlılık ( $r=0,136$ ;  $p>0,05$ ) ve normatif bağlılık ( $r=-0,104$ ;  $p>0,05$ ) alt boyutları herhangi bir ilişki bulunmazken; devam bağlılığı ( $r=0,377$ ;  $p<0,01$ ) alt boyutu arasında orta düzeyde pozitif yönlü;

Liderlik tarzları ölçeği, iş gören odaklı liderlik alt boyutu ile örgütsel bağlılık ölçeği, normatif bağlılık ( $r=-0,104$ ;  $p>0,05$ ) alt boyutu arasında herhangi bir ilişki bulunmazken, duygusal bağlılık ( $r=0,195$ ;  $p<0,05$ ) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ilişki ve devam bağlılığı ( $r=0,469$ ;  $p<0,01$ ) alt boyutu arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

## SONUÇ

Bu çalışmanın amacı Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde görev yapan personelin algıladığı yönetici liderlik stili ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın sonucunda;

Araştırmaya katılan araştırmaya katılan personelin %71,9 (n=87)'unun erkek, %28,1 (n=34)'inin ise kadın olduğu; %17,4 (n=21)'sinin 23-28 yaş, %29,8 (n=36)'ünün 29-34 yaş, %28,9 (n=35)'inin 35-40 yaş, %24,0 (n=29)'sinin 41 yaş ve üzeri gruplarda yer aldığı; aylık gelir değişkenine göre dağılımları incelendiğinde; %57,0 (n=69)'unun 1501-2500 TL, %43,0 (n=52)'sinin 2501 TL ve üstü gelir grubunda yer aldığı; eğitim durumu değişkenine göre dağılımları incelendiğinde; %11,6 (n=14)'sının İlk-Orta Okul, %47,1 (n=57)'inin Lise ve Dengi, %41,3 (n=50)'inin Lisans düzeyinde eğitime sahip olduğu; mesleki kıdemi değişkenine göre dağılımları incelendiğinde; %35,5 (n=43)'inin 1-5 yıl, %40,5 (n=49)'inin 6-10 yıl, %10,7 (n=13)'sinin 11-15 yıl ve %13,2 (n=16)'sinin 16 yıl ve üzeri çalışma yıllarına sahip oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Bağlılık kavramı belirli bir varlığa karşı hissedilen duygusal yönelmedir (Meyer ve Allen, 1991:61) Bağlılık konusunda yapılan daha geniş tanıma göre ise; bağlılık bireyi belirli amaçlara güdülemeye yönelik uygulanan güçtür. Bütün bu tanımlamalardan yola çıkarak örgütsel bağlılığı tanımlarsak; örgütsel bağlılık bir tutum olarak, çalışanların görece olarak sahip olduğu güç ve organizasyona bağlılığı şeklinde tanımlanmıştır (Mowday vd., 1979:224; Allen ve Meyer, 1990:2; Mumcu ve Alici, 2016, :35)

Araştırma kapsamındaki GHSİM personelinin örgütsel bağlılık ölçeği, *duygusal bağlılık* boyutuna ait puan ortalamaları  $X = 2,99$ , *devam bağlılığı* boyutuna ait puan ortalamaları  $X = 3,81$ , *normatif bağlılık* boyutuna ait puan ortalamaları  $X = 2,61$  olarak bulunmuştur.

Bu sonuçlara göre; GHSİM Personelinin kurumlarına karşı duygusal anlamda ve aidiyetlik duygusu ile bağlandığını, kurumla özdeşleştiğini ve örgüt içinde sürekli çalışmaya devam edeceklerini; harcanılan emek, zaman, çaba ile edinilen statü ve para gibi kazanımların örgütten ayrılmayla son bulma korkusunun, kurumlarına devam etme nedenleri arasında yüksek bir düzeyi oluşturmadığını fakat örgütte kalma ile ilgili sosyal normlara uygun bir yükümlülük taşıma hislerinin de yüksek düzeyde olmadığını yani kurumlarına karşı tam anlamıyla adanma ve sadakat duygusunu taşımadıkları söylenebilir.

Kurum çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını sorgulayan birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalarda; Çakır (2007) ilköğretim okulu öğretmenlerinin duygusal, devam ve normatif

bağlılıklarının orta düzeyde olduğunu, Boylu ve ark (2007:44) akademisyenlerin duygusal bağlılıklarının yüksek, normatif ve devam bağlılıklarının ise orta düzeyde olduğunu, Başığit (2009) ilköğretim okulu öğretmenlerinin duygusal bağlılıklarının yüksek, devam ve normatif bağlılıklarının orta düzeyde olduğunu, Kıray (2011) akademisyenlerin duygusal bağlılıklarını yüksek, devam ve normatif bağlılıklarının orta düzeyde olduğunu, Kurtbaş (2011) akademisyenlerin duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının orta düzeyde olduğunu, Canpolat (2011) ilköğretim okulu öğretmenlerinin duygusal bağlılıklarının yüksek, devam ve normatif bağlılıklarının orta düzeyde olduğunu, Akyol ve ark (2013) beden eğitimi ve sınıf öğretmenlerinin duygusal, normatif ve devam bağlılıklarının orta düzeyde olduğunu, Özgan ve ark (2012) öğretim elemanlarının duygusal, normatif ve devam bağlılıklarının orta düzeyde olduğunu, Yıldız (2013), ilkokul öğretmenlerinin duygusal ve normatif bağlılıklarının yüksek, devam bağlılıklarının orta düzeyde olduğunu, Ertürk (2014) ortaöğretim okulu öğretmenlerinin duygusal bağlılıklarının yüksek, normatif ve devam bağlılıklarının orta düzeyde olduğunu, Dalkıran (2014) beden eğitimi ve spor yüksekokulu akademisyenlerinin duygusal bağlılıklarının yüksek, devam ve normatif bağlılıklarının ise orta düzeyde olduğunu tespit etmişlerdir. Örgütsel bağlılık üzerine yapılan ve yapılmaya devam edilen çalışmaların sayısal varlığı araştırmamız için konunun önemini vurgular niteliktedir.

GHSİM personelinin örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Mann Whitney U testi sonuçlarına göre, cinsiyet değişkenine göre Adana GHSİM personelinin, örgütsel bağlılık ölçeği, devam bağlılığı ( $U=1445,500$ ;  $p>0,05$ ), normatif bağlılık ( $U=1322,500$ ;  $p>0,05$ ) ve duygusal bağlılık ( $U=1416,000$ ;  $p>0,05$ ) alt boyutlarına ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir.

Araştırmanın yapıldığı tarihe kadar yapılan örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sonuçları karışık olduğundan, bu iki kavram arasındaki ilişki, belirsizliğini sürdürmektedir. İlgili alan yazında cinsiyetin örgütsel bağlılığı etkilediğini belirten çalışmalar olsa da bir o kadar da erkek ve kadınların örgütlerine bağlanmaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını saptayan çalışmalar da aynı oranda bulunmaktadır (Al-Ajmi 2006). Nitekim araştırma sonuçlarımızla kısmen paralellik gösteren ve cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğunu tespit edilen araştırmalarda; Başığit (2009) erkek öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğunu fakat bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını yine öğretmenlerin normatif ve devam bağlılıklarının cinsiyete göre farklılık göstermediğini; Canpolat (2011) öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılıklarının erkek öğretmenler lehine anlamlı düzeyde farklılaştığını,

devam bağılıklarının ise cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığını; Kurşunoğlu ve ark (2010) öğretmenlerin normatif bağılıklarının cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaştığını, duygusal ve devam bağılıklarının ise cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığını; Gök (2014) örgütsel bağlılığın her üç boyutunun da (duygusal, devam, normatif) erkek öğretmenler lehine anlamlı düzeyde farklılaştığını tespit etmişlerdir. Yine Çakır (2007), Boylu ve ark (2007), Aydoğan (2010), Kurtbaş (2011) ve Ertürk (2014) tarafından yapılan araştırmalarda ise öğretmenlerin örgütsel bağlılık boyutlarının (duygusal, devam, normatif) cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç karmaşıklığının demografik, sosyolojik, kültürel, psikolojik faktörlerin daha detaylı incelenmesi sayesinde bir netliğe kavuşabileceği söylenebilir.

GHSİM personelinin örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının aylık gelir değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Mann Whitney U testi sonuçlarına göre devamlılık bağılılığı sonuçları incelendiğinde, aylık gelir değişkenine göre Adana GHSİM personelinin, örgütsel bağlılık ölçeği, devam bağılılığına göre anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmüştür. Elde edilen veriler incelendiğinde gelir düzeyi 1500-2500 TL arasında olan katılımcıların diğer gelir gruplarına göre farklılaşmasının nedeni olarak kariyer platosu (mesleki durağanlık) aralığının bu gelir grubunda daha sık rastlanır olmasıdır. Kariyerde ilerleme şansı bulunmayan, arkadan gelen yeni jenerasyonun donanımlarına tam sahip olmayan, bazen kurum odaklı bazen de kişi odaklı olan bu davranış biçimi bireyi iş yerinde kendi mevcut konumunu sürdürmeye zorlamaktadır. Oryantasyon sürecinin tamamlanmış olması, bürokratik yapıya olan aşinalıklar, kendini savunabilme ve koruyabilme gücünün hissedilmesi ile birey devamlılık bağılılığı gösterebilmektedir. Ülkemizde işsizlik oranlarının %10.8 (The Spector Index 2018) gibi Avrupa ortalamalarında ilk sıralarda bulunması nedeniyle yapılan ön çalışmalarda elde ettiğimiz verilerle sonuçlar paralellik göstermektedir. İşsizlik oranlarındaki bu yukarıya doğru hareketliliği nedeni ile kaybedilecek olan emek, zaman ve para yerine koyulamaz nitelikte algılanabilmektedir. Bu yüzden devam bağılılığının yüksek çıktığı söylenebilir.

Aynı değişken grubunda anlamlı çıkan diğer bir alt boyut olan duygusal bağlılık yine 1500-2501 TL arasında gelire sahip olanlar lehine farklılaşmıştır. Mowday ve arkadaşlarının (1979) duygusal bağlılığın belirleyicilerini,

“Örgüte duygusal bağlılığın belirleyicileri kişisel özellikler, işle ilgili özellikler, iş tecrübesi ve yapısal özellikler olmak üzere dört grupta toplanmaktadır. Bu belirleyicilerden en fazla iş tecrübesi üzerinde durulmuştur. İş tecrübesinin diğer belirleyicilere göre iş görenin psikolojik gereksinimlerini daha fazla tatmin ederek işe ilişkin rollerini yerine getirme konusunda ehil olmasına ve kendisini örgütte tatmin olmuş hissetmesine yol açtığı ileri sürülmektedir” (Modway vd., 1979).

olarak açıklamaktadır.

Bu sonuçlarda göstermektedir ki örgüt/kurum kültürü ve mesleki yeterlilik algısı bu gelir grubunda daha yüksektir ve buldukları alanda huzur ortamı daha gelişmiştir.

GHSİM personelinin örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, eğitim düzeyi değişkenine göre GHSİM personelinin, örgütsel bağlılık ölçeği, duygusal bağlılık [ $X^2_{(2)}= 4,574$ ;  $p>0,05$ ] ve normatif bağlılık [ $X^2_{(2)}= 2,711$ ;  $p>0,05$ ] alt boyutlarına ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını; devam bağlılığı [ $X^2_{(2)}= 29,327$ ;  $P<0,05$ ] alt boyutuna ait puan ortalamalarının ise anlamlı düzeyde farklılaştığını göstermiştir.

İlk-Orta okul ve Lise ve Dengi eğitim düzeyine sahip olan çalışanların Lisans düzeyinde eğitime sahip olan çalışanlara göre devam bağlılıklarının anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tayfun ve Palavar (2010)'ın çalışmasında iş görenlerin eğitimi ve örgütsel bağlılık düzeyi konulu araştırması da çalışmamız ile paralellik göstermektedir. Çalışmada, duygusal ve normatif bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmazken devam bağlılığı alt boyutunda ilköğretim ve lise düzeyinde eğitim seviyesine sahip çalışanların puan ortalamaları lisans düzeyinde eğitim seviyesine sahip olan çalışanlara göre düşük bulunmuştur. Çalışmanın bu formu göstermektedir ki kurumda örgütsel bağlılığın bir göstergesi olarak görülen devam bağlılığının gelişmesi için eğitim düzeyi önemli bir faktör olarak görülmelidir (Tayfun ve Palavar, 2010:10). Gider (2010)'in hastane personeli üzerinde yaptığı çalışmasında çalışmamızı destekler nitelikte olup, devam bağlılığı alt boyutunda eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur (Gider,2010: 81)

GHSİM personelinin örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının mesleki kıdem bölüm değişkenine göre karşılaştırıldığında, GHSİM personelinin, örgütsel bağlılık ölçeği, duygusal bağlılık [ $X^2_{(3)}= 0,183$ ;  $p>0,05$ ], devam bağlılığı [ $X^2_{(3)}= 4,487$ ;  $p>0,05$ ] ve normatif bağlılık [ $X^2_{(3)}= 0,759$ ;  $p>0,05$ ] alt boyutlarına ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir.

Bayer ve Ceylan (2017)'ın kamu hastaneleri üzerinde Akar (2014)'ün Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik yaptığı araştırma çalışmamızı destekler niteliktedir. Söz konusu çalışma da görülmektedir ki kamu çalışanlarının meslekteki çalışma yılı fark etmeksizin örgütsel bağlılık düzeyleri anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır (Bayer ve Ceylan, 2017:615; Akar, 2017).



GHSİM personelinin liderlik tarzları ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının görev yaptıkları kurumda çalışma süreleri değişkenine göre karşılaştırılmasına göre GHSİM personelinin, liderlik tarzları ölçeği, değişim odaklı liderlik [ $X^2_{(3)}= 0,023$ ;  $p>0,05$ ], üretim odaklı liderlik [ $X^2_{(3)}= 0,259$ ;  $p>0,05$ ] ve iş gören odaklı liderlik [ $X^2_{(3)}= 1,968$ ;  $p>0,05$ ] alt boyutlarına ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir.

Bayer ve Ceylan (2017)'ın kamu hastaneleri üzerinde yaptığı araştırma çalışmamızı destekler niteliktedir. Söz konusu çalışma da görülmektedir ki kamu çalışanlarının buldukları kurumda çalışma yılı fark etmeksizin örgütsel bağlılık düzeyleri anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.

Araştırma kapsamındaki GHSİM Personelinin liderlik tarzları ölçeği, değişim odaklı liderlik boyutuna ait puan ortalamaları  $X =3,93$ , üretim odaklı liderlik boyutuna ait puan ortalamaları  $X =4,04$ , iş gören odaklı liderlik boyutuna ait puan ortalamaları  $X =3,85$  olarak bulunmuştur.

Değişim çağımızın önlenemeyen olgusudur. Teknolojideki gelişmeler, eğitim ve farkındalık düzeyi artan toplum, işveren ve iş görenin sektörü ve küresel boyutta rakip ve ya muadillerini takip etmesi sürekli değişen ve dolayısı ile gelişen yapıyı ortaya koymuştur. Değişim odaklı liderlerin özellikleri ele alınırsa, uzun vadede kişisel kariyerine yatırım yapan, bulunduğu örgütteki değişim veya yenilik ihtiyacını tespit edebilen ve gerekli çözüm önerisini getirebilen, etkileşimi yüksek liderlerdir. Alan yazın bu tip liderlik davranışın benimseyen yöneticileri dönüştürücü (vizyoner) liderler olarak almıştır.

Üretim, bir ürünün veya hizmetin olması fark etmeksizin, iş gören veya katılımcının ulaşmaya çalıştığı amaç, emeğin karşılığı, çıktısıdır. Ve her yöneticinin esas amacı örgütü sürekli işler hale getirmektir. Üretim odaklı liderlik tipinde yönetici amacı gerçekleştirmeye yönelik ne yapması gerekiyorsa onu yapar. Risk almaz. Alan yazında yönetsel liderler olarak anılan liderlik tipinde gelişim veya iş gören memnuniyetinden çok örgütün amaca ulaşabilmesi önem arz eder.

İş gören, çalışan veya katılımcı odaklı çalışan liderlik tipi, bireyleri etkileyerek örgütsel kültürün sağlandığında verimliliğin kendi naturasında ortaya çıkacağını düşünen yapıdadır. Astlar sürece dahil olurlar ve fikir beyan edebilme şansları olur. Kurum içerisinde gelişim olanakları mevcuttur. İş gören kendini kurumun parçası olarak görür ve kurumu ileriye götürecektir fikirleri öne sürme şansını bulur. Ayrıca yöneticilerin kendi örgütünden seçilmesi kurum kültürünün ve çalışmalarının etkili ve verimli devam edilmesi ayrıca rekabeti arttırmak açısından önem arz eder.

Liderlik tarzları ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre Adana GHSİM personelinin, Liderlik Tarzları Ölçeği, değişim odaklı liderlik ( $U=1456,00$ ;  $p>0,05$ ), üretim odaklı liderlik ( $U=1470,50$ ;  $p>0,05$ ) ve iş gören odaklı liderlik ( $U=1288,00$ ;  $p>0,05$ ) alt boyutlarına ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir.

Bu sonuç göstermektedir ki GHSİM personeline yaklaşım cinsiyet faktörü fark etmeksizin gerçekleştirilmektedir. Bu eşit şartların ve yönetsel algının yaratıldığını göstermektedir.

GHSİM personelinin liderlik tarzları ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre GHSİM personelinin, liderlik tarzları ölçeği, değişim odaklı liderlik [ $X^2_{(3)}= 2,942$ ;  $p>0,05$ ], üretim odaklı liderlik [ $X^2_{(3)}= 3,114$ ;  $p>0,05$ ] ve iş gören odaklı liderlik [ $X^2_{(3)}= 1,517$ ;  $p>0,05$ ] alt boyutlarına ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir.

Cevahiroğlu (2012) çalışmasında, branş öğretmenlerinin yaşlarına göre okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin tutumları ( $p<0,161$ ) ve okullarına ilişkin örgütsel bağlılık tutumları ( $p<0,076$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Bu sonuç göstermektedir ki Adana GHSİM personeli yaşa göre yönetici liderlik tarzlarında farklı algılama söz konusu değildir. Kamu kurum kuruluşlarında görülmesi muhtemel bu sonuç görev tanımlarının netliği ve hiyerarşik düzenin etkisi ile yöneticilerin tarzları personel yaşlarına göre algı değiştirecek şekilde farklılaşmamaktadır.

GHSİM personelinin liderlik tarzları ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının aylık gelir değişkenine, Liderlik Tarzları Ölçeği, üretim odaklı liderlik ( $U=1492,000$ ;  $p>0,05$ ) ve değişim odaklı liderlik ( $U=1431,500$ ;  $p>0,05$ ) alt boyutuna ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir. İş gören odaklı liderlik ( $U=1321,500$ ;  $p<0,05$ ) alt boyutlarına ait puan ortalamalarının ise 1501-2500 TL arasında gelire sahip olanlar lehine anlamlı düzeyde farklılaştığını göstermiştir.

Araştırmamıza paralellik gösteren Yılmaz (2014)'ın çalışmasına göre elde edilen bulguların analizi sonucunda gelir düzeyine göre irdelenmesinde, farklı gelir gruplarındaki katılımcılar arasında duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yine ,ilköğretimde görev alan yöneticiler üzerine gerçekleştirilen bir başka çalışmada aylık gelir değişkenine göre örgütsel bağlılık sadece devam bağlılığında anlamlı farklılık bulunmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre çalışmamız kısmen de olsa desteklenmektedir (Yılmaz,2014: 84).

GHSİM personelinin liderlik tarzları ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının Eğitim Durumu değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, eğitim durumu değişkenine göre GHSİM personelinin, liderlik tarzları ölçeği, değişim odaklı liderlik [ $X^2_{(2)}= 5,919$ ;  $p>0,05$ ] alt boyutuna ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını; iş gören odaklı liderlik [ $X^2_{(2)}= 9,963$ ;  $p<0,05$ ] ve üretim odaklı liderlik [ $X^2_{(2)}= 6,062$ ;  $p<0,05$ ] alt boyutlarına ait puan ortalamalarının ise anlamlı düzeyde farklılaştığını göstermiştir.

İlk-Orta okul ve Lise ve Dengi eğitim düzeyine sahip olan çalışanların Lisans düzeyinde eğitime sahip olan çalışanlara göre üretim odaklı liderlik algılarının anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

İlk-Orta okul ve Lise ve Dengi eğitim düzeyine sahip olan çalışanların Lisans düzeyinde eğitime sahip olan çalışanlara göre iş gören odaklı liderlik algılarının anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Kaya (2007) Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde görev yapan polisler üzerinde gerçekleştirdiği örgütsel bağlılığının incelenmesi çalışmasında; Yüksek lisans eğitimi alan polislerin duygusal boyutunda örgütsel bağlılıklarının lisans, lise ve yükseköğretim eğitimi alan polisler göre anlamlı farklılık göstermektedir (Kaya,2007: 93).

Samadov (2006) her üç bağlılık boyutunda da eğitim düzeyi arasında anlamlı farklılık bulmuştur. Yazarın elde ettiği bulgulara göre eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılıkta artmaktadır (Samadow,2006: 155).

GHSİM personelinin liderlik tarzları ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının Mesleki Kıdem değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, mesleki kıdem değişkenine göre GHSİM personelinin, liderlik tarzları ölçeği, değişim odaklı liderlik [ $X^2_{(3)}= 0,336$ ;  $p>0,05$ ], üretim odaklı liderlik [ $X^2_{(3)}= 0,087$ ;  $p>0,05$ ] ve iş gören odaklı liderlik [ $X^2_{(3)}= 0,434$ ;  $p>0,05$ ] alt boyutlarına ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir.

Çalışmamıza paralel olarak yöneticilerin liderlik davranışları ile iş görenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi irdeleyen Şirin (2014)'ün araştırmasında okuldaki kıdem değişkenine göre yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla ilgili algısı ve örgütsel bağlılık düzeylerinde bir farklılaşma olup olmadığı araştırılmış olup okuldaki kıdem ile algıladıkları liderlik davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir (Şirin, 2014:64) .

GHSİM personelinin liderlik tarzları ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi

sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre GHSİM personelinin, liderlik tarzları ölçeği, değişim odaklı liderlik [ $X^2_{(3)}= 0,023$ ;  $p>0,05$ ], üretim odaklı liderlik [ $X^2_{(3)}= 0,259$ ;  $p>0,05$ ] ve iş gören odaklı liderlik [ $X^2_{(3)}= 1,968$ ;  $p>0,05$ ] alt boyutlarına ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir.

GHSİM personelinin liderlik tarzları ölçeği ile örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda;

Liderlik tarzları ölçeği, değişim odaklı liderlik alt boyutu ile örgütsel bağlılık ölçeği, duygusal bağlılık ( $r=0,107$ ;  $p>0,05$ ) ve normatif bağlılık ( $r=-0,166$ ;  $p>0,05$ ) alt boyutları arasında herhangi bir ilişki bulunmazken devam bağlılığı ( $r=0,407$ ;  $p<0,01$ ) alt boyutu arasında ise orta düzeyde pozitif yönlü;

Liderlik tarzları ölçeği, üretim odaklı liderlik alt boyutu ile örgütsel bağlılık ölçeği, duygusal bağlılık ( $r=0,136$ ;  $p>0,05$ ) ve normatif bağlılık ( $r=-0,104$ ;  $p>0,05$ ) alt boyutları herhangi bir ilişki bulunmazken; devam bağlılığı ( $r=0,377$ ;  $p<0,01$ ) alt boyutu arasında orta düzeyde pozitif yönlü;

Liderlik tarzları ölçeği, iş gören odaklı liderlik alt boyutu ile örgütsel bağlılık ölçeği, normatif bağlılık ( $r=-0,104$ ;  $p>0,05$ ) alt boyutu arasında herhangi bir ilişki bulunmazken, duygusal bağlılık ( $r=0,195$ ;  $p<0,05$ ) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ilişki ve devam bağlılığı ( $r=0,469$ ;  $p<0,01$ ) alt boyutu arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların örgüte ve örgütsel değerlere olan bağlılıklarını etkileyecek yönetsel faktör olarak derinliğe sahip yegane olgu liderlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik yalın bir yönetimden ziyade örgüte ve örgütsel unsurlara yön veren, söz konusu unsurları yönetme, yöneltme kapasite ve kabiliyetine sahip olan bir unsurdur. Bu bağlamda örgütte çalışanların bağlılıklarının sağlanması ya da artırılması yönetsel açıdan liderlik kavramı çerçevesinde incelenmesi gereken bir konudur. Bu bağlamda algılanan liderlik tarzları; çalışanların ön planda tutulduğu, demokratik bir tarz olan çalışan odaklı liderlik, üretimi ön planda tutan, daha bürokratik ve hiyerarşik yapıyı benimseyen üretim odaklı liderlik ile gerek çalışanlarına gerekse örgüte vizyon kazandıran, karizmatik ve dönüşümcü tarzda faaliyetler gösteren değişim odaklı liderlik boyutları altında toplanmıştır.

Liderlik tiplerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin tespit edilmesine yönelik yapılan incelemelerde, araştırmada ele alınan boyutlardan pozitif eğilimli olan çalışan odaklı liderlik ve değişim (dönüşümcü) odaklı liderlikler ile turizm sektöründe çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Diğer yandan hiyerarşik yapılanmanın önemsendiği, çalışanlar yerine üretim odaklı davranışlar sergileyen üretim odaklı liderlik ile

örgütsel bağlılık arasında turizm sektöründe genel eğilimin dışında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum yine hiyerarşik örgüt kültüründe olduğu gibi iş güvensizliği vb. durumlar ile açıklanabilir. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde yine üretim odaklı liderliğin örgütsel bağlılık boyutlarından yalnızca devam bağlılığı ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu yine çalışanların bahsi geçen durumlar nedeniyle mevcut işlerini kaybetmemek adına gösterdiği görüşünü savunmaktadır (Diker,2014: 271).

Sonuçlar göstermektedir ki Adana GHSİM’nde çalışan bireyler için liderlik davranışı ne olursa olsun devam bağlılığı alt boyutu ile ilişkilidir. Devam bağlılığı genel tabir ile çalışanın kendini kurumda güvende hissetmesi ve çeşitli menfi düşünceler ile kurum ile alakasını kesmeyi göze alamama durumudur. Yapılan çalışmalar kamu kurum ve kuruluşunda çalışarak hayatını idame ettiren bireylerin değişkenler fark etmeksizin devam bağlılığı alt boyut özelliklerini taşıdığını göstermektedir.

Buna ek olarak iş gören odaklı liderlik ile duygusal bağlılık arasında çıkan ilişki de göstermektedir ki kurumda çalışan bireylerin örgüte menfi çıkardan bağımsız bağlılık gütmesinin yollarından biri demokratik liderlik yaklaşımından doğan iş gören odaklı liderlik tarzının çalışanlar üzerinde uygulamasının artmasıdır. Duygusal olarak kuruma bağlı birey mekanik çalışma davranışından çıkarak kuruma katkı sağlamaya yönelik girişimlerde bulunur. Çıkan sonuç göstermektedir ki iş gören odaklı liderlik davranışları uygulanırsa çalışan kurum kültürüne daha çok adapte olacak ve sahiplenecektir.

Çalışmamızda çıkan sonuçlara göre araştırmacılar;

- Örneklem çeşitliliğini esas alıp diğer il ve ilçe müdürlükleri çalışanlarını yönetici liderlik stilleri ve personel örgütsel bağlılıklarını sorgulayabilir,
- Bağlılık türleri ve yönetici liderlik stilleri açısından çalışan beklentileri sorgulanabilir,
- Çalışmamız esas alınarak söz konusu örnekleme ortalaması düşük çıkan bağlılık türlerinin sebeplerini belirlemeye yönelik nitel araştırma teknikleri kullanılabilir,
- Çalışmamız esas alınarak söz konusu örnekleme ilişki sonuç vermeyen liderlik stilleri ve bağlılık türleri için nitel araştırma teknikleri vasıtası ile neden-sonuç ilişkileri sorgulanabilir.

Çalışmamızda çıkan sonuçlara göre çalışanlara yönelik yapılabilecek uygulamalar izleyen şekilde düzenlenebilir;

- Çalışmamızın sorguladığı kavramların geliştirilmesi için Gençlik ve Spor Bakanlığı İl ve İlçe teşkilatları ile ortak projeler geliştirilebilir,

- Çalışanları süreçlere dahil etme yoluna gidilip pozisyonları ve/veya kurum ile alakalı sorumluluk bilinci geliştirilebilir,
- Mevcut sonuçlardan yola çıkılarak çalışanların beklentilerine yönelik liderlik stilleri denenip verim ve bağlılık çıktıları tekrar belirlenebilir,
- Çalışanlar rekreatif etkinlikler ile bir araya getirilip grup çalışması ve uyumu pekiştirecek etkinlikler planlanarak uzun vadede verim ve diğer bağlılık çıktıları tekrar değerlendirilebilir,
- Kurumda çalışanların kendilerini ifade etme olanağı sağlayacak ortam hazırlanıp, bireysel veya grup düşüncelerinden doğan öneri formları değerlendirilebilir.

## KAYNAKÇA

- Akar, H. (2014). Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4- Sayı 8.
- Akyol, P., Atan, T. ve Gökmen, B. (2013). Beden eğitimi ve sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 38-45.
- Al-Ajmi, R. (2006). The effect of gender on job satisfaction and organizational commitment in Kuwait. *International Journal of Management*, 23(4), 838- 844.
- Alamur, B. (2005). *Örgüt Kültürü Ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Allen, J. N. ve Meyer, P. J. (1996). Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: An Examination Of Construct Validity. *Journal Of Vocational Behavior* : 252–276.
- Altıntaş, N. (2003). Boğaziçi Üniversitesi Engineering Technology Management Programı, İstanbul, Stratejik Planning And Management Dersi, S.48
- Aydoğan, S.E. (2010). *Resmi Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 9(19), 164-168.
- Baltaş, A. (2001). *Ekip Çalışması Ve Liderlik*, Remzi Yayınevi, İstanbul, S.102
- Başığit, A. (2006). *Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Bayer, E. ve Ceylan, Z. (2017). *Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Araştırılması; Kütahya İli Örneği*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 2017/4, Sayı:29, s.605-618
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.

- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 2(1), 7-15.
- Bedük, A. (2011). *Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular*. Konya, Dizgi Atlas Akademi.
- Berberoğlu, G. (2004). Yetki, Güç Ve Liderlik. Yayınlandığı Kitap C. Koparal, Yönetim
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44, 511, 55-74.
- Bülbül, M. (2007). *Örgütsel Bağlılık Ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. 7. Baskı. Ankara, Pegem Yayıncılık.
- Canpolat, C. (2011). *Öğretmen Kariyer Basamakları Uygulaması İle Öğretmen Motivasyonu Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Cevahiroğlu, E. (2012). *İlköğretim branş öğretmenlerinin algıladıkları liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (İstanbul İli Bayrampaşa İlçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cox, H. R. (1999). *Sport Psychology Concepts And Applications*, Brown Publishers, Dubuque.S:66.
- Cremer, D. (2006). Affective And Motivarional ,Conseguences Of Leader Self-Sacrifice; Teha Moderating Effect Of Autocratic Leadership, *The Leadership Quarterly*.
- Çakınberk, A. ve Aksel, İ. (2009). Ebe Ve Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Malatya İli Merkez Sağlık Ocaklarında Yapılan Bir Uygulama. *E -Journal Of New World Sciences Academy*, 4(3): 277-298.
- Çakır, A. (2007). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*, Pegema Yayıncılık, Ankara, S.58.
- Çeviker, E. (2001) Türkiye Gazetesi, İş Dünyamız Köşesi, Ankara, 2001.
- Çırpan, H. (1999). "Lider mi, Yönetici mi?", *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*. Sayı:7, Haziran-Temmuz, 1999, 1-5.



- Dalkıran, E. (2014). *Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğretim elemanlarında örgütsel bağlılık ve yönetsel etkinlik ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Diker, O. (2014). *Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi*. Doktora Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: 271
- Dolu, B. (2011). *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Eğilmezkol, G. (2011). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ekvall, G. ve Arvonen J.(1991). Change –centred Leadership:An extension of the two dimensional model, *Scandinavian Journal of Management*, 7, 7-26
- Eren, E. (1999). *Yönetim Ve Organizasyon*, İstanbul, Beta Yayınları, S.84
- Ertürk, R. (2014). *Öğretmenlerin İş Motivasyonları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Filiz. K. (2002). G. Ü. B. E. S. Y. O. Sınıf Yönetimi Ders Notları, Ankara, S.51.
- Gider, Ö. (2010). Eğitim ve Araştırma Hastanelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumunu Düzeylerinin Araştırılması. *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*. S:81-105
- Golema, D., Boyatsız, R. ve Mckee, A. (2002). *Yeni Liderler*, (Çeviri: Filiz Hayır), İstanbul, Varlık Yayınları,S.56.
- Gülle, M. (2013). *Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenlerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldırma Algıları Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,Sakarya.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

- Hersey P, ve Blanchard K. (1969). *Life Cycle Theory Of Leadership, Training And Development Journal, Florida, Ohio State University.*
- İmamoğlu, F. ve Ekenci, G. (1998). *Spor İşletmeciliği*, Alp Ofset Matbaacılık, Ankara, S.64.
- İmamoğlu, G. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Ve Örgütsel Adalet Alguları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karaküçük S. (1997). *Rekreasyon: Boş Zamanları Değerlendirme*, Ankara, S.66.
- Karaküçük, S. ve Yetim, A. (2001). *Rekreasyon Etkinliklerinde Liderlik Ve Fonksiyonları*, Ankara, Gazi Üniversitesi BESYO. Doktora Tezi, S.11
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1997). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Rev: H. Can, Y. Bayar) Ankara: 167
- Kaya, İ. (2012). *Otel İşletmelerinde Çalışma Yaşamının Kalitesini Etkileyen Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Marmaris Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kaya, O. (2007). *Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biri minde Bir Uygulama*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Keçecioglu, T. (2003). *Liderlik Ve Liderler*, İstanbul, Okumuş Adam Yayınevi, S.43.
- Kılınç, T. (1996). *Liderlikte Durumsallığın Ötesi Karizmatik Liderlik Yaklaşımı*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. S.18.
- Kıray, A. (2011). *Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın,6.Baskı.
- Köksal, F. (2007). *Liderlik Tarzları ve Antrenörlük*, Yüksek Lisans Semineri, Konya Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, S.26.
- Kurtbaş, D. (2011). *Akademisyenlerin Maruz Kaldıkları Psikolojik Şiddet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Kamu Ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Martens, R. (1998). *Başarılı Antrenörlük*, (Çeviri: Tuncer Büyükanıt), İstanbul, Beyaz Yayınları, S.82.

- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1, 61 - 89.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mumcu, A. ve Alici, İ. (2016). Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı Personeli Üzerine Bir Araştırma. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, Cilt:1 Sayı:1 S. 35-52.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behavior. *Journal Of Applied Psychology*, 71(3), 492- 499.
- Oktay, E. ve Gül, H, (2007). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanması Conger Ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman Ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-428.
- Özcan, B. E. (2008). *Örgütsel Bağlılık Ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özevin, M. U. (2016). *Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Hava Yolu İşletmesinde Nicel Uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Arel Üniversitesi, İstanbul.
- Özgan, H., Külekçi, E. ve Özkan, M. (2012). Öğretim elemanlarının örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(1), 196-205.
- Öztürk, M. (2013). *Örgütsel Bağlılık Ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000) *Etkili Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınları, Ankara, S.44.
- Rice, T. ve Biçer, T. (2002). 7. Uluslar Arası Spor Bilimleri Semineri, Vizyoner Liderlik, Antalya.
- Rost, J. (1999). *Leadership Theories*, In: Şefik Tiryaki; Spor Psikolojisi-Kuramlar Ve Uygulama.
- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı. Sayı:7, Haziran-Temmuz, 1999, 1-5.
- Sunay, H. (1998). *GSGM'Nin Uyguladığı Antrenör Eğitim Programının Değerlendirilmesi*, Ankara, Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Yüksek Okulları Dergisi, Sayı 2, 1998.S.54.
- Şahin, S. (2003). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir
- Şirin, R. (2014). *Yöneticilerin Liderlik Davranışları İle İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Milli Eğitim Bakanlığı'nda Bir Uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi:64
- Tayfun, A., Palavar, K. ve Çöp, S. (2010). İş görenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 2/4 s. 3-18
- Tengilimoğlu, D. (2005). “Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, E- Sosder, Yıl, 2005, Sayı 14., S.1-16.
- Tichy, N. ve Devanna, M. (1986). *The Transformational Leader*, New York : Wiley.
- Yıldız, K. (2013). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 289-316.
- Yılmaz, M. (2014). *Spor Genel Müdürlüğü Ve Taşra Teşkilatı Çalışanlarının Yöneticilerine İlişkin Etik Liderlik Davranış Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Açısından İncelenmesi*. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı.84
- Zel, U. (2001). *Kişilik Ve Liderlik*, Seçkin Kitabevi, I. Baskı, Ankara. S.53

## EK 1- KİŞİSEL BİLGİ FORMU ve KULLANILAN ÖLÇEKLER

Sayın Katılımcı;

Bu anket; GHSİM görev yapan müdürlerin liderlik davranışlarının çalışan algısına göre değerlendirilmesi konulu tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Tez çalışmasındaki amaç, yöneticilerin liderlik tarzlarını GHSİM çalışanları görüşleriyle belirlemektir. Anket formlarında **isim, soy isim, telefon gibi kişisel bilgiler** yer almamaktadır ve bu bilgilere ihtiyaç duyulmamaktadır. Anket formundaki bilgiler sadece tez çalışmasında kullanılma amaçlıdır, verilecek cevaplar gizli tutulacaktır. İlginiz için teşekkür ederim.

Enes Buğra ÖZ  
Spor Eğitim Uzmanı

<b>Cinsiyet:</b> Kadın ( ) Erkek ( )	<b>Yaş:</b> .....	<b>Birim:</b> .....				
<b>Medeni Hal</b>	Evli ( ) Bekâr ( )					
<b>Aylık Geliri</b>	( ) 2500 TL ve altı ( ) 2501 TL ve üstü					
<b>Eğitim Durumu</b>	( ) Lise ve Dengi ( ) Lisans ( ) Lisansüstü					
<b>Mesleki Kıdem</b>	( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16 ve üstü					
<b>Bulduğunuz Kurumdaki Çalışma süresi</b>	( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16 ve üstü					
<b>LİDERLİK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ</b>						
Aşağıdaki maddeler kurum müdürünüzün liderlik stilleri puanlarını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen görevli olduğunuz kurumun müdürünü dikkate alarak maddeleri değerlendirip, uygun olan kutucuğa X işareti koyunuz.		<b>Kesinlikle</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle</b>
Kurum müdürümüz;						
1. Arkadaşçadır.						
2. Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.						
3. Düzeni sağlar.						
4. Astlarına güvenir.						
5. Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.						
6. Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.						
7. Açık ve dürüst bir yöntemi vardır.						
8. Yeni fikirleri teşvik eder.						
9. Tutarlıdır.						
10. Eleştirilere açıktır.						
11. Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.						
12. Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.						
13. Güven vericidir.						
14. Gelecek hakkında planlar yapar.						
15. Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.						
16. İyi çalışmalarını takdir eder.						
17. Büyüme teşvik eder.						
18. Amaçları belirgindir.						
19. Diğerlerinin düşüncelerine önem verir.						
20. Yeni projeler üretir.						
21. Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizdir.						

22. Astlarını savunur.					
23. Yeniliklere açıktır.					
24. İşin denetiminde titizdir.					
25. Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır.					
26. Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır.					
27. Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder.					
28. Astlarına adil davranır.					
29. Gerektiğinde çabuk karar alır.					
30. Planları dikkatli yapar.					
31. Karar verirken astlarına söz hakkı verir.					
32. Esnektir ve değişime açıktır.					
33. Talimatlarını açık bir şekilde verir.					
34. Astlarına bir bireye olarak saygı gösterir.					
35. İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.					
36. Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz.					

Sayın Meslektaşım;

Bu ölçekte, görev yaptığımız kurum hakkındaki görüşlerinize ilişkin sorular bulunmaktadır. Her soruda durumunuza uyan seçeneği, (X) işareti koymak suretiyle yanıtlayınız.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesimlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda tamamlamaktan mutluluk duyarım.					
2. Bu kurumun karşılaştığı her problemi kendi problemim gibi hissedirim.					
3. Bu kurumda çalışmanın benim için özel (kişisel) bir anlamı var.					
4. Şu an için çalıştığım kurumda kalmamın nedeni istediğim için olduğu kadar gereklilik de olmasıdır.					
5. İstesem bile şu an için çalıştığım kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
6. Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.					
7. Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.					
8. Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.					
9. Bu kurumdan ayrılmanın negatif sonuçlarından birisi de uygun alternatiflerin az olmasıdır.					
10. Ayrılmak benim için avantajlı da olsa, şu an kurumumdan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.					
11. Eğer şimdi kurumumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissedirdim.					
12. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
13. Bu kurumdaki insanlara olan sorumluluklarım nedeniyle şu an işten ayrılmazdım.					
14. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					
15. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.					
16. Bu kuruma karşı duygusal bir bağlılık hissetmiyorum.					
17. Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.					
18. Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.					

## EK 2- İZİN FORMU



T.C.  
ADANA VALİLİĞİ  
Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü

Sayı :24534136-806.01.03-E.340655  
Konu :Yüksek Lisans Tezi

24.10.2017

Sayın Eises Buğra ÖZ  
Sözleşmeli Spor Eğitim Uzmanı

İlgi : 17.10.2017 tarihli dilekçeniz.

İlgi dilekçenize konu olup, "Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki" konulu Yüksek Lisans tezinizi yapmanızda Kurumumuzca herhangi bir sakıncası yoktur.

Bilgilerinize rica ederim.

 e-iznaldır

Abdulkadir ATAŞBAK  
İl Müdürü

Yeni Çalışma Kartı İmza  
30.10.2017

  
Mustafa KÖSE  
Müdür

Not: Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İzin Kanununa 7. maddesi gereğince güncel elektronik izin ile kullanılmaktadır.

Adres: Beşatbey Mah. Veli Yolu Cd. Mercedes Kapalı Spor Salonu Yanı Seyhan /  
ADANA  
Telefon: (0322) 459 66 03 Belgeleşme: (0322) 459 66 70  
Elektronik Adı: <http://adana.gsb.gov.tr> e-posta: [adana@gsb.gov.tr](mailto:adana@gsb.gov.tr)

Bilgi İşleri Halkı ADNOC ZEL  
Meydan  
Telefon No: (312) 459 66 03-123

## Ö Z G E Ç M İ Ő

<b>Adı ve SOYADI</b>	Enes Buğra ÖZ
<b>Doęum Yeri - Tarihi</b>	Adana – 06.01.1991
<b>EğİTİM DURUMU</b>	
<b>Mezun Olduğu Lise</b>	Seyhan Rotary Anadolu Lisesi - 2009
<b>Lisans Diploması</b>	Akdeniz Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu, Rekreasyon Bölümü, Antalya, 2014
<b>Yabancı Dil / Diller</b>	İngilizce
<b>İŐ DENEYİMİ</b>	
<b>Çalıştığı Kurumlar</b>	Adana GHSİM-TOHM Koordinatörlüęü (2016-Halen)
<b>E-Posta</b>	enesbugraoz@gmail.com