ÇOK BOYUTLU LİDERLİK, İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

Mehmet Zahid UZUNLAR

171156202

DOKTORA TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Doktora Programı

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Mürşide ÖZGELDİ

İstanbul

T.C. Maltepe Üniversitesi

Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Haziran, 2022

ÇOK BOYUTLU LİDERLİK, İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

Mehmet Zahid UZUNLAR
171156202
ORCID: 0000-0002-7383-6250

DOKTORA TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Doktora Programı
Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Mürşide ÖZGELDİ

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Haziran, 2022



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli *"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"* ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli *"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"* ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bulguların sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; çalışmanın Maltepe Üniversitesinde kullanılan "benzerlik tespit programı" ile tarandığını ve öngörülen standartları karşıladığını beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

TEŞEKKÜR

Çalışmamın planlanması, araştırılması, bilimsel temellere dayalı olarak hazırlanması ve şekillenmesini sağlamama katkıda bulunan tez danışmanım Sn. Dr. Öğr. Üyesi Mürşide ÖZGELDİ ile tez izleme komitesinde bulunan değerli hocalarım Prof. Dr. Gonca TELLİ ve Dr. Öğr. Üyesi Zeynep AKIN'a ve bu süreçte desteklerini eksik etmeyen değerli aileme teşekkür ederim.

M. Zahid UZUNLAR

Haziran, 2022

ÖZ

ÇOK BOYUTLU LİDERLİK, İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

Mehmet Zahid Uzunlar
Doktora Tezi
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Doktora Programı
Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Mürşide ÖZGELDİ
Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2022

Küresel değişim ve dönüşümün hız kazandığı çağımızda faaliyet gösteren işletmelerin günümüz rekabetçi koşullarında varlıklarını sürdürebilmeleri ve üstünlük sağlayabilmeleri için çalışanların kurumun hedeflerini içselleştirmesinin büyük bir önem taşıdığı söylenebilir. Böylece çalışanların örgütün bir parçası haline gelebilmesinin ve onları örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirme ihtiyacının öneminin, bu özellikleri hayata geçirmeyi başarabilen liderlere duyulan gereksinimi arttırmakta olduğu ifade edilebilir. Bu çalışmanın amacı, çok boyutlu liderlik, insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin bir örnek olay çalışması olarak araştırılmasıdır. Bu amaçla İstanbul'da faaliyetini sürdüren bir havacılık destek hizmetleri şirketinin çalışanları ve yöneticileri için çok boyutlu liderlik eğitim ve uygulama süreci tasarlanarak sürecin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonuçları çok boyutlu liderlik, insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Çok boyutlu liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin insan kaynakları uygulamalarının tam aracılık etkisi ile olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Çok Boyutlu Liderlik, İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık, Havacılık İşletmeleri

ABSTRACT

A CASE STUDY ON RELATIONS BETWEEN MULTIDIMENSIONAL LEADERSHIP, HUMAN RESOURCES PRACTICES AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Mehmet Zahid Uzunlar

Doctoral Thesis

Institute of Social Sciences / Department of Business Administration

Advisor: Dr. Öğretim Üyesi Mürşide ÖZGELDİ

It can be said that internalizing the goals of the organization is of great importance for businesses operating in our age where global change and transformation accelerates, in order to survive and gain superiority in today's competitive conditions. Therefore, it can be stated that the importance of employees becoming a part of the organization and the need to direct them in line with organizational goals increase the need for leaders who can realize these characteristics. The aim of this study is to examine the relationships between multidimensional leadership, human resources practices and organizational commitment as a case study. For this purpose, a multidimensional leadership training and implementation process was designed for the employees and managers of an aviation support services company operating in Istanbul and the effects of the process on organizational commitment were tried to be examined. The results of the study show that there are important relationships between multidimensional leadership, human resources practices and organizational commitment. The significant relationship between multidimensional leadership and organizational commitment is realized through the full mediation effect of human resources practices.

Keywords: Multidimensional Leadership, Human Resources Practices, Organizational Commitment, Aviation Businesses

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI ..... **İ**

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI ..... **İİ**

TEŞEKKÜR ..... **İİİ**

ÖZ ..... **İV**

ABSTRACT ..... **V**

İÇİNDEKİLER ..... **Vİ**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **X**

ŞEKİLLER TABLOSU ..... **Xİİİ**

KISALTMALAR ..... **XİV**

BÖLÜM 1. GİRİŞ **1**

1.1. PROBLEM 2

1.2 AMAÇ 2

1.3. ÖNEM 3

1.4. VARSAYIMLAR 4

1.5. SINIRLIKLAR 4

1.6. TANIMLAR 5

2. GENEL BİLGİLER **7**

2.1. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TEORİLERİ 7

2.1.1. Liderlik Kavramının Tanımı ve Özellikleri 7

2.1.2. Liderlik ve Yöneticilik 8

2.2 LİDERLİK TEORİLERİ 10

2.2.1. Özellikler Teorisi 10

2.2.2. Davranışsal Teori 11

2.2.3. Durumsallık Teorisi 12

2.3. LİDERLİKTE YENİ YAKLAŞIMLAR 13

2.3.1.Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik 14

2.3.2. Karizmatik Liderlik 16
2.3.3. Kültürel Liderlik 18
2.3.4. Vizyoner Liderlik 18
2.3.5. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik 19
2.3.6. Otokratik Liderlik 20
2.3.7. Etik Liderlik 20
2.3.8. Stratejik Liderlik 21
2.3.9. Paylaştırılmış Liderlik 22
2.3.10. Paradoksal Liderlik 22
2.3.11. Küresel Liderlik 24
2.3.12. Simbiyotik Liderlik 26
2.3.13. Uyumlu Liderlik 27
2.4. ÇOK BOYUTLU LİDERLİK TEORİSİ 28
2.4.1. Çok Boyutlu Liderlik Teorisinin Gelişimi 30
2.4.2. Çok Boyutlu Liderlik Teorisi ile İlgili Temel Kavramlar 35
2.4.3. Liderlik Stili 36
2.4.4. Takipçinin Gelişim Düzeyi 39
2.4.5. Çok Boyutlu Liderlik Teorisinin Uygulanması 41
2.4.5.1. Hedefi Belirlemek 43
2.4.5.2. Takipçinin Gelişim Düzeyini Belirlemek 45
2.4.5.3. Etkin Liderlik Stilini Belirlemek 48
2.4.5.4. Performans İçin Ortaklık 49
2.4.5.6. Çok Boyutlu Liderlik Teorisi Kapsamında Geliştirilen Ölçme Araçları 50
2.4.5.7. Çok Boyutlu Liderlik Konusu ile İlgili Yapılmış Çalışmalar 52
2.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE UYGULAMALARI 62
2.5.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Amacı ve Önemi 63
2.5.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi 64
2.5.3. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş 65
2.5.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Personel Yönetiminden Farkları ve Benzerlikleri 66
2.5.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı 67
2.5.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Organizasyon İçerisindeki Yeri 68

2.5.7. İnsan Kaynakları Yönetimi Departmanının Rolleri 68
2.5.7.1. İdari Rol 68
2.5.7.2. Operasyonel Rol ve Çalışan Savunucusu Rolü 69
2.5.7.3. Stratejik Rol 70
2.5.8. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Özellikleri 70
2.5.9. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları 71
2.5.9.1. İnsan Kaynakları Planlaması ve İş Gören Seçimi 71
2.5.9.2. Eğitim ve Geliştirme 72
2.5.9.3. Performans Değerlendirme 73
2.5.9.4. Kariyer Geliştirme 75
2.5.9.5. Ücret Yönetimi 76
2.5.9.6. Endüstri İlişkileri 76
2.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN ÇEVRESEL FAKTÖRLER 77
2.6.1. İç Çevre Faktörleri 78
2.6.2. Dış Çevre Faktörleri 79
2.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 81
2.7.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı 81
2.7.2. Örgütsel Bağlılığın Gelişimi 83
2.7.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi 86
2.7.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları 88
2.7.4.1. O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı 88
2.7.4.2. Amitai Etzioni'nin Yaklaşımı 89
2.7.4.3. Ali Balcı'nın Yaklaşımı 89
2.7.5. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları 90
2.7.5.1. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması 92
2.7.5.2. Duygusal Bağlılık 94
2.7.5.3. Devamlılık Bağlılığı 96
2.7.5.4. Normatif Bağlılık 98
2.8. LİDERLİK, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER 100
BÖLÜM 3. YÖNTEM 111
3.1. ARAŞTIRMA MODELİ 111

3.2. ÇALIŞMA GRUBU 112
3.3. VERİLER VE TOPLANMASI 113
3.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI 113

BÖLÜM 4. BULGULAR VE TARTIŞMA 115

4.1. BULGULAR 115
4.1.1. Tanımlayıcı İstatistikler 115
4.2. KEŞFEDİCİ FAKTÖR ANALİZLERİNDEN ELDE EDİLEN SONUÇLAR 116
4.2.1.Örgütsel bağlılık 116
4.2.2. İnsan kaynakları uygulamaları 118
4.2.3. Çok boyutlu liderlik 119
4.3. DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİNE İLİŞKİN SONUÇLAR 121
4.4. FARK ANALİZLERİ 128
4.5. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER 131
4.6. YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İLE ARAŞTIRMA MODELİNİN TEST EDİLMESİ 132
4.7. HİPOTEZ SONUÇLARI VE ÖZET BİLGİLER 139
4.8. TARTIŞMA 139

BÖLÜM 5. SONUÇ 141

5.1.ÖZET 141
5.2. YARGI 142
5.3. ÖNERİLER 145

EK'LER 147

KAYNAKÇA 150

ÖZGEÇMİŞ 165

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Liderlik Özellikleri (Canpolat, 2011: 33-41.) 8

Tablo 2. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar (Akdöl, 2017: 11-12.) 9

Tablo 3. Liderin Özellikleri (Çinel Özer, 2010: 56; Yıldırım, 2012: 42.) 10

Tablo 4. Demografik Bilgiler 113

Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Soruları Tanımlayıcı İstatistikleri 115

Tablo 6. İnsan Kaynakları Uygulamaları Soruları Tanımlayıcı İstatistikleri 115

Tablo 7. Çok Boyutlu Liderlik Soruları Tanımlayıcı İstatistikleri 116

Tablo 8. Bartlett's Test of Sphericity ve Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy testleri 117

Tablo 9. Elde Edilen Faktör Yükleri 117

Tablo 10. Analiz Sonuçları 117

Tablo 11. Maximum Likelihood Çıkarım Yöntemi Kullanılarak Elde Edilen Faktör Yükleri 118

Tablo 12. Bartlett's Test Of Sphericity Ve Kaiser-Meyer-Olkin Measure Of Sampling Adequacy Testlerine İlişkin Sonuçlar 118

Tablo 13. Maximum Likelihood Çıkarım Yöntemi Kullanılarak Elde Edilen Faktör Yükleri 119

Tablo 14. Çok Boyutlu Liderlik Testleri 119

Tablo 15. Maximum Likelihood Çıkarım Yöntemi Kullanılarak Elde Edilen Faktör Yükleri 119

Tablo 16. CBL7 Ve CBL5 İfadelerinin Analizden Çıkartılması İle Elde Edilen Sonuçlar 120

Tablo 17. Maximum Likelihood Çıkarım Yöntemi Kullanılarak Elde Edilen Faktör Yükleri 120

Tablo 18. Model Uyum Endeksleri 1 122

Tablo 19. Model Uyum İndeksleri 2 123

Tablo 20. Ölçüm Modeli Standartlaştırılmış Faktör Yükleri 124

Tablo 21. Model Uyum Endeksleri 126

Tablo 22.Düzeltilmiş Ölçüm Modeli Standartlaştırılmış Faktör Yükleri 127

Tablo 23. AVE Değerleri ve Ölçekler Arası Korelasyon 127

Tablo 24. Cronbach's Alpha Değerleri 128

Tablo 25. Örgütsel Bağlılık, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Çok Boyutlu Liderlik ile Cinsiyet (t-testi) 128

Tablo 26. Örgütsel Bağlılık, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Çok Boyutlu Liderlik ile Çalışma Alanı (t-testi)..... 129

Tablo 27. Örgütsel Bağlılık, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Çok Boyutlu Liderlik ile Eğitim Düzeyi (t-testi) 130

Tablo 28. Örgütsel Bağlılık, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Çok Boyutlu Liderlik ile Yaş (t-testi) 130

Tablo 29. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. 131

Tablo 30. Çok Boyutlu Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (Regresyon Analizi) 131

Tablo 31. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (Regresyon Analizi)..... 132

Tablo 32. Çok Boyutlu Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide İnsan Kaynakları Uygulamaları Aracılık Rolü (Regresyon Analizi) 132

Tablo 33. Araştırma Modeli Standartlaştırılmış Yol Katsayıları 134

Tablo 34. Model Uyum Endeksleri 135

Tablo 35. Düzeltilmiş Araştırma Modeli Standartlaştırılmış Yol Katsayıları 136

Tablo 36. *Model Uyum Endeksleri* 137

Tablo 37. Hipotez Sonuçları 139

ŞEKİLLER TABLOSU

Şekil 1. Blake ve Mouton'un Yönetim Matrisi (Cai, Fink, & Walker, 2019:2)..... 34

Şekil 2. Araştırma Modeli 111

Şekil 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli 122

Şekil 4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Düzeltilmiş Ölçüm Modeli..... 125

Şekil 5. Araştırma Modeli 133

Şekil 6. Araştırma Modeli ve Yol Katsayıları 134

Şekil 7. Düzeltilmiş Araştırma Modeli ve Yol Katsayıları 136

KISALTMALAR

CBL: Çok boyutlu liderlik

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

EQ: Emotional Intelligence

İK: İnsan Kaynakları

İKY: İnsan kaynakları yönetimi

SPSS AMOS: Statistical Package For The Social Sciences Statistics

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Rekabetin arttığı ve teknolojik değişmelerin hız kazandığı bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin, günümüz rekabetçi koşullarında ayakta kalabilmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri gittikçe zorlaşmakta ve varlıklarını devam ettirmeleri sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerine bağlı olmaktadır. Dinamik bir yapı içerisinde bulunan işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri ve yeniliklere uyum sağlayabilmeleri, değişime ayak uydurabilecek çalışanlar aracılığıyla gerçekleşecektir. Dolayısıyla, çalışanların örgütün hedeflerini benimsemesi; bu hedefler doğrultusunda gerçekleştirecekleri faaliyetleri yerine getirme konusundaki çabalarında istekli olmaları ve bu durumun devamlılık arz etmesi; bir diğer deyişle "çalışanların örgütsel bağlılığı" işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Bu süreç, çalışanları örgütün bir parçası haline getirirken, onları örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirecek liderlere duyulan gereksinimi de artırmaktadır denilebilir.

Yöneticilerin liderlik davranışlarının, işletmelerindeki insan kaynaklarının örgütsel bağlılıklarını artırmada etkili olduğu pek çok araştırma sonucunda ortaya koyulmuştur. Bu tespitler neticesinde, günümüz örgütlerinin başarılı olabilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi için klasik liderlik yaklaşımlarının yanı sıra, çağdaş liderlik yaklaşımlarının benimsenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Zira liderler, sahip oldukları özellikleri; yönetme, yöneltme becerileri ve yöntemleri ile çalışanların liderlere ve kuruma olan bağlılığını, insan kaynakları hususunda olumlu uygulamalar geliştirilmesine katkı sağlayarak çalışanların örgütsel bağlılığını artırabilecek kişilerdir.

Rekabet avantajı ile ilgili yapılan çalışmalarda, strateji araştırmacıları gittikçe artan bir şekilde insan kaynağının katkıları, entelektüel sermaye ve bilgiyi kritik öneme sahip bileşenler olarak ele almaya başlamışlardır. Bu süreçte, Kaynak Temelli Yaklaşım, rekabet avantajı için insanların önemine dikkat çekmede mükemmel bir platform yaratmıştır. İnsan kaynağının işletmeler için öneminin anlaşılmasıyla beraber, İnsan Kaynakları Yönetimi de stratejik bir özellik kazanmış ve tüm insan kaynakları fonksiyonlarının hem birbirleri ile hem de işletme stratejileri ile uyumlu bir şekilde tasarlanması ve yürütülmesi ihtiyacı doğmuştur. (Bal, 2010:277).

Çok boyutlu liderlik, durumsal liderlik yaklaşımının bir ürünü olup, çalışanlar ve liderler arasında, çalışanların gelişim düzeylerine göre uygun olan liderlik stillerinin

sergilenmesini amaçlayan bir yönetişim modelidir. Bu modele göre her çalışanın her bir iş konusu özelinde dört farklı gelişmişlik düzeyi vardır. Bu dört gelişmişlik düzeyi ile eşleşen dört liderlik stili lider tarafından; gelişmişlik düzeyine göre ihtiyacını liderle paylaşmak ve yönlendirmesini beklemek ise çalışan tarafından gerçekleştirilmektedir.

1.1. Problem

Çok boyutlu liderlik modelinde hem çalışanların hem de liderlerin ayrı ayrı eğitime tabi tutuldukları ve iş hedefleri konusunda çalışanların gelişmişlik düzeylerine göre mutabık kalacakları direktif verici veya destekleyici liderlik stillerinden hangisinin uygulanacağına karar verecekleri bir uzlaşma zemini vardır. Çok boyutlu liderlik bu yaklaşımı ile diğer liderlik yaklaşımlarından ayrışmaktadır. Zira diğer liderlik yaklaşımlarında konunun öznesi lider iken, çok boyutlu liderlikte özne hem lider hem de çalışandır. Bu açıdan bakıldığında karşılıklı yönetişim algı ve anlayışını düzenleyen ve olumlu bir iş kültürünün oluşumunu besleyen bir yaklaşımla liderlik davranışlarını ve insan kaynakları uygulamalarını geliştirmek ve bunun çalışan bağlılığına nasıl hizmet ettiğini görmek bu çalışmanın temel problemidir.

1.2 Amaç

Bu çalışmanın amacı, çok boyutlu liderlik, insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Bu amaçla, çalışanlar ve yöneticileri için çok boyutlu liderlik eğitim ve uygulama sürecini tamamlayan bir havacılık tedarik işletmesinde, örnek olay çalışması olarak yürütülen çalışmada cevaplandırılacak sorular şöyledir:

- Çok Boyutlu Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkide İnsan Kaynakları Uygulamalarının aracılık rolü var mıdır?
- Çok Boyutlu Liderlik, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık arasında ilişki var mıdır?
- Demografik özelliklere (yaş, cinsiyet, eğitim, çalışma alanı) göre Çok Boyutlu Liderlik, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık algısı farklılaşmakta mıdır?

1.3. Önem

Çok boyutlu liderlik modelinde hem çalışanların hem de liderlerin ayrı ayrı eğitime tabi tutuldukları ve iş hedefleri konusunda çalışanların gelişmişlik düzeylerine göre mutabık kalacakları direktif verici veya destekleyici liderlik stillerinden hangisinin uygulanacağına karar verecekleri bir uzlaşma zemini vardır. Çok boyutlu liderlik bu yaklaşımı ile diğer liderlik yaklaşımlarından ayrışmaktadır. Zira diğer liderlik yaklaşımlarında konunun öznesi lider iken, çok boyutlu liderlikte özne hem lider hem de çalışandır. Konunun öznesinin hem lider hem de çalışan olarak ele alınması, insan kaynakları uygulamalarının çalışanların ihtiyacına yönelik olarak geliştirilmesi hususunu da beraberinde getirmektedir. Çünkü, Çok Boyutlu Liderlik çalışanlara uygulanan bir liderlik modeli olmayıp, ancak çalışanlarla uygulanan bir liderlik modelidir. Böylelikle çalışanlar, şirketle ve kendileri ile ilgili uygulamalar hakkında söz sahibi olabilmektedirler. Bu etkileşim, Örgütsel Bağlılığın artmasına katkı sunabilmektedir.

Günümüzde hem kamu sektörü hem de özel sektör elindeki üretim imkânları sınırlıdır. İşletmelerin sundukları hizmetlerin üretilmesinde en önemli üretim faktörlerinden biri emektir ve emek, özellikle hizmet sunan bir işletmenin en değerli varlıklarının başında gelmektedir. Hangi işletme olursa olsun her işletmenin en temel amaçları arasında "diğer işletmelerden daha üstün nitelikli mal ve hizmet üretebilmek, teknoloji açısından sektörün lideri durumuna gelebilmek, satış hacmini ve karlılığı sürekli olarak yükseltebilmek, masrafları azaltarak israfı önleyebilmek, çalışanların motivasyonunu artırabilmek, işletmenin imajını güçlendirebilmek" gelmektedir (Yumuşak, 2008:13). Çok Boyutlu Liderlik ile yürütülen yönetim faaliyetlerinin İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılığın artmasına katkı sağlayacağı düşünüldüğünde, bu yönetim tarzının özellikle katma değeri yüksek olan havayolu işletmelerinde nasıl uygulanması gerektiğinin belirlenmesi açısından çalışma önemlilik arz eder.

Bunun yanı sıra Çok Boyutlu Liderlikle ilgili literatür incelendiğinde, Türkçe literatürde yapılan tezlerin ve makalelerin oldukça az sayıda olduğu görülmektedir. YÖK tez veri tabanında her ne kadar liderlikle ilgili çok sayıda tez çalışması olsa da, çok boyutlu liderliği inceleyen sadece iki adet yüksek lisans çalışması yapıldığı görülmüştür. Bu tezler ise işletmelerde hem yüksek lisans tezi hem de oluşturulan takımların çok boyutlu liderlikle gelişim aşamaları ve inşaat sektöründe çok boyutlu liderliğin

uygulanabilirliği konu edilmiştir. Daha önce bu konuda yapılmış bir doktora tezine ise rastlanılmamıştır. Ayrıca Türkiye'de, havacılık sektörü bağlamında çok boyutlu liderlik hakkında yapılmış herhangi bir çalışma da bulunmamaktadır. Dolayısıyla, yapılacak olan çalışma ile, bu alanı konu alan özel bir literatürün oluşmasına katkı sağlanacak olup, çalışma bu açıdan da önemlilik arz etmektedir. Ek olarak bu çalışma insan kaynakları uygulamaları, çok boyutlu liderlik ve örgütsel bağlılık konularını birlikte ele almış Türkçe literatürdeki sayılı araştırmalar arasında yer almaktadır.

1.4. Varsayımlar

Bu çalışmanın varsayımlarının başında, liderlik tarzlarının çalışan bağlılığı üzerinde etkili olduğu varsayımı gelmektedir. Bu anlamda çok boyutlu liderlik yönetim tarzı uygulanan kişiler ile uygulanmayan kişilerin bağlılıklarının aynı olmadığı varsayımı bir diğer varsayım olarak belirtilebilir.

Çalışma, ÇBL uygulamaları hususunda eğitimini tamamlamış işletme çalışanları üzerinde çevrimiçi anketle uygulanmıştır. Bu kapsamda ÇBL, İKU ve ÖB arasındaki ilişkilerin incelenmesi için havacılık sektöründeki en uygun işletme olduğu varsayılmıştır.

Katılımcıların cevaplarını güvenli bir ortamda kişisel verilerinin korunduğu, etik ilkelere göre verdiği gizlilik ortamı sağlanmış olup, katılımcılardan en doğru cevapların elde edildiği varsayılmıştır.

1.5. Sınırlıklar

Çok Boyutlu Liderliğin ve İnsan Kaynakları Uygulamalarının çalışanların bağlılığına etkisini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen çalışmanın yapısında bulunan veya araştırmacı tarafından bu araştırma için öngörülecek olan başlıca sınırlılıklar şunlardır;

Araştırma bir havacılık tedarik şirketinde yapılan bir örnek olay çalışmasıdır. Bu çalışmanın konu edildiği havacılık tedarik şirketinin seçilmesinin temel nedeni, havacılık destek hizmetleri şirketlerinin hizmetlerindeki bir aksamanın bütün havacılık ve uçuş faaliyetlerinin aksamasına sebep olması gibi hayati ve temel bir özelliğe sahip olmasıdır.

Bu şirketteki çalışan bağlılığının yüksek olması ise toplam hizmet kalitesini olumlu yönde etkileyebilecektir.

Araştırma için toplanan verilerin geçerliliği, ölçme aracının uygulandığı zaman dilimi ile sınırlandırılacaktır. Araştırma, konu ile ilgili ulaşılabilen kaynakların sağladığı veriler ile sınırlandırılacaktır.

Araştırma, bir havacılık tedarik işletmesinin çok boyutlu liderlik eğitimi ve uygulanması sürecine katılan yönetici ve bağlı çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Çalışmanın sonuçları, havacılık sektörü için genel bir sonuç verememesi açısından sadece araştırmanın yapıldığı işletme ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Herkesçe kabul edilmiş standart bir liderlik tanımına ulaşılabilmiş değildir. Zira, farklı bilim dallarındaki araştırmacılar, liderliğe kendi branşları çerçevesinde yaklaşmış ve kendi branşları ile ilgili tanım yapmışlardır. Bununla birlikte, yapılan bazı tanımlar şu şekildedir; İbicioğlu'na (2009) göre liderlik, sosyal hareketlerin kontrolü sürecinde, grup içindeki birinin ön plana çıkmasıdır. Çelik ve Sünbül (2008), liderliği, bireyleri belirli hedefler doğrultusunda yönlendirmeye ikna etmek şeklinde tanımlamışlardır. Eren (2008) de benzeri özelliklere vurgu yapar, ona göre liderlik *"Bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yetenekleri toplamıdır"*. Bir diğer tanımda Bakan (2008) liderlik için, kendini samimi olarak izleyenlere ulaştırabilme ve izleyenleri amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme yeteneği ifadesini kullanmıştır.

Çalışma, çok boyutlu liderliğin çalışan bağlılığına etkisinin araştırıldığı bir örnek olay çalışmasıdır. Bu çalışmada çok boyutlu liderlik teorisinde belirleyici olan üç farklı kavram bulunmaktadır. Bu kavramlar liderlik stili, takipçinin gelişim düzeyi ve etkin liderliktir. Liderin, takipçilerine uyguladığı davranışlar bütünü, liderlik stilini oluşturmaktadır. Liderin stili ile takipçilerin gelişim düzeyinin durumuna bağlı olarak ihtiyaç duyulan stil birbiri ile uyumlu olduğu takdirde, ortaya etkin liderlik çıkmaktadır (Wilber, 2000: 20).

Çalışmadaki bir diğer unsur ise örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık kavramsal olarak, herhangi bir alanda çalışan bir işçinin, işine ve bağlı olduğu kuruma karşı hissettiği

psikolojik bağlılıktır. Örgütsel bağlılık da çalışanların, şirketleri hakkında olumlu konuşmaları, geleceklerini şirket içinde görmeleri ve işte artı bir çaba sarf etmeye gönüllü olmaları olarak tanımlanabilir (Doğan &Kılıç, 2007).

Çalışmadaki bir diğer unsur ise insan kaynakları uygulamalarıdır. Juneja için insan kaynakları yönetiminin ilk tanımı, şirket içerisindeki insanları doğru bir şekilde yönetmek şeklindedir. İnsan kaynakları yönetiminin ikinci tanımı, bir organizasyona bağlı çalışan insanların daha geniş bir perspektif aracılığıyla yönetilmesi şeklinde yapılmıştır. (Juneja, 2021)

Çalışmanın bulgular ve sonuç bölümünde tam aracılık kavramından bahsedilmektedir. Aracılık etkisi, bağımlı ve bağımsız değişken olarak nitelendirilebilecek iki değişken arasındaki ilişkinin üçüncü bir değişken tarafından etkilenmesi olarak adlandırılmaktadır. Aracı değişkenin etkisi ile incelenen iki değişken arasındaki ilişkinin boyutunda yaşanan bir düşüş, kısmi aracılık etkisini gösterirken bu ilişkinin tamamıyla ortadan kalkması durumunda ise aracı değişkenin etkisi tam aracılık olarak adlandırılmaktadır (Arı, Bal, Bal, 2010; Giray, Şahin, 2014).

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Liderlik Kavramı ve Liderlik Teorileri

2.1.1. Liderlik Kavramının Tanımı ve Özellikleri

Liderlik kavramı, bileşenleri ve liderlik yaklaşımları hakkında birçok tanımlama yapılmış; kuramsal ve ampirik düzeyde birçok araştırmaya konu edilmiştir. Bununla birlikte, herkesçe kabul edilmiş standart bir liderlik tanımına ulaşılabilmiş değildir. Zira, farklı bilim dallarındaki araştırmacılar, liderliğe kendi branşları çerçevesinde yaklaşmış ve kendi branşları ile ilgili tanım yapmışlardır. Diğer yandan, zaman içerisinde insanların yaşam şartlarında meydana gelen değişimler, liderlik olgusunu da etkilemiş, bu durum, tanımların da değişmesine sebep olmuştur (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010: 130).

1930'lu yıllarda "egemenlik, güç ve kontrol" kavramları ile açıklanan liderlik tanımına, 1940'larda "grubu ikna ederek motive etme davranışları" eklenmiştir. 1950'li yıllarda liderlik için "ortak amaçlara ulaşmada etkinlik ve grup sürekliliğinin sağlanması" vurgusu yapılırken, 1960'larda "başkalarını ortak amaçlar doğrultusunda etkileyen bireylerin davranışları" şeklinde tanımlama getirilmiştir. 1970 sonrasındaki liderlik tanımı, "amaçları gerçekleştirmek için lider ve izleyiciler arasında karşılıklı fayda, değer ve kaynakların uyumlulaştırılması süreci" olarak düzenlenmiştir. 1980'lerde yapılan tanımlara, liderin etkisi, kişilik özellikleri, dönüşüm sağlaması ve güç kullanması gibi temalar eklenmiştir. 1990'lı yıllarda iş dünyasında liderin rolünde ve yapısında görülen değişiklikler, liderlik tanımında birtakım değişiklikler meydana getirmiştir. Bu nedenle de liderliğin dinamik ve değişimlere açık bir yapı olduğu üzerinde durulmuştur. Günümüzdeki liderlik tanımı ise daha kapsamlıdır. Buna göre liderlik, birey, grup veya organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmesi için diğer grup veya organizasyon üyeleri üzerinde etki ve kontrol sergileyebilme potansiyeli olarak görülmüştür (Akdöl, 2017: 7).

Liderlik terimi hakkında tanımlamalara yer vermeden önce ele alınacak kavram, lider kavramıdır. Özkalp ve Kırel (2010)'e göre lider, örgüt üyelerinin / çalışanların faaliyetlerini örgütün / işletmenin amaçları doğrultusunda yönlendiren ve düzenleyen kişi olarak tarif edilmiştir. Literatürde yapılan bazı araştırmalar, başarılı liderlerin sahip olduğu bazı karakteristik özellikleri şu şekilde sıralamışlardır:

- Dürüstlük,
- Kendine güvenmek,
- Başkalarını harekete geçirmek,
- Öngörülü olmak,
- Açık fikirli ve destekleyici olmak (Çinel Özer, 2010: 95).

İbicioğlu'na (2009) göre liderlik, sosyal hareketlerin kontrolü sürecinde, grup içindeki birinin ön plana çıkmasıdır. Çelik ve Sünbül (2008), liderliği, bireyleri belirli hedefler doğrultusunda yönlendirmeye ikna etmek şeklinde tanımlamışlardır. Eren (2008) de benzeri özelliklere vurgu yapar, ona göre liderlik *"Bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yetenekleri toplamıdır"*. Bir diğer tanımda Bakan (2008) liderlik için, kendini samimi olarak izleyenlere ulaştırabilme ve izleyenleri amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme yeteneği ifadesini kullanmıştır.

Liderlik kavramı tanımlamaları ve bu konu hakkında yapılan yapılan çalışmalar, liderliğin çeşitli özellikler barındırdığını ortaya koymuştur. Kimi araştırmalarda liderlik özellikleri dört ayrı kategoride değerlendirilmiştir.

Tablo 1. Liderlik Özellikleri (Canpolat, 2011: 33-41.)

Kişisel Özellikler	Zihinsel Özellikler	Genel Özellikler	Fiziksel Özellikler
Kişilik	İrade	Hizmet Yönelimli Olmak	Sağlık ve Dinçlik
Bireyler Arası İlişkiler ve Haberleşme Yeteneği	Şahsi disiplin	Diğerlerinin Gelişimlerine Katkıda Bulunmak	Fiziki Dinçlik
Etkili Bir Liderlikte Lider	Muhakeme	Farklılıkları Yönetmek	
Kesinlik, Kararlılık ve İnsanları İdare Etme Yeteneği	Özgüven	Politik Bilinç	
Yaratıcılık	Zekâ	Sosyal Yetenekler	
Sistematik Düşünme	Kültürel bilinç	İşbirliği ve Dayanışma	
Başkalarının Duygularını Anlamak (Empati)			

2.1.2. Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik kavramını anlamanın en iyi yollarından biri, yöneticilik kavramını ve bu iki kavram arasındaki farklılık ve benzerlikleri anlamaktan geçmektedir. Bu bağlamda yönetim, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek amacıyla gereken maddi ve insani kaynakların verimli ve etkin bir biçimde kullanılması süreciyken; yöneticilik ise bir grup

insanı belli hedeflere ulaştırmak amacıyla ekip ruhu ve uyum içinde çalıştırma, başkaları vasıtası ile iş görme ve başarıya ulaştırma yeteneğidir (Paşaoğlu, 2013: 3).

Liderlik ve yöneticilik arasındaki ilişkiyi şu şekilde açıklamak mümkündür. Yöneticilik, bir şeyi yerine getirmek, bir sorumluluğu üstlenmek ve yürütmek iken; liderlik, etkilemek, yönlendirmek, rehberlik etmek ve etkin bir biçimde faaliyet yürütmektir. Örgütsel yapıda yöneticiler, denetime, sisteme, kurallara ve belirli koşullarda hareket etmeye öncelik vermektedirler. Buna karşın lider ise, fikir üretimine, yaygın ve etkin bir iletişime, fikirlerin eyleme dönüştürülmesine zemin hazırlar. Yöneticilik, bir makamda bulunmanın getirisi olan hak ve yetkilerdir. Liderlik ise o kişinin kendisinde var olan bazı güçleri kullanabilme yeteneğidir. Yönetici, sahip olduğu gücü, bulunduğu mevki ve makamdan almakta; lider ise sahip olduğu gücü, kendi doğasından getirmekte ve takipçilerinden almaktadır. Bu durumda Demir ve arkadaşlarına (2010) göre mevcudu muhafaza edene yönetici; değişimi harekete geçirip başarıya ulaştırana lider denilmektedir.

Yukarıda yapılan tanımlama ve açıklamalar çerçevesinde liderlik ve yöneticilik kavramlarını aşağıdaki tablo ile karşılaştırabiliriz

Tablo 2. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar (Akdöl, 2017: 11-12.)

Liderlik	**Yöneticilik**
Değişimle başa çıkma	Karmaşıklıkla başa çıkma
Yön belirleme (gelecek, vizyon, strateji)	Plan ve bütçe hazırlama (süreçler, sistemler, hedefler, standartlar, ölçümler)
İnsanları hizaya sokma	Örgütleme, kadro oluşturma
Vizyon, yaratıcılık, motivasyon, olumlu iş tutumu	Problem çözme, kontrol etme, emir verme
Dinamik ve değişim odaklı olma	Durağan ve görev odaklı olma
Uzun dönem	Kısa dönem
Yetkinlik, formal bir yapı ve meşru yetkinin ötesi	Meslek, formal bir yapı, açıkça belirlenmiş görev tanımı ve meşru yetki gerektirmekte
İnsanların ihtiyaçlarına odaklanma	Örgütsel amaçlara odaklanma
Kişisel güç kaynağına sahip olma	Pozisyona (makam) dayalı güç kaynağına sahip olma

2.2 Liderlik Teorileri

Liderlik hakkında yapılan pratik ve teorik araştırmalar neticesinde, çeşitli liderlik yaklaşımları ya da teorileri ortaya konulmuştur. Evrensel liderlik teorileri, özellikler yaklaşımı, davranışlar yaklaşımı, durumsal yaklaşım ve neo karizmatik yaklaşım şeklinde sınıflandırılmaktadır.

2.2.1. Özellikler Teorisi

Özellikler yaklaşımı ya da teorisi (Traits Approach) olarak isimlendirilen teori, bazı kişilerin belli başlı niteliklere sahip olarak doğdukları, bu niteliklerin bu kişileri her zaman ve her yerde lider olarak öne çıkardığı kabulüne dayanmaktadır (Yıldırım, 2012: 41). Bu teori, bazı yazarlarca "geleneksel (klasik) liderlik yaklaşımı" ya da "büyük adamlar yaklaşımı" olarak da isimlendirilmiştir. Bu teorinin ilk çağlara kadar dayanan yaklaşımlarında "lider olunmaz, lider doğulur" düşüncesi hakimdir (Canpolat, 2011: 42). Özellikler teorisinin modern kuramları Birinci Dünya Savaşı döneminde ortaya çıkmıştır. Amerikan ordusundaki subayların seçimi ve elemelerinde kullanılmak üzere Amerikan Psikoloji Derneği tarafından hazırlanan testler ve ölçümlerin endüstride kullanılması ile bu teori gündeme gelmiştir (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010: 132). Literatürdeki bazı yazarlarca, büyük adam teorisinin temelini oluşturduğu kabul edilen özellik yaklaşımı, bazı bireylerin sahip olduğu, ancak başkalarının sahip olamadığı kabiliyet ve özelliklerin bütünü olarak ele alınmaktadır (Çinel Özer, 2010: 55).

Yapılan araştırmalar, aşağıda sayılan özellikler itibarıyla liderin kendisini izleyenlerden farklı ve üstün olduğunu ortaya koymuştur:

Tablo 3. Liderin Özellikleri (Çinel Özer, 2010: 56; Yıldırım, 2012: 42.)

Yaş	Boy	Cinsiyet	Irk	Yaşlılık	Olgunluk	Başkalarına Güven Verme
Zekâ	Kararlılık	İleriyi Görebilme	Samimiyet	Kendine Güven	Duygusal Olgunluk	Kişiler Arası İlişkiler
Bilgi	Dürüstlük	Açık Sözlülük	Doğruluk	Güzel Konuşma	İş Başarma Yeteneği	İnisiyatif Sahibi Olma

Özellikler yaklaşımı, liderleri etkili kılan özellikleri araştırmaktadır. Tabloda sıralanan liderlik özelliklerinin, liderlik sürecinin belirlenmesinde en etkili unsur olduğu

düşüncesi, bu teoriyi savunanlarca ileri sürülmektedir. Öyle ki, başarılı liderlerin, başarısız liderlere kıyasla yukarıda sayılan özelliklere daha fazla sahip olduğu tespit edilmiştir (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010: 132; Yıldırım, 2012: 42).

Özellikler teorisi, temelde lideri izleyiciden ya da başarılı lideri başarısız liderden ayıran özellikleri araştırmakta ve odağına almaktadır. Sadece kişilerin fiziksel ve kişisel özelliklerini inceleyerek liderliği açıklamaya çalışan bu yaklaşım, zaman içerisinde eleştirilere maruz kalmış ve yapılan kimi araştırmalarla bu teori yanlışlanmıştır. Bazı araştırmalar, etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıklarını, bazı araştırmalar ise izleyicilerin yukarıda sayılan özelliklere liderlerden daha fazla sahip olduğunu ortaya koymuştur. Mayers'in (1954) araştırmasında ise liderlik ile kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. Mayers'in bulguları şöyledir:

- Hiçbir fiziksel özellik ile liderlik arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır.
- Liderlik ile üstün zeka arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.
- Liderlik ile, girişkenlik, işbirliği, sezgi, özgünlük, hırs, ısrar, coşkun kararlılık, popülerlik, yargılama gücü ve iletişim becerileri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
- Tüm liderler için ortak bir özellik mevcut değildir (Yıldırım, 2012: 43).

1950'li yıllardaki araştırmalarda elde edilen sonuçlar ile; liderliğin kişisel ve fiziksel özelliklere dayandırılması düşüncesi eleştirilmiş ve davranışlar önem kazanmaya başlamıştır. Teorinin, fiziksel ve kişisel özellikler haricinde diğer özellikleri dikkate almaması ve liderlerin özelliklerini sınırlandırmanın güçlüğü, teoriye yöneltilen başlıca eleştirilerdir (Akdöl, 2017: 48).

2.2.2. Davranışsal Teori

1950'li yıllardan itibaren araştırmacılar, özellikler yaklaşımından uzaklaşarak davranışlara, süreçlere ve faaliyetlere odaklanmışlardır. Bu çerçevede, liderin astlarıyla olan iletişimi, yetki devri konusundaki tavrı, kontrol ve planlama biçimi, hedefleri belirleme şekli gibi davranışların liderin etkinliğini belirleyen temel etkenler olduğu görüşü ortaya atılmıştır. Bu yaklaşıma göre bir kişinin lider olabilmesi için lider olarak doğması bir gereklilik değildir. Asıl önemli olan, kişinin eğitilebilir ve lider haline getirilebilir olmasıdır. Davranışsal yaklaşım liderin özellikleriyle değil; ne yaptığı ile ilgilenmektedir. Bu yaklaşım, liderliği, kişiye özgü bir durum değil; bir davranış biçimi

olarak ele almakta, liderin, davranış tarzı ile tanımlanabileceğini iddia etmektedir (Yıldırım, 2012: 43-44; Çinel Özer, 2010: 57).

Davranışsal yaklaşım hakkında yapılan çalışmalar, bu yaklaşımın kuramsal boyutunun önemli bir yönünü oluşturmaktadır. Bu bağlamda Michigan, Ohio State ve Harvard Üniversiteleri bünyesinde, davranışsal liderlik yaklaşımına ilişkin bilimsel çalışmalar yürütülmüştür. Yine bu teori çerçevesinde McGregor'un X ve Y teorileri, Likert'in 1-4 teorisi ile Blake ve Mouton'nın Yönetim Ölçek Modeli çalışmaları ortaya konulmuştur (Kelsay, 2010: 14; Çay, 2009: 17).

Michigan Üniversitesi bünyesinde yapılan çalışmalar, iki tip liderlik modeli olduğunu ortaya koymuştur. Bunlar üretim merkezli ve ast merkezli liderlik stilleridir. Üretim merkezli liderlikte lider, bir işin nasıl yapılacağı hakkında gerekli bilgileri sağlamakta ve işin çalışanlar tarafından nasıl yapıldığını sürekli olarak kontrol etmektedir. Ast merkezli liderlik ise, çalışanların iş tatminleri ile gereksinimleri üzerinde durmaktadır. Ast merkezli liderlikte, çalışanlar arasında samimi ilişkiler kurulabilmesi için uygun ortamlar yaratılması önemlidir (Kelsay, 2010: 14-15).

Ohio State Üniversitesi bünyesinde yapılan çalışmalar, Michigan Üniversitesinde yapılan çalışmalar ile aynı dönemde gerçekleşmiş; araştırma sonuçlarında birçok liderik davranışı bulgulanmakla birlikte *"yapıyı harekete geçirme"* ve *"anlayış (bireyi önemseme)"* liderlik stilleri öne çıkmıştır. Yapıyı harekete geçirme, liderin en iyi sonuca ulaşmak amacıyla her şeyi organize ederek çalışanların görevlerini en ince detayına kadar belirlediği liderlik stilidir. Anlayış ise, saygı ve güvenin hakim olduğu bir ortamda liderin, çalışanların istek ve gereksinimlerini dikkate alarak gerçekleştirdiği liderlik biçimidir (Çay, 2009; Simha, 2022).

2.2.3. Durumsallık Teorisi

Durumsal liderlik teorisi olarak da adlandırılan durumsal yaklaşımlar, özellikler ve davranışlar teorilerine getirilen eleştiriler ve bu teorilerde görülen birtakım eksiklikler sonucunda yeni bir yaklaşıma ihtiyaç duyulması nedeniyle geliştirilmiştir. Durumsal liderliği diğer teorilerden ayıran en temel özellik, mevcut durumla ilgileniyor olmasıdır. Bu yaklaşıma göre her durumun kendine özgü bazı koşulları ve mevcut belirleyicileri vardır (Yıldırım, 2012: 52). Teorinin esas varsayımı, en uygun liderlik davranışının duruma ve koşullara göre değişeceği kabulüne dayanmaktadır. Bir liderin etkinliğini,

içinde bulunduğu şartlar belirleyecektir. Liderlik süreci, koşullar, izleyiciler ve lider arasındaki üçlü ilişkiden meydana gelen karmaşık bir süreçtir. Ortaya çıkan farklı durumlar karşısında liderlerin buna bağlı farklı yaklaşımlar sergilemesi mümkündür Durumsallık yaklaşımında liderliğin etkinliğini belirleyen unsurlar ana hatlarıyla şunlardır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010: 134):

- Ortam şartlarının liderlik üzerine etkileri (örgütün özelliği),
- Gerçekleştirilmek istenen hedefin mahiyeti (amaç-araç arasındaki etkileşim),
- Grup üyelerinin / çalışanların beklenti ve yetenekleri,
- Liderlik görevinin yapıldığı hiyerarşik kademe ile liderin kişisel becerileri arasındaki ilişki.

Durumsal Yaklaşım Teorileri arasında öne çıkanlar, Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli, Hersey ve Blanchard'ın Çok Boyutlu Liderlik modeli ile House ve Evans'ın Amaç-Yol yaklaşımıdır. Fiedler'in Durumsal Liderlik Kuramı'nda lider-çalışan ilişkisi, pozisyon gücü ve işin niteliği olmak üzere üç durumsal değişken yer almaktadır. Bu değişkenler, liderin kontrol gücünü ve çalışma ortamını etkilemektedir (Akdöl, 2017: 81; Yıldırım, 2012: 54-55).

Hersey ve Blanchard'ın modelinde, liderin etkin davranışının, çalışanların olgunlaşma düzeyine bağlı olduğu savunulmaktadır. Bu modelde çalışanlar için özgülenmiş dört farklı olgunluk düzeyi bulunmaktadır (Akdöl, 2017).

Evans ve House'un Amaç-Yol Yaklaşımı'nda liderlik davranışları, otoriter lider, destekleyici lider, katılımcı lider ve başarı odaklı lider olmak üzere dört farklı tarzda ele alınmaktadır. Bu teoriye göre, insan davranışlarını etkileyen iki faktör bulunmaktadır (Akdöl, 2017). Bunlardan ilki, kişinin sonuca ulaşabileceğine ilişkin inancı yani bekleyiş; diğeri ise bireyin sonuca verdiği değer yani valenstir (Çay, 2009: 26).

2.3. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

Günümüz küresel rekabet ortamı, pazarlama ve işletme yönetimine ilişkin kabul ve varsayımları değiştirdiği gibi, liderliğe ilişkin varsayım ve yaklaşımları da değiştirmiştir. Küresel rekabette işletmelerin ve örgütlerin etkinliğini artırmak adına geliştirilen liderlik tarzları için alternatif yaklaşımlar ya da yeni yaklaşımlar adlandırması yapılmaktadır. Liderlikle ilgili yeni teorilerin ortaya çıkmasında zamanla değişen koşullar ve insan mantalitesi etkilidir. Günümüz koşulları, donanımlı, çevresiyle ilgili ve

özgürlükçü lider tipini öne çıkarmaktadır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010: 134; Çay, 2009: 29).

Alternatif yaklaşımlar olarak da bilinen yeni liderlik teorileri şunlardır (Yıldırım, 2012: 38):

- Karizmatik Liderlik
- Otokratik Liderlik
- Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik
- Vizyoner Liderlik
- Otokratik liderlik
- Etkileşimci Liderlik
- Küresel Liderlik
- Paylaşımsal Liderlik
- Etik Liderlik
- Kültürel Liderlik
- Stratejik Liderlik

2.3.1.Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

Günümüzdeki liderlik konusunda en çok tartışılan hususlardan birisini de dönüşümcü liderlik oluşturmaktadır. Dönüşümcü liderlik, temelden bir değişim yaratma kabiliyeti olarak ifade edilse de bu konuda değişik tanımlamalar mevcuttur. Bu kapsamda, Burns, dönüşümcü liderliği; izleyicileriyle aktif bir etkileşime girmek suretiyle, izleyicilerdeki potansiyel enerjiyi bulup harekete geçirmek şeklinde; Daft ise, örgüt kültüründe, vizyonunda ve stratejisinde değişim yaratma yeteneği olarak tanımlamaktadır. Dönüşümcü liderlik uzun dönemli bakış açısıyla alakalıdır. Dönüşümcü lider, çalışanların çabalarını bir vizyona yöneltmektedir. Bu kapsamda dönüşümcü liderler, uzun vadede belirlenen hedeflere ulaşılması için, izleyicilerin kabiliyetlerinin ortaya çıkartılması, onların öz güvenlerinin artırılması ve geliştirilmesi gerektiği bilinciyle hareket etmektedirler (Erkuş ve Günlü, 2008: 190).

Dönüşümsel liderlik, örgüt üyelerinin davranışları ve beklentilerinde büyük değişiklikler gerçekleştirebilme; örgütün misyonu, amaçları ve stratejilerini hayata geçirmek adına çalışanlarda örgüt bağlılığı yaratabilmektir. Bu liderlik stilinde lider, çalışanlarını örgütü dönüştürme sürecine dahil etmekte; liderliğin sadece en tepedeki liderin değil, örgütün farklı düzeylerindeki liderlerin tümünün katıldığı bir süreç olduğu kabul edilmektedir (Kelsay, 2010: 37).

Dönüşümsel liderlik tarzı, günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişimlere uyum sağlamakta gerek duyulan bazı özellikleri kapsayan bir liderlik tarzıdır. Bu nedenle dönüşümsel, başka bir ifadeyle değişimci liderler, kendilerine göre hareket eden astlar değil, eleştirisel düşünebilen, bağımsız ve işletmeye katkı sağlayacak yenilikçi astlar yetiştirmeyi amaç edinmektedirler. Bu liderler riskleri sever ve yanlış hareket etmekten korkmazlar. Zira yapılacak her hatayı kendilerinin gelişimi için bir fırsat olarak değerlendirmektedir (Yıldırım, 2012: 70).

Dönüşümcü liderlik davranışları gösteren liderler, örgütsel faaliyetlere önemli ve pozitif katkılar yapmaktadır. Çünkü dönüşümcü liderlik davranışları, izleyiciler üzerinde daha çok etkili olmakta ve örgüt başarısı ve performansına katkı yapmaktadır. Ayrıca, dönüşümcü liderler, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmakta ve onlarda güven duygusunu da pozitif olarak etkilemektedir. Yine takım etkinliği ile dönüşümcü liderlik arasında doğru bir orantı bulunmaktadır. Bu kapsamda, dönüşümcü lidere sahip takım üyeleri faaliyetlerde, daha yetkili ve inisiyatif sahibi olarak hareket etmektedir (Erkuş ve Günlü, 2008: 191).

Dönüştürücü liderlikte ilişki maddi öğelere dayanmaz; kişisel değerlere yönelik, adaleti ve düzeni sağlamak gibi kişisel değer sistemlerini temel alır. Bu değerler alınıp verilemez ve üzerinde pazarlık yapılamaz. Dönüştürücü liderlikte liderler, sahip oldukları kapasite ile izleyicilerini birleştirebilmekte ve onları yeni amaçlara yöneltebilmektedirler (Canpolat, 2011: 65).

Dönüştürücü liderlikte karizma, entelektüel uyarım ve bireye saygı olmak üzere üç önemli davranışsal öğe bulunmaktadır (Çay, 2009: 32). Bunlar aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- Karizma: Liderle kimliğini bulan, güçlü duygular uyandırarak izleyenleri etkileyebilme sürecidir.

- Entelektüel Uyarım: Problemlerin daha fazla farkına varmalarını, farklı, yeni bir bakış açısıyla problemleri görebilmelerini sağlamak için izleyenleri etkileyebilme sürecidir.
- Bireye Saygı: İzleyenlere, bilgi beceri ve deneyimlerini geliştirerek destek sağlama, özendirme sürecidir.

2.3.2. Karizmatik Liderlik

Karizma, kelime anlamı olarak etkileyiciliği ifade etmektedir. Bu durum, liderlere izleyicilerin duyduğu güvenden kaynaklanan özel bir otorite gücü sağlamaktadır. Bu liderlerin inanç ve güvenleri ile izleyenleri etkileyen güçlü bir motivasyon kabiliyetleri bulunmaktadır. Bu durum da izleyenleri lidere benzemeye itmekte ve ona olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Karizmatik liderlerin sahip oldukları bu özellikler kendilerinin grup içerisinde kolaylıkla kabul edilmesine ve desteklenmesine imkan vermektedir (Canpolat, 2011: 62). Karizmatik liderlik, liderin belirli davranışlarına karşı izleyicilerin lidere kahramanca veya olağandışı özellikler bağlamasına dayanmaktadır. Liderin bu noktada sahip olduğu büyük duygusal güç, izleyiciler üzerinde büyük etki yaratmaktadır (Çakar ve Arbak, 2003: 85).

Yapılan araştırmalar, karizmanın niteliksel ve gözlenebilir bir olay olduğunu ve liderin davranışlarından kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Sergilenen davranış biçimlerinin her karizmatik liderde bulunamayacağı; liderin içinde bulunduğu şartlardan da etkilenebileceği belirtilmiştir (Çay, 2009: 30). Buna göre karizmatik liderin kişilik özellikleri kısaca şöyle sıralanabilir:

- *Uç noktalardaki görüş*: Karizmatik olmayan liderler içinde bulundukları ortamı statükocu bir yaklaşımla devam ettirirken, karizmatik liderler içinde bulundukları durumdan farklı boyutlardaki ortamları hayal ederek, izleyicilerinin de kabul edebilecekleri rasyonel değişimleri uygulama cesaretine sahiptirler.
- *Yüksek riske girme:* Karizmatik liderler fedakarlıkta bulunurlar, ortak hedefler için her bedeli ödemeye hazırdırlar ve bunun için her türlü riske atılmaktadırlar.
- *Toplumsal geleneklere uymayan stratejileri kullanma*: Karizmatik liderler, örgütün amaçlarına ulaşması için geleneksel stratejilerden uzak yollar bulur ve bu şekilde sıra dışı olduklarını gösterirler.

- *Durumu net bir şekilde değerlendirme:* Karizmatik liderlerin, çevre faktörlerini ve ortaya çıkan fırsatları çok iyi değerlendirmeleri gerekir. Daha önce başarıyla uygulanmış bir strateji, başka bir ortam ve zamanda başarısızlıkla sonuçlanabilir.
- *İzleyicilerin düş kırıklığı:* Karizmatik liderler, izleyenlerin tatmin sağlayamadığı ve büyük değişimlerin yaşandığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Ancak her zaman bir kriz olması gerekli değildir. Liderin, geleneksel olmayan stratejilere başvurmadan önce izleyenlerin geleneksel stratejilerin artık çözüm getirmeyeceğine inandıklarından emin olması gerekir.
- *Kişisel gücün kullanılması:* Bilgi gücüne ve geleneksel olmayan stratejiler uygulayarak başarıya ulaşan liderlerin karizmatik özellikler taşıması daha olasıdır.

Yukarıda sayılan özellikler bize karizmatik liderlik konusunda da ipuçları verebilmektedirler. Tarih boyunca bazı karizmatik liderlerin, örgütlerin hatta ülkelerin çökmesinden sorumlu oldukları da bilinen gerçeklerdendir. Apple firmasından Steve Jobs, Virgin Atlantic Airways'den Sir Richard Branson gibi karizmatik kahramanların yanında, dünyanın dengelerini bozan Almanya'dan Adolf Hitler ve Enron'dan Jeff Skilling de yine aynı karizmaya sahip kişilerdir (Kelsay, 2010: 35).

Karizmatik lider, sahip olduğu özellikleri ile izleyici kitleleri peşinden kendi istediği yönde sürükleyebilme becerisine sahip kişi olarak, bu özelliğiyle izleyicilerini üstün performans göstermeye sevk edebilir (Yıldırım, 2012: 73) Bu bağlamda, karizmatik liderlerin bireyler, organizasyonlar ve tüm toplum için sakıncalı olabilecek tarafları da bulunmaktadır. Karizmatik liderliğin sakıncaları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Karizmatik liderler, katkısı düşük olsa bile yüksek maddi imkanlara sahip olmak için bu özelliklerini kullanmaktadır.
- Bu liderler, kişisel imaj ve karizmalarını korumak için işletme için önemli olan alanları değil, kendi ilgi alanlarını ön plana çıkarmaktadır.
- Karizmatik liderlerin egosunun çok güçlü olması işletmeye zarar verebilmektedir.
- Çalışanların hayranlığı, liderin yanlışlarını görme, uyarma, engelleme gibi davranışları azaltmak şeklinde sonuçlanabilecek sakıncaları da beraberinde getirmektedir (Akdöl, 2017: 135).

2.3.3. Kültürel Liderlik

Kültürel liderlik, yeni bir kültür oluşturma temeline dayanmaktadır. Yeni kültür oluşturma da, yaratma ve değiştirme biçemlerine göre oluşturulmaktadır. Bu kapsamda kültürel liderlik; var olan kültürü koruma ve sürdürme ile yeni bir kültür oluşturma olmak üzere iki boyutuyla ele alınmaktadır (Canpolat, 2011: 60).

2.3.4. Vizyoner Liderlik

Vizyonu, gelecekte yaşanılması hayal edilen yaşantıyla alakalı bir resmin çizilmesi ve paylaşılması şeklinde ifade etmek mümkündür. Vizyon kavramı, tüm düşünsel, duygusal, sezgisel zenginliği işe koşarak geleceği yaratan, tasarlayan, hedef düşlere dönüştüren, özü yeni başarılar olan değerlerle bütünleştiren bir gerçeği algılamayı ve yorumlamayı vurgular (Çay, 2009: 33). Vizyoner liderlik en basit anlatımıyla, net bir vizyon oluşturmak, bunu açıkça ifade etmek, insanlar arasında kabul görmesini, paylaşılmasını ve insanların dahil olmasını sağlamakla ilgilidir. Bir başka deyişle insanlara vizyon aşılayarak motive etmektir (Akdöl, 2017: 136).

Liderlik-Vizyon ilişkisi incelendiğinde, liderlerin başarılı olmaları için, öncelikle bir vizyona sahip olmaları ve bu vizyonun da çalışanlarda bağlılık duygusu uyandıracak, onlara amaçları gerçekleştirmede bir motivasyon aracı olacak özelliklere sahip olması beklenmektedir. Aslında liderliğin doğasında, vizyona sahip olma ve bu vizyonla izleyicilerini peşinden sürükleyebilmeleri vardır. Aksi takdirde liderlikten söz edilememektedir (Wilber, 2000). Dolayısıyla, vizyon, liderliğin ayrılmaz bir parçası, onun tamamlayıcısıdır denilebilir. Ben liderim diyen bir kişinin aynı zamanda benim vizyonum şudur da diyebilmesi gerekmektedir. Bu durumda, liderlik ile vizyon birbiriyle çok yakından ilişkili, hatta birbirinden ayrılmaz parçalardır (Çay, 2009: 34).

Vizyon sahibi liderler diğer yöneticilerden farklı özellikler taşımaktadır. Vizyoner liderler, olayları diğerlerinden daha farklı algılama ve farklı inançlara sahip olma yeteneğine sahiptirler. Bu liderler kendilerini sürekli geliştirmek ve hiç kimsenin daha önce yapamadığı kadar iyi şeyler yapma peşinde koşarlar. Bu yolda yaşayacakları başarısızlıklardan korkmayıp, kişisel, örgütsel ve çevresel zorluklara karşı direnerek hep ileriye doğru hareket ederler (Yıldırım, 2012: 73). Hızlı değişen dünyada liderin sadece vizyona sahip olması yeterli değildir; vizyonu etkileme yeteneğine ve dışsal koşullardaki değişimlere göre geliştirme kabiliyetine de sahip olmalıdır (Canpolat, 2011: 60).

2.3.5. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Türkçe literatürde 'işlemci liderlik' olarak da ifade edilen etkileşimci (Transaksiyonel) liderlik, temel olarak lider ve çalışan arasındaki her türlü yetki, bilgi, emir, kaynak alışverişini temel alan etkileşim oluşturmaya dayanmaktadır. Bu yaklaşımda, liderler çalışanlara verdikleri çeşitli görevlerin sonucuna bağlı olarak onlara olumlu pekiştirme, ödül, gelişme fırsatları, başka görevler, kaynaklar vb. sunmaktadır (Akdöl, 2017: 132). Kısacası etkileşimsel liderler, çalışanlarının ihtiyaçlarını gidermek adına "*ne verirsen onun karşılığını alırsın*" anlayışı üzerinde yoğunlaşmaktadır (Kelsay, 2010: 42). Bu nedenle etkileşimci liderliğin, işe yönelik olduğunu ifade etmek mümkündür.

Etkileşimci ya da transaksiyonel liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek sureti ile iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler. Ancak lider, istediği amaca ulaşılamadığı zamanlarda yaptırım uygulama yoluna da gitmektedir. Etkileşimci liderler, hedeflere ulaşmak için çalışanlarına / izleyenlerine yardımcı olma, hedefe ulaşıldığında olumlu geri bildirim verme ve onları çeşitli şekillerde ödüllendirme yoluna gitmektedirler. Etkileşimci liderlikte, çalışanların gayret göstermesi için para ve statü yoğun olarak kullanılmaktadır (Hersey & Blanchard, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 1988).

Etkileşimci liderler ile çalışanları / izleyenleri arasında bağımlı bir ilişki bulunmaktadır. Lider, çalışanın amaçlarına ulaşmasına yardımcı olurken, çalışanlar da çıkarlarına uygun olduğu için lidere uyarlar (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010:136).
Etkileşimci liderliğin özellikleri şunlardır (Akdöl, 2017: 132):

- Durumsal Ödül: Gösterilen çaba ve elde edilen performansa bağlı ödül.
- İstisnalarla Aktif Yönetim: Standartlar ve kurallardaki sapmaları izleyip kontrol etme ve düzeltici faaliyetlerde bulunma.
- İstisnalarla Pasif Yönetim: Standartlardan sapma olduğunda harekete geçme.
- Özgür Bırakıcı: Sorumluluk üstlenmeme ve karar almama.

2.3.6. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik, tüm yetkinin tek elde yani liderde toplandığı ve hemen her türlü kararın lider tarafından alındığı liderlik türüdür. Lider, emirlerine kayıtsız şartsız riayet edilmesini ve kendine güven duyulmasını beklemekte; astlarına çok fazla söz hakkı tanımamaktadır. Otokratik liderlerin başarılı olması, baskın kişiliğine bağlılık ve saygınlık oluşturacak kadar zeki ve güçlü bir insan olmasına bağlıdır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010:138).

Bu liderlik anlayışında liderin davranışları ön planda tutulmaktadır. Bu nedenle "patron davranışlı" liderlik olarak da ifade edilmektedir. Otokratik liderler genel olarak merkezi otoriteye sahiptirler ve tek başlarına karar vermektedirler. Bu liderler, sahip oldukları otoriteyi çalışanlarını motive etmede zorlayıcı güç olarak kullanmaktadırlar. Bu tip liderler, işle ilgili tüm olasılıkları önceden hesaplayarak çalışanlarına iletirler; böylelikle çalışanlar da ne yapacaklarını önceden bilme şansına sahip olmaktadırlar. Bu kapsamda, izleyiciler yönetim dışında tutulmakta, amaçların ve politikaların belirlenmesinde onlara söz hakkı verilmemektedir. Yönetim yetkisinin tamamı lidere bırakılarak, çalışanlara sadece liderlerinden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirme sorumluğu yüklenmektedir (Canpolat, 2011: 56).

Baskıcı ve saldırgan niteliği olan bu liderlik tipinde, çalışanlar verilen emirlere itaat etmek zorundadır. Bu nedenle otokratik liderlik yaklaşımına daha çok korku, tehdit ve ceza sistemi hakimdir. Çalışanların inanç ve duyguları dikkate alınmaması zamanla yönetime karşı nefret, moral bozukluğu, grup içi çatışma ve anlaşmazlık şeklinde kendini göstermektedir. Bunun sonucunda da liderin otoritesi zaman zaman kaybolmaktadır (Yıldırım, 2012: 40).

2.3.7. Etik Liderlik

Günümüzde iş hayatında neyin doğru neyin yanlış, neyin iyi neyin kötü olduğuna ilişkin inançlar ciddi bir sorun haline gelmiştir. Mesleki etik ilkeleri ahlaki sorunların çözümünde, iş görenlerin gereksinim duydukları bir çerçeve çizmektedir. Bu çerçeve iş görenleri etik ilkelere uygun davranmaya zorlayan bir etkiye sahiptir ve aynı zamanda çalışanları da önemli ölçüde etkileyerek örgüt içinde bireylerin gerçekleştirmesi istenen davranışları göstermeye yönlendirmektedir. Yaşanan bu problemler, etik liderlik yaklaşımını, yeni liderlik kuramları arasında giderek daha fazla tartışmaya açmıştır. Etik

liderin öncelikle bir takım etik değer ve ilkeleri taşıması zorunluluğu, etik liderlik yaklaşımının temelini oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşımda etik liderin öncelikle ahlaki özelliklere sahip olması ön plana çıkmaktadır. Aynı zamanda etik liderin bu davranışlarını gösterebileceği uygun bir ortamının da bulunması gerekmektedir. Örgüt kültürü etik davranışların ortaya çıkacağı ortamı yakinen ilgilendirmektedir. Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması, etik liderin ne kadar etkin bir liderlik yapabileceğini de ortaya koymaktadır (Canpolat, 2011: 61).

Liderlerin etik davranışlarda bulunmaları, organizasyonlar için de faydalı olmaktadır. Zira bu etik davranışlar sayesinde sayesinde çalışanlar açıkça neyin doğru veya yanlış olduğunu görebilmektedir. Ayrıca liderler bu özelliğiyle, çalışanlar için problem çözme ve etik karar alma sürecinde etkili birer rol model olmaktadırlar. Yine etik değerler, liderin performansını, kişilerarası ilişkilerini ve örgütsel amaç ve üst yönetimin baskılarını kabul etme şeklini de etkilemektedir. Liderin sahip olduğu değerlere ve etik davranışa yönelik yönelimin yönetimlerde artmasıyla beraber, dönüşümcü ve karizmatik liderlik alanlarındaki akademik çalışmalar eleştirilmeye başlanmış; hizmetkar liderlik ve etik liderlik teorileriyle etik davranışa vurgu yapılmıştır (Akdöl, 2017: 214).

2.3.8. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik; örgüt yapı, süreç ve kontrolünü geliştirmek; geleceğin vizyonunu yaratmak ve başkalarına iletmek, anahtar yetkinlikler ve yetenekler geliştirmek; etik değer sistemlerini örgüt kültürüne aşılama ve etkili örgüt kültürünü sürekli kılmak gibi stratejik kararlar vermeyi içerir.

Stratejik liderliği oluşturan temel başlıkları şu şeklide sıralamak mümkündür:

- Vizyon sağlamak,
- Kültürü şekillendirmek,
- Kurumlar arası ilişkileri düzenlemek,
- Kurumsal düzeyde ilişkileri düzenlemek,
- Kurumu temsil etmek,
- Değişime liderlik etmek ve yönetmek (Çay, 2009: 32).

2.3.9. Paylaştırılmış Liderlik

Paylaşılan liderlik yaklaşımı, örgütsel hedefi gerçekleştirmek adına paydaşların yetenekleri nispetinde gönüllü işbirliği ve etkileşimiyle içselleştirilen sorumluluk bilincine dayalı liderlik tarzıdır. Paylaşılan liderlik, örgüt içerisinde grup dayanışmasını kolaylaştırma, grup içindeki çatışmaların çözülmesi, yanlış anlamaların azalması ve ekip başarısının artması gibi faydalara sahiptir. Yapılan araştırmalarda paylaşılan liderlik davranışlarının, çalışanların kendilerine yönelik güveniyle örgütsel bağlılıklarını olumlu şekilde etkilediği görülmektedir. Yine, paylaşılan liderliğin uygulandığı örgütler üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışanların etkin performans gösterdiği sonucuna ulaşmıştır (Şarbay ve Bostancı, 2018: 2).

Paylaşılan liderlik yaklaşımı, liderliği "dikey, yukardan aşağı kayan bir süreç" olarak ifade eden önceki teori ve modellerden çok farklı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda kişilerin hedeflenen amaçlara ulaşmak için sahip olunan bilgiyi paylaşmaya ihtiyaç duydukları varsayımından hareket edilmektedir. Paylaşılan liderlik yaklaşımına, en çok kişilerin takımlar halinde çalıştıkları ve karmaşık projelerle meşgul oldukları zamanlarda ihtiyaç duyulmaktadır.

Paylaşımsal liderlik yaklaşımı, bireyi değil durumu temel alan yaklaşımlardan biridir. Buna göre liderin sadece seçilmiş olması yeterli değildir; bir durumun gerekleri noktasında sahip olduğu bilgiye dayanılarak seçilmiş olmalıdır (Kelsay, 2010: 32).

2.3.10. Paradoksal Liderlik

Paradoksal liderlik ile bir kurum içerisinde bütünsellik yönlendirilirken, yaratıcılık daha uyarlanabilir bir hale gelmektedir. Her kurum içerisinde paradokslar meydana gelmekte ve söz konusu paradokslardan doğan gerilim, paradoksal liderlik sayesinde yaratıcı çözümler ortaya çıkarmaktadır. Paradoksal liderlikte değişim dışında kalıcı olan hiçbir şey yoktur. Paradoksal liderlik tanımını uygulayan liderler, her zaman yeniliğe açıktır ve gerektiği durumlarda bir şeyleri değiştirmekten çekinmemektedir. Dolayısıyla her zaman gerilim dolu ortamlarda, sorunlarla karşılaşıldığında bile bunun üstesinden gelmeyi, ortaya yaratıcı çözümler koymayı bilmektedir (Zhang ve diğerleri, 2014: 541).

Paradoksal liderlikte bir şeylerin ortaya konmasına, yeni bir şeyler denenmesine ya da başarısızlıkların ve hataların kabul edilmesine fırsat verilmektedir. Paradoksal

liderler fiziksel ve duygusal olarak erişilebilir bir durumda bulunmaktadır. Paradoksal liderlerin en belirgin özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir: Empati kurmak, dinlemek, anlamak ve gelişmelere ayak uydurmak, sezgisel olmak, seçici davranmak, derin düşünme yeteneğine sahip olmak ve uygulamak, inanç beslemek ve güven duymak. Paradoksal liderler, sahip oldukları bu özellikler sayesinde yetkin bir liderlik sürdürmektedir (Zhang ve diğerleri, 2014: 541).

Günümüzde örgütler ve organizasyonlar geçmişe oranla çok daha karmaşık ve çok daha rekabetçi bir duruma gelmiş bulunmaktadır. Dolayısıyla örgüt içerisindeki istekler ya da talepler birbirinden farklı olabilmekte, bu durum da beraberinde çatışmalar getirmektedir. Liderlerde bu karşıt talepleri dengeleyebilmek için paradoksal liderlik davranışlarından yararlanmaktadır. Herkesin isteklerine cevap verebilmek ancak bir yandan da rekabet ortamının yapıcı bir şekilde devam edebilmesini sağlamak, paradoksal liderlik davranışları ile mümkün olmaktadır. Paradoksal liderlik davranışlarının belli başlı özellikleri bulunmaktadır. Bunlardan ilki ve en önemlisi liderler tarafından bireyselliğe izin verilmesi ve altında bulunan elemanlara eşit şekilde davranılmasıdır. Bir diğer özellik ise liderlerin kendilerini ve başkalarını merkeze koymasıdır. Bu önemli iki özellik dışında paradoksal liderlik davranışları ile ilgili olarak şu özellikler sıralanabilmektedir (Lewis, Andriopoulos ve Smith, 2014: 61):

- Kişiler için bireysel olarak karar verme serbest bırakılmalı fakat bir yandan da karar verici rolünü her zaman elinde tutmalıdır,
- Kişilerin esnek şekilde davranmalarına müsaade ederken, bir yandan da iş gerekliliklerin aksamadan yerine getirilmesini sağlamalıdır,
- Liderler, çalışanları ya da altlarında bulunan kişiler ile hem yakın olmalılar, hem de aralarında mesafeyi her zaman korumalıdırlar.

Tüm bu özellikler, paradoksal liderlik davranışında bulunması gereken olmazsa olmaz özelliklerdir. Paradoksal liderlik, liderlik anlayışına ve liderin çalışanlar üzerindeki etkisine bambaşka bir boyut kazandıracaktır. Liderler, paradoksal liderlik davranışlarını benimseyerek aynı zamanda karşılaşabilecekleri paradoksal durumları da kabul etmektedir. Paradoksal liderlikte ya / ya da değil; hem / hem de bakış açısı karşımıza çıkmaktadır. Liderlerin herhangi bir şey için, bir başka şeyden vazgeçmeleri gerekmez.

Liderler tüm karşıt görüşleri ve istekleri benimsemekte ve hepsini kapsayıcı bir özellik taşımaktadır (Lewis, Andriopoulos ve Smith, 2014: 61).

Paradoksal liderlik sayesinde karşıt görüşlere sahip olan ya da karşıt istekleri bulunan tüm personel uyum içerisinde yönetilebilir. Hatta liderler tarafından söz konusu karşıt görüşler arasında uyumlu ve yapıcı bir rekabet yaratılırsa, bu durum şirketler, örgütler ya da organizasyonlar açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Çünkü zarar verici olmayan rekabet ortamlarında, çalışanlar daha yüksek performans göstererek çalışmaktadır. Günümüzde liderler, paradoksal liderlik davranışlarından yararlanmaktadır.

2.3.11. Küresel Liderlik

Küresel liderler, işletmelerin kaynaklarını ve kapasiteleri harekete geçirerek fırsatları değerlendirme yetenekleri hakkında bilgiye sahiptirler. İşletmenin güçlü ve zayıf taraflarını bildikleri gibi, bağlı işletmeler ve onların rekabet durumlarıyla da ilgilenirler. Kültürde, yasal düzenlemelerde, dilde, yerel zamanda ve fiziksel uzaklıkta yaşanan değişimler nedeniyle daha derin ve daha geniş bir işletmeye, bilgi ve beceriye ihtiyaç duyulmaktadır (Çinel Özer, 2010; Steers ve diğerleri, 2012).

Küresel liderlik, özellikle uluslararası ticaret faaliyetleri gösteren şirketler açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü yönetici kadrosu tarafından her şeyden önce kültürel farklılıkların doğru şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Çünkü şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet koşulları içerisinde hayatta kalabilmeleri için, söz konusu kültürel farklılıkların şirkete olumsuz etkiler yaratmayacak şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Nitekim şirketlerin farklı kültürlerden gelen çalışanları, iş ortakları ya da müşterileri olabilir. Böyle bir durumda, liderlerin süreci doğru şekilde yönetebilmesi için isteklere ve taleplere karşılık verilebilmeleri gerekmektedir. Böyle bir sürecin liderler tarafından etkin şekilde yönetilebilmesi için de küresel liderlik davranışlarına başvurulmaktadır (Reiche ve diğerleri, 2021).

Küresel liderlikte, liderler farklı kültürlere aşina oldukları ve söz konusu kültürler hakkında bilgi sahibi oldukları müddetçe, söz konusu kültürlere saygı da gösterebilmektedir. Çalışanların, iş ortaklarının ya da müşterilerin bir lider tarafından saygı görmesi demek, aynı zamanda örgütlerin ve organizasyonların da, çalışanlar, iş ortakları ve müşteriler tarafından saygı görmesi anlamına gelmektedir. Saygı gören bir

şirket ya da organizasyon da faaliyet gösterdiği alanda her zaman başarılı olacaktır. Söz konusu küresel liderlik çalışmaları, şirketlerin küresel çapta tanınmasına ve başarılı olmasına yardımcı olmaktadır (Reiche ve diğerleri, 2021).

Ticari faaliyetlerin sınırlarının ortadan kalkması, sürekli olarak gelişen internet teknolojileri ve daha pek çok sebep, şirketlerin yalnızca tek bir ülkeden değil, birkaç farklı ülkeden yönetilmesine olanak tanımaktadır. Günümüzde ticaret anlayışı farklı bir boyuta taşınmış; buna bağlı olarak liderlik anlayışı da boyut değiştirmeye başlamıştır. Geçtiğimiz dönemlerde aktif olarak kullanılan yerel liderlik yöntemleri, ülkeler arasındaki sınırların kalkmaya başlaması ve ticaret anlayışının sınırsız bir hale bürünmesi sebebiyle bugün yerini küresel liderlik davranışlarına bırakmaktadır (Cumberland, Herd ve Alagaraja, 2016: 4).

Küresel liderlik ile birlikte, liderlerin liderlik yetenekleri ve davranışları sınırların ötesine taşınmaktadır. Söz konusu durum, şirketlerin büyüyebilmesi ve uluslararası düzlemde kendisini gösterebilmesi ve var olabilmesi için büyük önem taşımaktadır. Örneğin merkezi Türkiye'de bulunan herhangi bir kurumun, başka ülkelerde bulunan çalışanlarını ve yöneticilerini yönetebilmesi için, söz konusu liderin liderlik anlayışını küresel seviyelere çıkarmış olması ve küresel liderlik davranışlarını uygulaması gerekmektedir. Böylelikle liderler, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki kültürel farklılıklardan doğan sorunlar da minimum seviyeye indirilmektedir. Aynı zamanda küresel liderliğin organizasyonlara ne şekilde katkı sağlayacağını ve sahip olduğu özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Cumberland, Herd ve Alagaraja, 2016: 5):

- Liderler, çalışanlarının kültürlerine bağlı olan farklı taleplerine, şirketlerin küresel hedefleri ve politikaları kapsamında cevap verebilmektedir,
- Liderler, farklı kültürlere mensup çalışanları sahip olmanın getirdiği zorlukları yenmek için gerekli meziyetleri sahip olmaktadır,
- Liderler, küresel çapta meydana gelen krizleri rahatça çözebilmektedir,
- Liderler, çalışanları ile empati kurarak uluslararası farklılıklardan kaynaklanan problemleri ortadan kaldırabilmekte, taleplere de buna göre karşılık vermektedirler.

Küresel liderlik anlayışına sahip olan liderler, çalışanları arasındaki farklılıkları daha kolay bir şekilde belirleyebilmekte, alınması gereken önlemleri önceden belirlemekte ve

isteklere de buna bağlı olarak karşılık verebilmektedir. Küresel liderlik bugün yeni ortaya çıkan ve tüm dünyada yaygın olarak kullanılmaya başlayan yeni bir liderlik modelidir. Şirketlerin ya da organizasyonların uluslararası arenada görünür olmaları için, söz konusu şirket ya da organizasyonları yöneten liderlerin de mutlaka küresel liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir (Cumberland, Herd ve Alagaraja, 2016: 16).

2.3.12. Simbiyotik Liderlik

Simbiyotik kavramı köken olarak Yunanca bir kelimedir ve birlikte yaşamak anlamına gelmektedir. Biyolojide, farklı türlere ait iki ya da daha fazla canlının bir arada yaşamasını tanımlamak için kullanılmaktadır. Söz konusu canlılar birbirlerine bağlı olarak yaşamakta olup, bir diğeri olmadan varlıklarını sürdüremezler. Sonuç olarak bu simbiyotik durum ortaya farklı türlerin çıkmasına sebep olmaktadır. Bu durumda iki farklı canlı ya birbirlerine fiziksel olarak bağlı şekilde yaşamakta ya da bir canlı, diğer bir canlının içinde yaşamaktadır. Karşılıklı bir faydalanma söz konusudur. Bu anlama gelen simbiyotik kavramı, liderlik kavramı ile birleştirilmekte ve ortaya yeni bir liderlik modeli çıkmaktadır (Edwards, 1992: 28).

İnsanlar arasında meydana gelen simbiyotik ilişkiler, şirketlerin ya da organizasyonların durumu açısından da büyük önem taşımaktadır. Çünkü şirketler ve organizasyonlar bu ilişkiler sayesinde verimli hale gelebilmekte ve varlıklarını sürdürebilmektedir. Simbiyotik liderlik stilinde liderler, ortaya yeni bir değer koyabilmek için çaba göstermektedir. Diğer yandan simbiyotik kavramı sinerji kavramı ile ilişkilendirilmekte ve bu bağlamda, bir elle alkış tutulamayacağı; alkış tutmak için iki ele ihtiyaç olduğu örneği verilmektedir. İki elin bir araya gelerek ses çıkarması bir sinerjidir. Bu noktadan hareketle, liderlerin birbirlerinden farklı olan çalışanları, istekleri ve hedefleri bir araya getirmeleri; bir araya getirdikleri bu farklı şeylerden bir değer yaratabilmeleri, simbiyotik liderlik olarak adlandırılmaktadır (Edwards, 1992: 28).

Bir organizasyon, tüm gereklilikleri tek tür bir çalışan ile karşılayamayacağından, işlerin doğru şekilde ilerleyebilmesi ve organizasyonun değer kazanması için farklı türden ve doğal olarak farklı beklentileri olan çalışanlara gereksinim vardır. Söz konusu çalışanların da hayatta kalmaları ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için birbirlerine ihtiyaçları vardır. Çünkü bu süreçte yapmaları gerekenleri, birbirlerinden güç alarak

gerçekleştirmektedirler. Tüm bu sürecin bir kaos ya da karmaşa ortamına dönüşmemesi ise liderlerin inisiyatifinde bulunan bir durumdur. Simbiyotik liderler, söz konusu ortamın yaratılması ve bu ortamın şirket yararına olacak şekilde ilerlemesi için gerekli olan çalışmaları yapmaktadır. Bu sayede şirketler ve organizasyonlar liderler farklı kültürleri ya da farklı beklentileri olan çalışanları bir arada, uyum içerisinde olacak şekilde yönetebilmektedir. Simbiyotik liderlik sayesinde bugün liderler farklı tarzlara sahip ya da farklı kültürleri benimsemiş; normal şartlarda bir arada bulunması problem yaratabilecek olan çalışanları bir araya getirebilmekte, söz konusu çalışanların bir aradalığından ise bir değer yaratabilmektedir. Bugün pek çok büyük şirket simbiyotik liderlik yöntemlerini benimsemekte ve bu şekilde yeni değerler yaratabilmektedir (Krumm, 2003: 33).

2.3.13. Uyumlu Liderlik

Şirketlerde ya da organizasyonlarda liderlerin etkin bir liderlik gösterebilmelerinin ön koşulu, uyumlu olmalarıdır. Bu fikir ilk kez Richard Boyatzis tarafından "uyumlu liderlik" kavramı ile birlikte ortaya atılmıştır. Boyatzis, bugün pek çok şirketin uyumlu liderlik niteliği taşıyan bir lidere sahip olmadığı için başarısız olduğunu ifade etmektedir. Etkin liderler uyumludur, çalışanlarına ve çevrelerinde bulunan insanlara ilham verirler ve aynı zamanda şirket performansını artırarak büyümeye katkı sağlarlar. Boyatzis'e göre, her lider doğası gereği uyumlu olma özelliği taşımasa da yeterince çaba gösterilirse bu niteliği kazanması mümkündür (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2001).

Eğer şirketler uyumlu liderlere sahip olurlar ya da uyumlu liderler yetiştirirlerse, ortaya sürdürülebilir bir başarı çıkmakta ve büyüme konusunda daha hızlı ilerleme kat edilmektedir. Uyumlu liderlik, şirketleri başarıyla götüren yeni bir liderlik stili olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu liderin öncelikle kendisi ile, ardından da çevresindekiler ile uyumlu olması ve aynı zamanda herkesle uyumlu bir ilişki geliştirmesi gerekmektedir. Bu tarz bir liderlik anlayışı şirketlerin ve organizasyonların büyümesine katkı sağlamaktadır. Boyatzis'e göre uyumlu bir liderin mutlaka sahip olması gereken 3 önemli özellik bulunmaktadır. Bu özelliklerden ilki merhamet göstermek, ikincisi umut yaratmak ve bir üçüncüsü de aklı selim davranmaktır. Bu özelliklerinin yanı sıra uyumlu liderlerin harekete geçirici, ilham verici ve etkin vasıflara sahip birer lider olmaları gerekmektedir (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2001).

Uyumlu liderliğin en belirleyici özelliği, liderin etrafındaki şirket ve organizasyon ile çalışanların, mutlu ve geleceğe dair umutlu olmalarıdır. Aynı zamanda liderin, organizasyon içerisinde yer alan kişilerin birbirlerini anlamalarını, dikkatli davranmalarını ve her şeyin gelecekte daha iyi olabilmesi için çaba gösteriyor olmalarını sağlaması gerekir. Söz konusu davranışlar, uyumlu lider davranışları olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani bir lider kendi düşüncelerine ve isteklerine gösterdiği önemi, organizasyon ve etrafındaki çalışanlar için de göstermelidir. Uyumlu liderlik, beraberinde etkin liderliği de getirmektedir.

2.4. Çok Boyutlu Liderlik Teorisi

Paul Hersey ve Ken Blanchard tarafından, 1969 yılında geliştirilen çok boyutlu liderlik teorisinde belirleyici olan üç farklı kavram bulunmaktadır. Bu kavramlar liderlik stili, takipçinin gelişim düzeyi ve etkin liderliktir. Liderin, takipçilerine uyguladığı davranışlar bütünü liderlik stilini oluşturmaktadır. Liderlik stilleri destekleyici ve direktif verici olmak üzere iki farklı boyutta sınıflandırılır. Takipçinin gelişim düzeyi, takipçinin hedefine yönelik olarak hissettiği motivasyon düzeyi ile sahip olduğu bilgi ve beceriyi gösterir. Takipçinin gelişim düzeyi de yeterlilik ve bağlılık olmak üzere iki farklı boyutta sınıflandırılır. Liderin stili ile takipçilerin gelişim düzeyinin durumuna bağlı olarak ihtiyaç duyulan stil birbiri ile uyumlu olduğu takdirde, ortaya etkin liderlik çıkmaktadır (Wilber, 2000: 20).

Akdöl (2017) gelişim düzeylerini oldukça açık bir şekilde özetlemiştir. Bu durumda ilk olgunluk düzeyinde çalışan yapamayacak durumda, isteksiz, kendine güvensiz ve taahhüt etmemiş durumdadır. Bu düzeydeki çalışanlar için yönlendirici liderlik öngörülmektedir. Yönlendirici lider, çalışanına neyi, nerede, nasıl yapacağını söyler. İkinci olgunluk düzeyinde çalışan, yapamayacak durumda ama istekli, motive ve kendine güvenlidir. Bu düzeydeki çalışanlar için koçluk ve ikna edici liderlik modeli öngörülmektedir. Çalışan için görev açıklamasında ne-nerede-ne zaman ve kim soruları açıklığa kavuşturulmalıdır. Bu modelde neden sorusu yoktur. Üçüncü olgunluk düzeyinde çalışan, yapabilecek durumda ancak isteksiz ve kendine güvensizdir. Bu düzeydeki çalışanlar için destekleyici- katılımcı liderlik modeli öngörülmektedir. Bu modelde neyin, nerede ve nasıl yapılacağından ziyade, cesaretlendirme, iletişim kurma ve kolaylaştırıcı olma önemlidir. Dördüncü olgunluk düzeyinde çalışan, yapabilecek

durumda, motive, kendine güvenli ve isteklidir. Bu düzeydeki çalışanlara yetkilendirici ve güçlendirici liderlik modelleri uygulanmalıdır. Bu düzeydeki çalışanlara yönelik ne-nerede- nasıl- neden açıklamaları ile cesaretlendirme davranışları gereksizdir. Yetki vermek ve gözlemlemek en uygun davranış olacaktır.

Hersey ve Blanchard'ın (1996) durumsallık teorisi yaklaşımıyla geliştirmiş olduğu çok boyutlu liderlik teorisinde, bireylerin ya da grupların performansı konusunda belirleyici durumlar tespit edilmiştir. Aynı zamanda bu alanda çalışmış olan isimlerden biri olan Yukl, söz konusu durumları görev bağlılığı, işin organizasyonu, yetenek ve rollerin açıklığı, işbirliği ve karşılıklı güven, dış koordinasyon ve kaynaklar ve destek olmak üzere 6 grupta sınıflandırmıştır. Bu durumların açıklamaları ise şu şekilde yapılmıştır (Hersey ve Blanchard, 1996: 43):

Görev Bağlılığı: Grup üyelerinin tamamı, liderlerine olan bağlılıkları için gereken her şeyi yaparlar ve yapmaya da hazırdırlar.

Yetenek ve Rollerin Açıklığı: Tüm grup üyeleri, yapmaları gereken işle ilgili olarak becerilere, yeteneklere ve deneyimlere sahiptir.

İşin Organizasyonu: İş organizasyonunu sağlamak adına, etkili performans stratejileri ve liderlik stilleri kullanılır.

İşbirliği ve Karşılıklı Güven: Tüm grup üyeleri, grubun geri kalanı ile aktif olarak fikir ve bilgi alışverişinde bulunur. Kendilerini grubun bir parçası hissederler ve grupla tamamen özdeşleşmiş bir durumdadırlar.

Kaynaklar ve Destek: Grup kendi içerisinde herhangi bir ihtiyaç durumunda kullanabileceği maddi desteğe ve insan desteğine sahiptir. Gerektiği durumlarda başka gruplardan kaynak ve destek talebinde bulunabilirler.

Dış Koordinasyon: Grup üyelerinin gerçekleştirmesi gereken her türlü eylem ve aktivite, grup üyeleri tarafından organize edilir ve her şey koordine bir şekilde gerçekleştirilir.

Yukl'a (2010: 35) göre, bir liderin davranışları şu altı özellik üzerinden şekillenmeli ve bu özellikler tüm liderlik stillerinde mutlaka bulunmalıdır:

- Gelişim sağlamak adına uzun dönemli programlar oluşturmak,
- Daha iyi ilişkiler geliştirerek takipçilerin güvenini kazanmak ve katılımlarını sağlamak,
- Kaynaklar üzerinde kontrol sağlayarak daha etkin rol oynamak,

- Yeni ve kârlı faaliyetlere yönelerek personelleri, malzemeyi ve olanakları daha iyi ve daha doğru şekilde kullanmak,
- İşi biçimsel olarak yeniden düzenlemek,
- İş kültürünü değiştirmek.

Buna göre, lider faaliyetleri ile ilgili olarak iki önermede bulunulmuştur. Birinci önermede kısa dönem içindir. Eğer lider sürekli değişen durumlardan etkilenmezse bu durumda birimin etkililik derecesini arttırmış olacaktır. Uzun dönem için gerçekleştirilen ikinci önermede ise, birim etkililiği büyütmek adına, liderin, durumu daha iyiye götürecek şekilde davranması gerekir.

Lider takipçileri ile uyum içerisinde çalışır ve takipçilerinin her biri için gelişim düzeylerinin durumu konusunda doğru teşhisler yaparsa, bu durumda kendisi için tek bir liderlik stili yeterli olmayacaktır. Lider, takipçilerinin durumuna ve gelişim düzeylerine bağlı olarak, her biri için farklı liderlik stilleri tercih etmektedir. Bazı takipçilere öğüt verici ya da destekleyici davranmak; bazı takipçilere ise direktif verici bir liderlik stili uygulamak gerekmektedir. Bu yüzden liderin takipçilerin gelişim düzeyleri ve liderlik stilleri hakkında detaylı bilgi sahibi olması ve gerektiği durumlarda kendi liderlik stilini yaratabilmesi gerekmektedir. Bu durum takipçiler ve lider arasındaki uyumu arttıracak, takipçilerin liderlerine olan bağlılığını daha yüksek bir seviyeye taşıyacak ve takipçilerin verilen görevlerde daha motive şekilde çalışması sağlanmış olacaktır. Burada lider takipçilerden, takipçiler de liderden bağımsız olarak değerlendirilmemektedir (Hersey ve Blanchard, 1996: 44).

2.4.1. Çok Boyutlu Liderlik Teorisinin Gelişimi

Çok boyutlu liderlik teorisi, Paul Hersey ve Ken Blanchard tarafından, 1969 yılında oluşturulmuştur. Aslında teori ilk olarak "yaşam dönemi yaklaşımı" ismi ile anılmaktaydı. Fakat ikilinin 1972 yılında yayınlanan kitabında, ilk kez "çok boyutlu liderlik teorisi" adı kullanılmıştır. Söz konusu kitapta çok boyutlu liderlik teorisinin ne olduğu ve etkili sonuç alınabilmesi için ne şekilde uygulanması gerektiği gibi konulara açıklık getirilmiştir. Aynı zamanda Paul Hersey ve Ken Blanchard, çok boyutlu liderlik teorisini geliştirirken ağırlıklı olarak Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi'nden yararlanmıştır (Paksoy, 1993: 19).

1979 yılının başlarında Paul Hersey ve Ken Blanchard arasında fikir ayrılıkları oluşmaya başlamış ve ikili bu tarihten itibaren çalışmalarını ayrı olarak sürdürmeye başlamıştır. Hersey daha çok bireysel etkileşim üzerine çalışmış, Blanchard ise çalışmalarını takipçilerin gelişim düzeyi üzerine yoğunlaştırmıştır. Çok boyutlu liderlik teorisinin yıllar içerisinde yaşamış olduğu gelişim, Graeff'in (1997) Çok Boyutlu Liderlik Teorisinin Gelişimi isimli kitabında aktarılmıştır.

Ohio Üniversitesi'nin gerçekleştirmiş olduğu liderlik araştırmaları, bu alan için çok büyük önem taşımaktadır. Nitekim, üniversite içerisinde bir liderlik merkezi bulunmaktadır. Paul Hersey ve Ken Blanchard Ohio Üniversitesi'nde çalıştıkları için, burada gerçekleştirilen liderlik çalışmalarından etkilenmiş ve Ohio Üniversitesi Liderlik Teorisi ile Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisini geliştirerek, ortaya Durumsal Liderlik Teorisi olarak da adlandırılan Çok Boyutlu Liderlik Teorisi'ni koymuşlardır. Çok boyutlu liderlik teorisi çok kapsamlı ve derinlemesine işlenmiş bir araştırma konumunda bulunmaktadır. Eğitim ve yönetim programlarında aktif olarak uygulanır. Bu teoride Hersey ve Blanchard'ın (1996: 43) belirlemiş olduğu görev yönelimli davranışlar ve ilişki yönelimli davranışlar olmak üzere iki ana öğe bulunmaktadır. Aynı zamanda ikili liderin takipçilerinin olgunluğunu belirleyen bazı özellikler olduğunu dile getirmiş ve bunları da şu şekilde sıralamışlardır:

- Uzmanlık, yaşantı, yeterlilik, iş bilgisi ve makam,
- Kişilik özellikleri,
- Lideri algılama biçimleri,
- Liderden beklentiler,
- Özelliklerin düzeyi,
- Örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri.

Lideri takip eden kişilerin bu söz konusu özellikleri ne kadar iyi durumda ise, liderin etkinlik için hazırlayacağı ortam da o kadar rahat olur. Burada Hersey ve Blanchard'ın geliştirmiş oldukları çok boyutlu liderlik modeli, yönetici yetiştirme ve yönetici geliştirme aracı olarak yıllar boyunca kullanılmıştır. Çalışmaya göre, takipçilerin düzeyine ve durumuna bağlı olarak liderlerinden görmek istedikleri tutum ve davranışlar farklılık göstermektedir. Bu durumdan çıkan sonuca göre: Yetenekleri kısıtlı ve eğitim seviyeleri düşük olan takipçiler liderlerinden farklı türde davranışlar görmek isterken, yetenek ve eğitim seviyesi yüksek olan takipçiler ise liderlerinden kendilerine uygun

tutum ve davranışlar görmektedir. Dolayısıyla, takipçilerin yetenek ve eğitim düzeyi, liderlerinden ne tür davranışlar görmek isteyecekleri konusunda belirleyici olmaktadır (Blanchard, Zigarmi ve Zigarmi, 2014: 22).

Takipçilerin bu durumu iki farklı grupta ele alınmıştır. Bu gruplardan ilki ilişki davranışı iken, bir diğeri ise görev davranışıdır. İlişki davranışında lider ve takipçiler arasında güçlü bir ilişki ve iletişim bulunur. Lider, tüm tutum ve davranışlarını takipçilerinin motivasyonunu artıracak şekilde organize etmektedir. Görev davranışında ise takipçilerin rollerini belirlemek ya da her birinin yapacağı işleri ya da görevlerini onlara bildirmek liderin görevidir (Hersey ve Blanchard, 1996: 43).

Hersey ve Blanchard (1996: 44), bu iki davranış modelinden hareketle anlatan, satan, katılımcı ve yetki veren olmak üzere 4 farklı liderlik tarzı geliştirmiştir. Anlatan liderlik tarzında genellikle tek yönlü iletişim bulunur. Burada lider tüm takipçilerine ne yapmaları ve nasıl yapmaları gerektiğini tek tek anlatır. Burada yüksek görev bilinci ve düşük bir ilişki bulunur. Aynı zamanda lider, hedeflere ulaşılması açısından yol gösterici özelliğini taşımaktadır. Satan liderlik tarzında ise lider işi ve takipçileri eşit seviyede önemser. Burada takipçilerin olgun seviyesi yüksektir, ılımlı bir liderlik anlayışı vardır ve lider yine yol gösterici ve rehber rolünü üstlenmiştir. Katılımcı liderlik tarzında lider, takipçilerinin de fikrini alır ve karar verme süreçlerinde onların görüşlerinden beslenir. Son olarak yetki veren liderlik tarzı, takipçilerin olgunluk seviyelerinin en yüksek olduğu yönetim tarzıdır. Lider, takipçilerin görevleri yerine getirmek ve hedeflere ulaşmak konusunda yeterli olduğunu düşündüğünden göreve ve takipçilere verdiği önem daha düşüktür (Cairns ve diğerleri, 1998).

Hersey ve Blanchard geliştirmiş oldukları bu çalışmada, olgunluk kavramını iş olgunluğu ve psikolojik olgunluk olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Burada olgunluk kavramı ile takipçilerin kendi davranışlarını yönlendirme yeteneklerinden ve sorumluluk almaya karşı duydukları istek ve motivasyondan bahsedilmektedir. İş olgunluğu takipçilerin iş ile ilgili konularda sahip oldukları yeteneklerini ve deneyimlerini gösterirken, psikolojik olgunluk ise herhangi bir işi gerçekleştirmeye karşı duydukları motivasyon, istek ve arzuyu göstermektedir (Hersey ve Blanchard, 1996: 44).

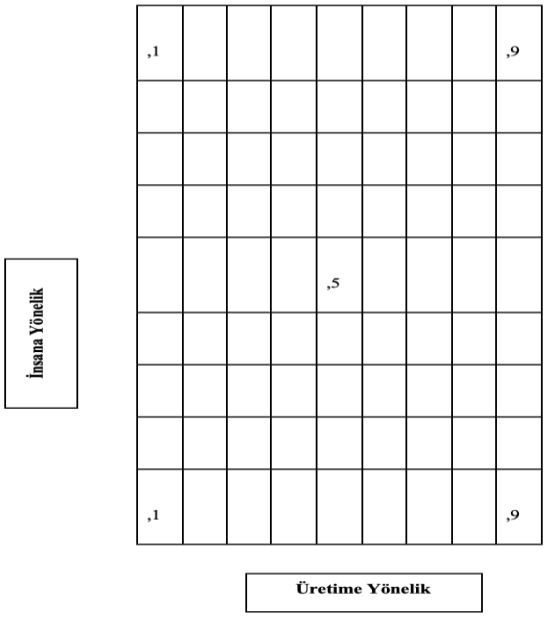
Çok boyutlu liderlik teorisi ilk kez yayınladığı günden bu yana pek çok çalışma için kaynak teşkil etmiştir. Aynı zamanda Hersey ve Blanchard fikir ayrılıkları sebebiyle çalışmalarına ayrı olarak devam ettikleri için, çok boyutlu liderlik teorisi çok yönlü olarak

gelişmeye devam edebilmiştir. Örneğin Hersey daha çok yaşam döngüsü kuramı üzerine yönelmiş ve çok boyutlu liderlik teorisi üzerine gerçekleştirmiş olduğu çalışmaları yaşam döngüsü kuramı özelinde inşa etmiştir (Hersey ve Blanchard, 1996: 44).

Çok boyutlu liderlik teorisi 1969 yılında yayınlanmış olduğu tarihten bu yana pek çok gelişim göstermiş, üzerinde pek çok revize gerçekleştirilmiştir. Çalışma tek bir çerçevede ilerlememiş, çok boyutlu liderlik teorisine sürekli olarak yeni yaklaşımlar getirilmiştir. İşte belki de bu yüzden çok boyutlu liderlik teorisinden sonra ortaya pek çok liderlik kuramı çıkmış olmasına karşın, bugün çok boyutlu liderlik teorisi akademik olarak en çok başvurulan kaynaklarında başında gelmektedir. Bunun bir diğer sebebi de çalışmanın güncelliğini hala koruyor olmasıdır. Örneğin çok boyutlu liderlik teorisinin birinci versiyonunda kullanılmış olan kavramların yerine, çok boyutlu liderlik teorisinin ikinci versiyonunda çok daha farklı kavramlara yer verilmiştir (Thompson & Vecchio, 2009).

Aslında temelde Hersey ve Blanchard'ın teorisi, Blake ve Mouton'un iki boyutlu liderlik teorisinden hareketle ortaya çıkmıştır. Bir durumsallık kuramı olan çok boyutlu liderlik teorisi, bu alanda çalışmış olan diğer düşünür ve akademisyenlerin kuramlarından çok daha farklıdır. Çünkü burada önemli olan liderin davranışlarından ziyade, takipçilerin sahip oldukları olgunluk seviyeleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Güneş, 2019).

Çok boyutlu liderlik teorisinde lider takipçilerinin durumunu bilmeli ve davranışlarını da buna göre belirlemelidir. Burada yapılması gereken şey şu şekilde tespit edilmiştir: Lider önce bireylerin olgunluk seviyelerini belirlemeli ve ardından takipçi grubunun olgunluk düzeyi hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Çünkü tutum ve davranışlarını ve aynı zamanda onlar üzerinde nasıl bir liderlik stili kullanacağını ancak bu şekilde belirleyebilir. Eğer lider takipçilerinin kendilerini geliştirmesi ve eğitilmesi konusunda gerekli tutumları göstermiyorsa, o halde takipçi grubunun başarıya ulaşması ve motive olabilmesi beklenemez. Eğer lider bu tutumları ne kadar doğru şekilde uygularsa, grubu motive etme ve hedeflere ulaşma ihtimali de o derece artmaktadır (Ayhan, 2012: 40).



Şekil 1. *Blake ve Mouton'un Yönetim Matrisi (Cai, Fink, & Walker, 2019:2).*

Çok boyutlu liderlik teorisi, öncelikle liderlik davranışını bir kenarı bırakmakta ve takipçilerin olgunluk seviyeleri ile ilgilenmektedir. Yani bir takipçinin herhangi bir hedefe ulaşmak adına ortaya koyacağı deneyim, yetenek, motivasyon ve istek, liderin davranışları ve tarzı konusunda belirleyici olmaktadır. Takipçi liderine güven, bağlılık ve işi yapmaya dair istek duymakla birlikte, bu işi gerçekleştirmek için sahip olduğu tüm yetenek ve deneyimi de kullanabilmelidir. Lider kendisini takip edenlerin yetenekleri, deneyimleri ve arzu ve istekleri konusunda yeterli bilgi sahibi olduğu sürece, bu grubu yönetmesi, onları motive etmesi ve yetkinliklerine ve olgunluklarına göre onlara liderlik etmesi daha kolay olmaktadır. Bir lider, bu kurama göre liderlik stillerini emir verici, ikna edici, karara katıcı ve yetki verici şekilde düzenlemektedir. Takipçilerin olgunluğu belirleyen başlıca unsurlar hedefleri ve görevleri yüksek tutma ve bunları gerçekleştirme ve hedefe ulaşma konusunda güçlü ve yetkin olma, eğitimli olma ve yetenekli olma olarak gösterilmektedir. Ayrıca söz konusu durum görevlere bağlı olarak da değerlendirilmektedir. Çünkü bir takipçi herhangi bir görev konusunda deneyimli ve yetkin olmakla birlikte, başka bir görevde söz konusu özelliklerini yansıtmayabilir. Bu yüzden Hersey ve Blanchard geliştirmiş oldukları teori de takipçilere verilen görevlerin de liderlik konusuna önem arz ettiğinden bahsetmektedir (Aykanat, 2010: 30).

2.4.2. Çok Boyutlu Liderlik Teorisi ile İlgili Temel Kavramlar

Hersey ve Blanchard'ın çok boyutlu liderlik teorisi, üç temel kavram etrafında şekillenmektedir. Bu kavramlarda ilki liderin verdiği direktif miktarı ve sergilediği görev davranışı; ikincisi liderin sağladığı duygusal destek miktarı ile sergilemiş olduğu ilişki davranışı; üçüncüsü ise takipçinin kendisine verilmiş olan görevlere yönelik olarak sahip olduğu gelişim ve olgunluk düzeyi olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada liderin takipçilerine vermiş olduğu direktifler ve onlara sağladığı destek, söz konusu liderin liderlik stilini oluşturmaktadır. Lider söz konusu direktiflerin ya da desteğin miktarını ve tutumunu, tamamen takipçinin olgunluk düzeyine göre belirlemektedir. Takipçinin ihtiyaç duyduğu direktifler ya da desteklerin miktarı ise, takipçinin o anda sahip olduğu gelişim düzeyini göstermektedir. Genel hatlarıyla bakıldığı zaman, liderlik stilinin belirleyicisi olarak iki önemli kavram öne çıkmaktadır. Bu kavramlardan ilki, çok boyutlu liderlik teorisinin en önemli kavramlarından biri olan "liderlik stili", bir diğer önemli kavram ise "takipçilerin gelişim düzeyi" olmaktadır (Hersey ve Blanchard, 1988: 176).

Araştırmanın önceki kısımlarında, liderlerin davranışlarını takipçilerinin gelişim düzeylerine göre belirlemeleri gerektiği belirtilmiştir. Hersey ve Blanchard (1988) tarafından takipçilerin gelişim düzeylerine bağlı olarak hevesli acemi, hayal kırıklığına uğramış öğrenci, yetenekli ama temkinli sanatçı ve kendine güvenen başarılı olmak üzere 4 farklı kavram yaratılmış ve bu kavramlar aynı zamanda farklı takipçi sınıflarını oluşturmuştur. Bu sınıflandırmalara göre;

- Hevesli acemi; yüksek bağlılığa sahiptir fakat yetkinlik bakımından iyi bir seviyede bulunmamaktadır. İşin zorluklarının ne olduğu ya da süreçte nelerle karşılaşacaklarına dair herhangi bir fikirleri bulunmamaktadır.
- Hayal kırıklığına uğramış öğrenci; Bazı yetkinlikleri ve yetenekleri bulunmasına rağmen yaşadığı bazı aksilikler liderine olan bağlılığının düşmesine yol açmaktadır. Bu tip takipçiler, karşılarına çıkan görevlerin zorlukları ile karşılaşmakta, gerçeklerle yüzleşmekte, görevler hakkında yeterince bilgi sahibi olmalarına rağmen yavaş yavaş heyecanlarını yitirmektedirler.
- Yetenekli ama temkinli sanatçı; Yetkin ve yetenekli olmasına rağmen, bağlılık seviyesi sürekli olarak değişmektedir. Bu tip takipçiler bilgilidirler ve herhangi bir görevi gerçekleştirebilecek donanıma ve deneyime sahiptirler. Her ne kadar

kendi başlarına görevlerin üstesinden gelebilecek olsalar da kendilerine olan güvenleri zaman zaman sarsılabilir. Hevesli acemide ve hayal kırıklığına uğramış öğrencide karar verme süreçlerini lider yönetirken, yetenekli ama temkinli sanatçıda sorumluluk takipçinin kendisine bırakılır. Böyle bir durumda takipçi de güvensizlik ve kaygı baş göstereceğinden, liderin desteğine ihtiyaç duymaktadır.

- Kendine güvenen başarılı; Her konuda yetkinliği ve yeteneği olmakla birlikte, aynı zamanda yüksek bir bağlılığa da sahiptir. Herhangi bir karar almak konusunda ya da herhangi bir görevi gerçekleştirmek konusunda direktif almasına ya da destek almasına gerek yoktur. Sahip olduğu yetenek ve deneyim sayesinde her şeyin üstesinden tek başına gelebilmektedir.

Hersey ve Blanchard'ın (1988) çalışmasında öne çıkan diğer kavramlar ise yönlendirme, koçluk, destekleyicilik ve temsilciliktir. Yönlendirme, lider davranışlarının yönlendirilmesi anlamına gelmektedir ve burada davranışlar düşük tutulmaktadır. Koçlukta, yönlendirici ve destekleyici davranışlar yüksek seviyede tutulmaktadır; destekleyici ve yönlendirici davranış düşük fakat destekleyici davranış yüksektir. Son olarak temsilcilikte ise yönlendirme davranışları ve destekleyici davranışlar düşük tutulmaktadır (Hersey ve Blanchard, 1988: 176).

2.4.3. Liderlik Stili

Liderlik kuramları göz önünde bulundurulduğunda, liderin takipçilerini etkileme biçimine ve geliştirdiği tutum ve davranışlara liderlik stili denmektedir. Çok boyutlu liderlik teorisinde liderlik stili, Hersey ve Blanchard'ın geliştirmiş olduğu değişmez kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderin davranışları, çok boyutlu liderlik teorisinin odak noktasında bulunur ve bu davranışlar aynı zamanda takipçilerin tamamı tarafından algılanan ve izlenen davranışlar durumunda bulunmaktadır. Bir liderin kendisi hakkındaki düşüncelerinden daha çok, takipçilerin liderleri hakkındaki düşünceleri, daha geçerli ve daha belirleyici olacaktır. Bu sebeple geliştirilmiş olan çok boyutlu liderlik teorisinde belirleyici olan ve odak noktasında bulundurulması gereken nokta her zaman takipçiler olmak durumundadır (Giritli ve Topçu, 2014: 44).

Çok boyutlu liderlik teorisinde yapılmış olan etkin liderlik tanımına göre, takipçinin lider hakkında düşünceleri ve algısı, burada çok önemli bir noktada durmaktadır. Etkin liderlik Hersey ve Blanchard tarafından şu şekilde açıklanmaktadır:

Görevin başarıyla hedefe ulaşması ve takipçilerin yönelimleri. Eğer bir lider, etkin bir liderlik örneği gösterirse, tüm takipçilerini hedefe ulaşılabilmesi konusunda etkileyebilir ve yönlendirebilir, çünkü onların motivasyonlarını yükseltmekte ve performanslarına da doğrudan etki etmektedir. Aynı zamanda etkin liderlik gösteren bir lider, takipçilerin liderlik performansından tatmin olmasına, onları etkilemesine ve takipçilerinin kendisine daha çok saygı duymasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla lider açısından ve takipçiler açısından son derece güvenli, görev bilinci gelişmiş ve bağlılığı yüksek bir ortam yaratılmaktadır. Eğer lider takipçilerin ihtiyaç duyduğu destek ve motivasyonun seviyesini bilir ve yönlendirme ve direktiflerini buna göre gerçekleştirirse, buna bağlı olarak takipçilerin bağlılıkları, performansları ve tatminleri yükselmektedir (Giritli ve Topçu, 2014: 45)

Çok boyutlu liderlik teorisinde, iki tip davranış stili üzerinde çalışılmıştır. Bunlardan ilki direktif verici davranış iken, ikincisi ise destekleyici davranıştır. Söz konusu davranış biçimleri, tamamen liderin takipçileri ile kurduğu ilişkiye odaklıdır. Bu davranış biçimleri arasından direktif verici davranış biçimleri, takipçilere görevler ile ilgili bilgi aktarımını kapsamaktadır. Yani burada lider, kimin hangi görevi ne zaman, nerede, ne şekilde yapacağını, görevlerin sonunda ne şekilde bilgi verileceğini takipçilerine aktarır. Burada takipçiler yalnızca görev bilinci üzerinden çalışırlar ve lider de takipçileri ile tek taraflı bir iletişim kurmaktadır. Destekleyici davranışta ise lider takipçilerini dinlemekte, rahatlatmakta, karşılaşılan problemlerin çözümü konusunda destek vermekte ve mücadele etmektedir. Direktif verici davranışta iletişim tek taraflı olarak gerçekleşirken, destekleyici davranışta iki taraflı olarak gerçekleşmektedir.

Hersey ve Blanchard'ın (1996) çalışmasında 4 farklı liderlik stili çıkmaktadır. Bu liderlik stilleri şunlardır:

- S1 Liderlik Stili: Direktif verici; direktif yüksek, destek düşük.
- S2 Liderlik Stili: Koçluk edici; direktif yüksek, destek yüksek.
- S3 Liderlik Stili: Destekleyici; direktif düşük, destek yüksek.
- S4 Liderlik Stili: Delege edici; direktif düşük, destek düşük.

Hersey ve Blanchard'ın (1996) çalışmalarına göre liderler, içinde bulundukları duruma, yere ve takipçilerinin olgunluk düzeylerine göre doğru liderlik stilleri kullanmalıdır. Araştırma sonuçları, okullarda, işyerlerinde ve spor etkinliklerinde söz

konusu liderlik stillerinin kullanılmasının, liderlerin sorunları çözmek, hedefe ulaşmak ve takipçilerinin motivasyonunu yükseltmek konusunda daha yaratıcı olmalarını sağladığını ortaya koymuştur. Takipçilerin olgunluk düzeyleri dışında, liderlerin liderlik stillerini belirleyen başka faktörler de bulunmaktadır. Örneğin hangi alanda faaliyet gösterildiği (spor, fabrika, okul vs.), faaliyetlerin nasıl bir alan yayıldığı, çevresel faktörler ve takipçilerin yapısal özellikleri gibi faktörler liderin davranışları ve liderlik stili konusunda belirleyicidir. Burada liderin kendisi için en doğru liderlik stilini seçmesi, hedefe ulaşılması açısından çok büyük kolaylık sağlamaktadır. Liderlik stilleri Blanchard ve Zigarmi (2014) tarafından şöyle açıklanmaktadır.:

- S1 liderlik stilinde, lider tarafından hedefin ne olduğu ve hedef yolunda görevlerin ne şekilde gerçekleştirileceği açık ve net bir şekilde tanımlanmaktadır. Amaç, görevler ve görev sırasında öncelik olarak belirlenecek olan durumlar tanımlanmaktadır. Benzer görevlerden ve doğru olarak yapılmış olan işlerden örnekler vermek; limitler belirlenmekte, eylem planlaması yapılmak, bilgi ve kaynaklar paylaşılmak, S1 liderlik stili tanımı içerisinde bulunmaktadır. Bu stilde, takipçilerin ya da görevi gerçekleştirecek olan kişilerin performansı ve durumu yakından takip edilmekte ve gerektiği durumlarda geri bildirim sağlanmaktadır
- S2 liderlik stilinde lider, takipçilere gerekli açıklamaları yapmakta ve konu hakkında kendisine önerilerde bulunulmasını istemektedir. Lider burada takipçilerini fikir ve karar verme aşamasına dahil etmektedir fakat son kararı verme konusunda yine ön planda kendisini tutmaktadır. Bu durumda, aksi fikirler gelse bile, kendi kararının doğru olduğuna inanıyorsa bu kararı uygular. Lider, iyi yapılmış işlerden örnek vererek, istediğinin gerçekleşmediği konularda takipçilerin daha iyi bir noktaya gelebilmesi adına öğüt ve fikirler vermekte; kaynak sağlamakta ve koçluk yapmaktadır. Alınan kararlar konusunda takipçilerinin düşünmesini ve ortada problem varsa, çözüm konusunda takipçilerinin de katılım göstermesini istemektedir. Doğru yapılan işleri övmekte ve takipçilerini cesaretlendirmeyi sevmektedir. Eğer takipçileri arasında bir sorun görürse, bu sorunun kaynağı konusunda onları dinlemekte ve gerektiği durumlarda fikirler vermektedir. Aynı zamanda tüm takipçilerine mümkün olan her durumda geri bildirim yapmaktadır.
- S3 liderlik stilinde alınan kararlarda liderin ve takipçilerin etkisi bulunmaktadır. Burada lider, herhangi bir problem anında çözüm konusunda ya da karar verme

konusunda takipçilerin müdahil olmasını ister. Bu liderlik stilinde liderin, istendiği zaman uzman olduğu konularda yardımda bulunmak; takipçilerine ihtiyaçlarını sormak, yeterliliği takdir etmek, cesaret vermek, övmek; herhangi bir konuda destek olmak; sorular sormak; endişe ve tereddütleri ortadan kaldırmak ya da kaldırılmasına yardımcı olmak; çalışanların özgüvenini arttırmak için geçmişte gerçekleştirmiş oldukları başarılarından bahsetmek; motivasyonu düşmüş olan takipçilere gerektiği durumlarda motivasyon yükselteceğine inandığı görevler vermek ya da takipçileri bu konuda uyarmak gibi özellikleri bulunmaktadır.

- S4 liderlik stilinde ise liderler, takipçilerine gerektiği durumlarda bağımsız hareket etme imkanı tanımaktadır. Kişilerin kendi başlarına karar vermeleri ya da yetki almaları konusunda yardımcı olan lider, aynı zamanda gerekli durumlarda kaynak da sağlamaktadır. Bu liderlik stilinde lider, takipçilerin yetkiyi ve idareyi eline almasını ve sorumluluğunda olan kişileri yönetmesini ve yönlendirmesini beklemektedir. S4 liderlik stilinin en önemli özelliklerinden biri, liderin takipçilerine güven duyması olarak karşımıza çıkmaktadır. Takipçiler gerekli durumlarda kendilerini değerlendirmeli, eleştirmeli, geliştirmek için mücadele etmeli ve yenilikler açık olmalıdır. Aynı zamanda yenilikler konusunda fikirler ortaya atmalıdırlar. Lider burada takipçilerin kendini geliştirmesini, kendini aşmasını ve performansını sürekli olarak yükseltmesini beklemektedir. Tüm bunların gerçekleştiği durumlarda lider, takipçilerini tüm gerçekleşenlerden ötürü, katkılardan ötürü takdir etmekte ve ödüllendirmektedir.

2.4.4. Takipçinin Gelişim Düzeyi

Takipçinin gelişim düzeyi, Hersey ve Blanchard'ın (1988) çok boyutlu liderlik teorisinin temel taşlarından birini oluşturmakta ve çok büyük bir önem taşımaktadır. Lideri takip eden takipçilerin tamamı deneyimlerine, yeteneklerine ve kendilerine verilen görevlere bağlı olarak farklı gelişim düzeylerine sahip bulunmaktadır. Bu durumda, bir takipçinin, bir görevi gerçekleştirmek adına sahip olduğu tecrübe ve yetenek, o takipçinin gelişim düzeyini belirlemektedir. Burada bahsedilen gelişim düzeyi, genel bir gelişim düzeyi olmaktan ziyade daha çok görev odaklıdır. Takipçilerin kendilerine verilen görevlerin niteliğine ve sahip oldukları tecrübe ve yeteneği bu görevle ne kadar birleştirdiklerine göre gelişim düzeyleri de değişkenlik göstermektedir. Zira her takipçi, her görevde aynı gelişim düzeyinde olmamaktadır. Bu durumda, bir takipçinin herhangi

bir görevde, yeteneklerine ve deneyimlerine bağlı olarak düşük bir gelişim seviyesinde olmasının, o takipçinin gelişim düzeyinin genel olarak düşük olması anlamına gelmediğini söylemek mümkündür.

Hersey ve Blanchard (1988) modelinde, takipçinin gelişim düzeyinin belirlenmesine yardımcı olan, yeterlilik ve bağlılık kavramları söz konusudur Burada yeterlilik aynı zamanda bilgi, deneyim ve tecrübe anlamına gelmektedir. Yani kişi bu göreve gelmeden önce edindiği bilgilerle ve deneyimle, lider tarafından kendisine verilen görev konusunda yeterli bir noktada bulunmaktadır. Çünkü takipçi, liderin kendisine vermiş olduğu göreve esas olan işi daha önce yapmıştır ve bu konu hakkında yeterliliği bulunmaktadır. Eğer takipçi kendisine verilen görevin aynısını daha önce yapmadıysa fakat buna benzer bir görev içerisinde bulunduysa, o halde söz konusu iş için görevlendirilebilir ve bu işteki yeterlilik seviyesi de yüksek olur. Hersey ve Blanchard modelinde bu durum, *aktarılabilir beceri* olarak adlandırılmaktadır. Bağlılık kavramında ise durum biraz daha farklıdır. Burada yeterlilik bir kenarı bırakılabilir çünkü takipçi söz konusu yerine getirmek konusunda muhteşem bir motivasyona ve isteğe sahip gözükmektedir. Burada iki kavram arasında doğrudan bir bağlantı da bulunur. Örneğin kendisine verilen görevi daha önceden herhangi bir şekilde gerçekleştirmemiş olan bir takipçi, bu görevi gerçekleştirmek konusunda daha isteksiz olabilir. Çünkü daha önce böyle bir iş yapmamıştır ve kendisine güvenmiyordur. Aynı durum bunun tam tersi için de geçerlidir. Bir takipçi kendisine verilen bir görevde deneyim sahibi ise ve kendisini yeterli görüyorsa, bu durumda o görevi yapmaya karşı da motivasyonu yüksek olmakta ve istek duymaktadır (Blank, Weitzel ve Green, 1990: 580).

Hersey ve Blanchard'ın modelinde yer alan takipçilerin gelişim düzeyleri Lacoursiere'in (1980) geliştirmiş olduğu Grup Gelişim Evreleri'ne de büyük oranda benzemektedir. Bu çalışmada çok boyutlu liderlik modelinde yer alan yeterlilik ve bağlılık kavramlarının yerini üretkenlik ve moral kavramları almaktadır. Burada da kavramların sınıflandırılması dört farklı grupta yapılmıştır. Bunlardan ilki olan alışma, takipçiler için ilk evredir ve takipçiler burada olumlu beklentilere sahip olarak deneyim kazanmak adına beklemektedir. İkinci kavram olan hayal kırıklığında ise takipçiler hayal kırıklığı içerisine girerler ve öfke duygularında artış gözlemlenir. Üçüncü kavram olan üretme aşamasında ise takipçiler artık ne yapmaları ve nasıl yapmaları gerektiğine dair bilgi sahibi olurlar ve kendilerine verilen görevleri yerine getirme konusunda daha

gerçekçi ve daha isteklidirler. Son kavram olan çözülme evresinde ise takipçiler kendilerini değerlendirmek adına fırsat yakalamaktadırlar (Blanchard, Zigarmi ve Zigarmi, 2014).

Lacoursiere'in (1980) yapmış olduğu bu çalışma, pek çok açıdan Hersey ve Blanchard'ın çalışmasına benzemekle birlikte bazı küçük farklar göze çarpmaktadır. Burada Hersey ve Blanchard'ın geliştirmiş olduğu gelişim düzeyleri G1, G2, G3 ve G4 olarak adlandırılmaktadır. Gelişim düzeyi G1 seviyesinde en düşük seviyede bulunurken, G4 seviyesinde ise en yüksek seviyede bulunmaktadır. Gelişim düzeylerinin belirlenmesi ve seviyesinin yükselmesi konusunda göz önünde bulundurulan değerler elbette deneyim, tecrübe, görev bilinci, yetenek ve özgüven gibi değerler olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderin takipçinin gelişim düzeylerini takip ederken amacı, gelişim seviyesinin G4 seviyesine ulaşmasını sağlamaktır. Gelişim düzeyi olarak G4 seviyesine gelen bir takipçi, aynı zamanda tüm görevleri herhangi bir destek ya da direktif almadan, kendi başına gerçekleştirebilecek bir durumda bulunur. Bu da grubu, hedeflerine ulaşmak konusunda bir adım daha öne taşımaktadır (Lacoursiere, 1980). Gelişim düzeyleri Şekil 2'de gösterilmiştir.

Tablo 4. Takipçinin Gelişim Düzeyi Şeması (Hersey ve Blanchard, 1988)

Yüksek Yeterlilik Yüksek Bağlılık	Yüksek Yeterlilik Düşük Bağlılık	Düşük Yeterlilik Düşük Bağlılık	Düşük Bağlılık Yüksek Bağlılık
G1	G2	G3	G4

2.4.5. Çok Boyutlu Liderlik Teorisinin Uygulanması

Çok boyutlu liderlik teorisi, lider olan kişinin, kendisini takip eden kişilerle iletişim kurarken, liderlik stilini ve davranış şekillerini takipçinin görevlere karşı olan gelişim düzeyi üzerinden kurması gerektiği temeline dayanmaktadır. Hersey ve Blanchard (1988) bu durumu etkin liderlik olarak tanımlamaktadır. Etkin liderlikte lider, tüm takipçilere benzer şekilde davranmaz. Takipçilerin gelişim düzeyleri birbirlerine oranla farklılık göstermektedir. Bu yüzden takipçilere verilecek olan destek ve direktif miktarının da takipçilerin gelişim düzeylerine bakarak belirlenmesi gerekir. Etkin liderlik stilini kullanan bir lider, takipçilerin gelişim düzeylerini tespit ettikten sonra, direktif ve

destek miktarını da buna göre belirlemektedir. Lider, takipçilerinin gelişim düzeylerini belirlemek adına öncelikle görevin ne olduğunu açık ve net bir şekilde ifade edebilmelidir. Eğer takipçilerin kafasında herhangi bir soru işareti ya da belirsizlik bulunmuyorsa, bunu sağlayan lider de etkin bir liderlik örneği göstermiş demektir. Takipçilerin gelişim düzeyleri görevden göreve farklılık göstermektedir. Bu yüzden de takipçilerin görevi açık ve net bir şekilde anlamasını sağlamak ve belirsizliğe mahal vermemek, takipçilerin gelişim düzeyini belirlemek ve etkin liderlik stilini belirlemek açısından büyük önem taşımaktadır (Hersey ve Blanchard, 1996: 46).

Çok boyutlu liderlik teorisinin uygulama aşamaları, hedefi belirlemek; takipçinin gelişim düzeyini belirlemek, etkin liderlik stilini belirlemek ve performans için ortaklık olarak 4 ayrı grupta incelenmektedir. Hedefi belirlemek kısmında lider, herhangi bir belirsizliğe mahal vermeden, anlaşılır, açık ve net bir şekilde görevleri ve hedefleri takipçileri ile paylaşmaktadır. Takipçinin gelişim düzeyini belirlemek kısmında lider öncelikle G1, G2, G3 ve G4 olarak adlandırılan gelişim seviyelerine hâkim olarak, takipçilerinin hangi gelişim seviyesinde olduğunu tespit etmekte, böylelikle destek ve direktif ihtiyaçlarına ne şekilde karşılık vereceğini de belirlemektedir. Etkin liderlik stilini belirlemek kısmında, lider, stilini takipçinin gelişim düzeyine göre belirlemektedir. Lider, zaten kullanması gerekli olan tüm stillere hâkim durumda bulunmaktadır. Bu yüzden de hangi takipçiye hangi stille yaklaşması gerektiğini bilmekte ve gerektiği durumlarda stiller arasında geçiş yapabilmektedir. Performans için ortaklık kısmında ise lider uyguladığı liderlik stili konusunda ve takipçi kendisine uygulanan liderlik stilinde uyumlu olup, herhangi bir anlaşmazlık içinde olmamalıdır. Yani seçilen stil, liderin ve takipçinin bakışına uygun olmalıdır. İşte çok boyutlu liderlik teorisinde takipçilerin ve liderin bu uyumu geliştirebilmiş olması, performans için ortaklık olarak adlandırılmaktadır. Tüm bu kavramları üç başlık altında toplamak mümkündür (Vecchio, 1987):

- Takipçiler ya da çalışanlar için görevleri ve gerçekleştirecekleri eylemleri kolay bir şekilde yürütebilmeleri adına, açık ve net hedefler belirlemek,
- Sorumlulukların farkında olacak şekilde tüm takipçiler ile ortaklıklar kurmak,
- Takipçilerin bağlanmasını sağlayacak, performansın altyapısını oluşturduğu bir kültür yaratmak.

Takipçilerin ihtiyaçları birbirlerinden farklı olabilmektedir. Bu yüzden her birinin ihtiyaçları ve her birine verilmesi gereken direktif ve destek miktarı değişebilmektedir.

Burada liderin görevi, sürekli değişen ya da değişkenlik gösteren bu durumları tespit etmek ve gerektiği durumlarda bu ihtiyaçlara esnek bir şekilde karşılık verebilmektir. Yani takipçilerin sürekli değişen ihtiyaçları her ne kadar karmaşık bir yapı oluşturuyorsa da lider tüm karmaşık yapıyı çözümleyecek etkin liderlik stilini kullanıyor olmalıdır. Lider karşılaştığı her türlü duruma uyum gösterebilecek yeni davranışlar geliştirebilmeli ve yeterince esnek olmalıdır. Çünkü çok boyutlu liderlik teorisinde tüm takipçilerin ihtiyaçlarına karşılık verebilecek tek bir davranış stili geliştirmek mümkün olmamaktadır (Hersey ve Blanchard, 1996: 46).

2.4.5.1. Hedefi Belirlemek

Çok boyutlu liderlik teorisinin belki de en önemli özelliği olarak, lider tarafından takipçilere verilecek olan görevlerin ya da hedefin açık ve net bir şekilde, belirsizliğe mahal vermeden aktarılması gösterilmektedir. Yapılacak görevlerden ve takipçilerden maksimum performansı almak için görevin ya da hedefin lider tarafından iyi bir şekilde tanımlanmış olması gerekmektedir. Liderin hem açık hem de anlaşılır bir şekilde görevi ve hedefi ortaya koyması, takipçiler tarafından yüksek performans gösterilmesine sebep olmakta ve böylelikle hedefe ulaşmak konusunda daha yapıcı adımlar atılabilmektedir. Görevin ne zaman başlayacağından ne şekilde ilerleyeceğine, iş bölümünün ne şekilde yapılacağına, kimlerin bu görevde yer alacağına ve görevin ne zaman sonlandırılacağına dair bilgilerin tamamının açık ve net bir şekilde aktarılması, tamamen liderin görev alanında bulunmaktadır.

Çok boyutlu liderlik teorisinin açıklanması için, MAKET adı verilen tanımlama sistemi kullanılmaktadır. MAKET sisteminde görevin iyi ve anlaşılır bir şekilde aktarımının nasıl olması gerektiğine dair bir açıklama yapılmıştır. MAKET sistemi içerisinde görevin ya da hedefin açık ve anlaşılır şekilde aktarılması için şu niteliklerin bulunması gerekmektedir (ÇBL, 2013):

- Motive edici olmalı,
- Açık ve ölçülebilir olmalı,
- Konuyla ilgili olmalı,
- Erişilebilir olmalı,
- Takip edilebilir olmalı.

Eğer hedefler lider tarafından motive edici bir şekilde aktarılırsa, takipçiler daha yüksek performansla çalışarak görevden ya da hedeften daha yüksek verim alınmasını sağlamaktadır. Bu, liderin görev alanında bulunmaktadır dolayısıyla hedefler lider tarafından bu doğrultuda yapılandırılmalıdır. Lider, verdiği görevin sonucundaki beklentilerini takipçilerin doğru şekilde ve açık bir biçimde anlatmalıdır. Çünkü görev ya da hedef sonunda kendisinden ne beklendiğini bilen bir takipçi, hedefini daha başarılı bir şekilde ve sonuç odaklı olarak gerçekleştirmektedir. Verilen görev konuyla ilgili olmalı ve takipçinin görev ve yetenek alanları içerisinde bulunmalıdır. Bu durum takipçinin görevini daha iyi anlamasını ve sonuca daha kolay gidebilmesini sağlamaktadır. Görevin erişilebilir olduğu sürece gerçekçi olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Bir görevin takip edilebilir olması, takipçilerin görevlerini ilerletirken ne zaman sonlanması gerektiğini bilmesi, takipçilerin buna göre çalışmasını; planlarını buna göre yapmalarını sağlayacak ve böylelikle çalışma belirlenen zaman dilimi içerisinde bitirilebilecektir. Eğer herhangi bir görev MAKET kriterlerine uygun olacak şekilde, motive edici, açık ve ölçülebilir, konuyla ilgili, erişilebilir ve takip edilebilir olursa, çok boyutlu liderlik teorisine göre bu, iyi tanımlanmış ve iyi şekilde aktarılmış bir görev demektir.

Hedefin doğru şekilde belirlendiği ve takipçilere de açık ve net şekilde aktarıldığı durumlarda, takipçilerin göreve karşı olan istekleri ve motivasyonları yükselmekte ve liderin liderlik stillerini doğru şekilde kullanması sağlanmaktadır. Takipçiler görevlerini tam olarak anladıklarında daha motive, daha istekli ve sonuç odaklı şekilde o görevi yerine getirebilmektedir. Bu yüzden bir lider için hedefi belirlemek ve bu hedefi takipçilere açık ve net şekilde aktarmak büyük önem taşımaktadır (ÇBL, 2013).

Liderler, takipçilerinden maksimum verim alabilmek için hedef konusunda her zaman anlaşılır olmalıdır. Çünkü nasıl bir hedefe doğru gittiğini bilmeyen, görevinin ne olduğundan tam olarak emin olmayan takipçiler, görevin belirsizliğinden ötürü zaman konusunda, istek konusunda ve motivasyon konusunda ciddi sıkıntılar yaşar. Bu sıkıntıların yaşanmaması adına hedefi yola çıkarak belirlemek, kafalarda görev ile ilgili şüphe olmadığından emin olmak, lider ve takipçiler açısından çok uyumlu bir süreç yaşanmasına sebep olmaktadır. Bugün büyük şirketlere, büyük spor insanlarına ya da büyük yöneticilere bakıldığı zaman, daha yola çıkarken hedefin konulduğu ve tüm organizasyonun söz konusu hedeften emin şekilde ilerlediği görülmektedir. Dolayısıyla bu hedef yolunda lider ve takipçiler, görevlerinin ne olduğu bilerek ve görevleri

konusunda soruları olmadan mücadele verirler. Bu da organizasyonun başarıya ulaşmasını kolaylaştırmaktadır (ÇBL, 2013).

Örneğin bir spor kulübünün lideri, yola çıkarken her zaman kendisine hedef olarak şampiyonluğu koymaktadır. Lider, takımın teknik direktörü, takipçiler de oyunculara olarak düşünülürse, burada söz konusu hedefin, yani şampiyonluğun oyuncular tarafından kesin olarak anlaşılması gerekir. Eğer şampiyonluğun kendileri için neler getireceğini bilirler ve şampiyon olmanın çok iyi bir şey olduğunu idrak ederlerse, bu durumda bu hedefe ulaşmak konusunda herhangi bir belirsizlik yaşamaz ve tamamen şampiyon olmak amacıyla hareket ederler. Burada oyuncuların görevi ise, önlerine çıkan rakipleri yenerek şampiyonluk hedefine her geçen biraz daha yaklaşmaktır. Futbolcular şampiyon olmak için görevleri olan maçları kazanma eylemini gerçekleştirmek konusuna herhangi bir çekince ya da motivasyon eksikliği yaşamaz. Bu durumun temel sebebi hedef en başından konmuştur ve herkes hedefin açıklığı ve netliği konusunda hemfikirdir. Dolayısıyla lider ve takipçiler hedefe odaklı bir şekilde, görevlerini layıkıyla yerine getirerek yollarına devam etmektedir (Gökçe, Çam ve Yazıcılar, 2008: 7).

2.4.5.2. Takipçinin Gelişim Düzeyini Belirlemek

Eğer lider çalışmaların sonucunda görevin ya da hedefin ne olduğunu belirlediyse, sırada ikinci adım olan teşhis bulunur. Çok boyutlu liderlik teorisinde teşhis büyük önem taşımaktadır. Lider söz konusu hedefi, takipçilerin gelişim düzeylerini de göz önünde bulundurarak en iyi şekilde karar vermelidir. Aynı zamanda lider, belirlemiş olduğu göreve ya da hedefe uygun olarak en iyi liderlik stiline de karar vermelidir. Çalışmanın önceki bölümlerinde de aktarıldığı gibi, takipçinin gelişim seviyesini belirlemek adına G1, G2, G3 ve G4 olmak üzere 4 farklı seviye bulunmaktadır. Lider, bu seviyelerin barındırdığı özellikleri bilmekte ve sonuç olarak takipçilerinin hangi gelişim düzeyinde bulunduklarını teşhis edebilmektedir. Söz konusu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Blanchard, Zigarmi ve Zigarmi, 2014):

Birinci Gelişim Düzeyinde Yer Alan Takipçilerin Özellikleri (G1): Bu grupta yer alan takipçiler genellikle organizasyon içinde yenidirler. Bu yüzden bazı yetenekten yoksundurlar ve yeterince deneyim sahibi değildirler. Bu yüzden de ilk etapta, görevlerde kullanılmak adına uygun durumda değillerdir. Tecrübesiz oldukları ve organizasyondan henüz yeterince haber sahibi olmadıkları için hata yapma ihtimalleri çok daha yüksektir.

Bunlarla beraber G1 içerisinde yer alan takipçiler yeni olmaktan dolayı heyecan ve merak duymakta ve öğrenmek için hevesli bir durumda bulunmakta ve direktif almak konusunda da hazır bir durumda bulunmaktadır. G1 seviyesindeki takipçiler özgüven sahibi olmakla birlikte, geleceğe dair umutları sebebiyle olarak her zaman gerçekçi olmamaktadır.

İkinci Gelişim Düzeyinde Yer Alan Takipçilerin Özellikleri (G2): G2 seviyesindeki takipçiler, G1 seviyesindeki oranla daha fazla yetenek ve deneyim sahibi olmaktadır. Aynı zamanda genellikle organizasyon içerisinde daha uzun süredir bulunmaktadırlar. Yine de sahip oldukları yetenek ve deneyim, her zaman yeterli olmamaktadır. Organizasyonla ilgili olarak bugüne dek pek çok bilgi edinmiş olsa da, yaşadığı kafa karışıklığından bunalmış durumdadır ve cesareti de bir miktar kırılmıştır. Söz konusu takipçiler tüm bunlara rağmen geri adım atmamakta, kendilerini geliştirmeye devam etmektedirler. Kendilerini geliştirirken birtakım hatalar yapabilmekte fakat organizasyona olan bağlılıklarını sürdürmek için, liderlerin bu hatalarla ilgili olarak cesaretlendirilmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Liderleri tarafından güven duyulduğunda ya da destek gösterildiğinde, organizasyona olan bağlılıkları artmakta G3 seviyesine ulaşmak için daha motive bir şekilde çalışmaya devam etmektedirler. Yine de G2 olan bir takipçi eğer bu süreçte hata yapmaya devam eder ve liderinden güven ışığı ya da destek görmezse, hayal kırıklığına uğrayarak organizasyona olan bağlılığından vazgeçebilir. Genel hatlarıyla bakıldığında olumlu özelliklere sahipmiş gibi görünseler de aslında G2 takipçiler hem güvensiz hem de istikrarsız bir konumda bulunmaktadırlar.

Üçüncü Gelişim Düzeyinde Yer Alan Takipçilerin Özellikleri (G3): G3 seviyesinde olan bir takipçi, artık organizasyonu hakkında çok fazla bilgi sahibi olmuş, deneyim ve yetenek kazanmış, kendisine verilmiş olan görevleri hedeflenen şekilde başarıyla yerine getirmiş demektir. Artık herhangi bir desteğe gereksinim duymadan pek çok görevi kendi başına halledebilmektedir. Yine de örgüte olan bağlılığını sürdürebilmesi ve kendini geliştirmeye devam edebilmesi adına fikirlerinin ya da düşüncelerinin onaylanmasına ihtiyaç duymaktadır. Bazen karar vermekte zorlanan bir yapıya sahip olsa da, ufak bir destekleme ya da fikir alışverişi ile doğru kararlar alabilmektedir. Karar vermekte zorlanıyor olması, onun daha temkinli davranmasını sağlamaktadır. Her ne kadar kendine güvenen bir yapısı bulunsa da, zaman zaman bu konuda problem yaşayabilmektedir. G3 seviyesinde bir takipçi, yeteneklerine güvenmesi gerektiği konusunda yardıma ve desteğe ihtiyaç duyar. G3 takipçilerin en büyük problemi

ise, görevden zaman zaman sıkılabilmeleridir. Yine de G3 seviyesindeki takipçiler genellikle organizasyondan ayrılmadan önce G4 seviyesine ulaşmaktadır.

Dördüncü Gelişim Düzeyinde Yer Alan Takipçilerin Özellikleri (G4): G4 seviyesindeki takipçiler artık her konuda yetenekli ve deneyimli olduklarını kanıtlamış olup, uzman olarak görülmektedir. Herhangi bir direktife ya da yardıma gereksinim duymadan, bağımsız şekilde çalışabilecek özgüvene sahip bulunmaktadırlar. Kendisine verilen pek çok görevi hedeflere yönelik ve kendinden emin bir şekilde gerçekleştirmektedir. Bu yüzden kilit rollerinden biri de G1, G2 ve G3 seviyesinde takipçilere örnek olmak ve onlara kendilerini geliştirmeleri konusunda ilham vermektir. Organizasyona olan katkıları çok büyük olan G4 gelişim düzeyinde bulunan takipçiler, pek çok konu hakkında öngörülü bir şekilde karar verebilmektedirler.

Tüm gelişim seviyelerinde bulunan takipçilerin, hangi seviyelerde bulunduğunu doğru şekilde teşhis etmek ve teşhis sonucunda hedeflere yönelik görev dağılımını da doğru şekilde yapmak, aynı şekilde bu süreçte uygulanacak olan liderlik stilinin seçimini de doğru bir şekilde gerçekleştirmek tamamen liderin inisiyatifinde olan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Lider, takipçilerin gelişim düzeylerini belirlemek için ortaya bazı sorular atabilir. Çok boyutlu liderlik teorisinde söz konusu sorular şu şekilde listelenmektedir (Blanchard, Zigarmi ve Zigarmi, 2014):

Soru 1: Amaç, görev ya da hedef nedir? (Hedefin açık ve net şekilde belirlenmesi, takipçilerin gelişim düzeylerinin belirlenmesi açısından büyük önem taşımaktadır.) Bu soru çok boyutlu liderlik teorisinin temeli olarak gösterilmektedir. Bu soru ile takipçinin gelişim düzeyinin belirlenmesi adına görevin belirlenmiş olması gerekmektedir.

Soru 2: Söz konusu görev ya da hedefler ilgili olarak, takipçiler daha önce herhangi bir görev içerisinde bulunmuş mudur? Eğer bulunmadıysa bu görev için gerekli olan deneyimlere ve yeteneklere sahip midir? Görev ya da hedef konusunda yeterince bilgisi var mıdır ve bu görev için becerilerine güvenmekte midir? Tüm bu sorular aslında takipçinin aynı işi daha önce yapıp yapmadığını öğrenmek ile ilgilidir. Eğer takipçi aynı işi daha önce yapmamışsa, o zaman değerlendirmeye her zaman G1 seviyesinden başlamaktadır. Takipçinin daha önce bu işi yapmış olması ya da kaç kere yapmış olduğu takipçinin gelişim seviyesini yükseltmektedir.

Soru 3: Daha önceden içerisinde bulunduğu görevlerden edindiği deneyimler, bu görev ya da hedefle mukayese edildiğinde ne seviyededir? Tüm bu sorular sonucunda

öğrenilmek istenen, takipçinin önceki aynı görevlerden edindiği tecrübe ve yeteneklerin ne seviyede olduğudur.

Soru 4: Bu görevde yer alacak takipçinin göreve karşı isteği var mıdır? Hedefe yönelik olarak görevi gerçekleştirmek adına yeterli motivasyonu var mıdır? Takipçinin deneyimleri olduğu kadar görev ve hedef konusunda sahip olduğu motivasyonda bir o kadar önem taşımaktadır. Görevin gerçekleştirilmesi konusunda takipçinin duymuş olduğu motivasyon ve istek, görevin gerçekleştirilmesine ya da doğru şekilde gerçekleştirilmesine büyük etki etmektedir.

Soru 5: Takipçi söz konusu görevi ya da hedefi gerçekleştirebileceğine dair bir inanç beslemekte midir? Bu görevi başarmak için kendisine olan görevi ne durumdadır? Burada takipçinin kendisine olan güveni tespit edilmelidir. Çünkü takipçinin kendisine verilen görevi herhangi bir yardım almadan gerçekleştirebileceği konusunda kendisine güvenmesi de büyük önem taşımaktadır. Bu durum takipçinin söz konusu görevi doğru şekilde yapması ve bunu yaparak diğer çalışanlara örnek alması açısından önem taşımaktadır.

Lider, tüm bu soruları sorduktan ve doğru şekilde cevaplar bulduktan sonra, artık rahatlıkla takipçilerinin gelişim seviyeleri konusunda bilgi sahibi olmakta ve bu doğrultuda görev ve hedef konusunda daha doğru kararlar verebilmektedir. Aynı zamanda takipçilerini gelişim düzeylerini belirlemek, liderin görev ve hedefler konusunda nasıl bir liderlik stili kullanacağı konusunda da belirleyici olacaktır.

2.4.5.3. Etkin Liderlik Stilini Belirlemek

Etkin liderlik stilini belirlerken göz önünde bulundurulması gereken bazı özellikler bulunmaktadır. Burada belirleyici olan özelliklerden ilki, liderlerin karakter yapılarıdır. Bunların dışında liderlik tutumu, davranışlar, yetenekler ve beceriler ile başkalarının lider hakkındaki düşünceleri de etkin liderlik stilinin belirlenmesi konusunda önem taşımaktadır. Liderlerin takipçilerini ne şekilde etkilemek istediği, takipçilerin gelişim düzeyleri, karakterleri, yetenekleri ve deneyimleri, istek ve talepleri, ne gibi beklentiler içerisinde bulundukları, motivasyonları ve liderlerine olan bağlılıkları da yine etkin liderlik stili belirlenirken göz önünde bulundurulması gereken özelliklerdir. Etkin liderlik stilini belirlerken dikkat edilmesi gereken diğer özellikler ise şu şekilde listelenebilir (Blanchard, Zigarmi ve Zigarmi, 2014):

- Lider ve takipçiler arasındaki ilişki ile takipçilerin kendi aralarındaki ilişki,
- Şirket ya da organizasyonun iç yapısı, hedef ve beklentileri,
- Ne gibi işlerin yapılması gerektiği, üretim tarzları, iş gerçekleştirilmesi için yapılması gerekenler ve ne gibi teknolojilerin kullanıldığı,
- Organizasyon ya da şirketin ne şekilde yönetildiği,
- Dış çevrenin organizasyona ve lidere ne gibi etkilerinin olacağı.

Yukarıda sayılan tüm bu özellikler, etkin liderlik stiline karar verilmesi sürecinde belirleyici olmaktadır. Etkin liderlik stilinin belirlenmesi konusunda Hersey ve Blanchard'ın yaptığı çalışma çok önemli olup, konuyu bunun üzerinden açıklığa kavuşturmak mümkündür. Bu çalışmaya göre etkin liderlik stili belirlenirken, 4 farklı seviye tespit edilmiş ve bu seviyelere S1, S2, S3 ve S4 isimleri verilmiştir. Her seviyenin kendisine has, değerlendirme için kullanılacak özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklere göre lider, liderlik stilini belirlemektedir (Blanchard, Zigarmi ve Zigarmi, 2014).

2.4.5.4. Performans İçin Ortaklık

Hersey ve Blanchard (1996)'ın yapmış olduğu çalışmada liderler ve çalışanlar arasında performans için bir ortaklık kurulduğunda, çalışanların daha yüksek bir verimliliğe sahip olacağı ve başarı düzeylerinin de buna bağlı olarak artacağı ortaya konmaktadır. Bu ortaklık modelinde liderler ve takipçiler bir görüş birliğine varmakta ve ihtiyaçlar üzerinde ortak bir karar verilmesi gerekmektedir. Burada lider tarafından çalışanlara ya da takipçilere, gösterilen çabanın ortak bir amaç için olduğu ve bu amaç uğrunda birlik olarak çalışılması gerektiği aktarılmaktadır. Aynı zamanda ortada yapılması gereken ya da yapılmakta olan bir iş varken hem işin ne seviyede ilerlediği hem de ilerleyişin takibinin yapılması için lider ve takipçilerin ne sıklıkla ve nasıl görüşmesi gerektiği gibi konular da yine lider tarafından belirlenmektedir. Burada liderler takipçilerinin gelişim seviyelerini ve yaptıklarını işteki performans ve verimliliklerini yakından takip ederek, gerektiği yerlerde takipçilerini övmeye özen göstermektedir. Söz konusu durumlar performans için ortaklık kurulması şeklinde tanımlanmaktadır.

Lider ve takipçinin herhangi bir konu hakkında görüş birliğine varması, hatta gerektiği durumlarda liderin takipçilerinden fikir alması ve bu sayede performans için ortaklık kurulması şirketler ve organizasyonlar tarafından büyük önem taşımaktadır. Bu,

geçmişte meydana gelen bir durum olmamakla birlikte, meydana geldiği zamanlarda hoş karşılanmayan bir lider davranışı olarak gösterilmekteydi. Fakat günümüzde durum böyle değildir. Günümüzde ortaya çıkan liderlik anlayışı içerisinde söz konusu durum bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü liderler ve takipçiler arasında bir işbirliği sağlanması, şirketlerin büyümesi ve yüksek verimlilik elde edilmesi açısından hayati öneme sahiptir. Bugün pek çok büyük şirket ve organizasyon, liderleri ve takipçileri arasında performans için ortaklık kurmaktadır. Performans için ortaklık süreci, Hersey ve Blanchard tarafından şu şekilde açıklanmaktadır: 1970'li yıllarda şirket ve organizasyonlar liderlik modeli olarak hiyerarşik yapıyı ve emir komuta zincirini kullanmakta ve tüm yetkiyi ve ipleri kendi ellerinde tutmak istemekteydi. Yani takipçiler herhangi bir sürece dahil edilmiyordu. Takipçiler, kendi gelişim düzeylerine ya da diğer konulara liderleri ile birlikte karar verememekteydi. Fakat günümüzde yönetim konusunda yeni fikirler ortaya atılmakta, değişimler gerçekleşmekte ve bu değişim elbette liderlik stillerine de yansımaktadır. Liderlerin başarılı olabilmeleri ve içlerinde bulundukları organizasyon ya da şirketleri büyütmeleri konularında, takipçileri ile performans için ortaklık kurmaları gerekmektedir (Hersey ve Blanchard, 1996:45).

2.4.5.6. Çok Boyutlu Liderlik Teorisi Kapsamında Geliştirilen Ölçme Araçları

Hersey ve Blanchard, çok boyutlu liderlik teorisi kapsamında iki farklı ölçme aracı geliştirmiştir. Bu araçlar LEAD ve LBA olarak adlandırılmaktadır. Burada LEAD, lider etkinliği ve esnekliği anlamına gelmektedir. LEAD aslında bir ankettir ve söz konusu anketin birkaç farklı versiyonu bulunur. Bu versiyonlar liderler, takipçiler ve liderin çalışıyor olduğu yöneticilerin cevaplaması için ayrı ayrı oluşturmuştur. Bu çalışma sayesinde liderin kendine karşı olan bakışı ve başkalarının lidere karşı olan bakışı ortaya çıkmaktadır. LEAD ölçeği geliştirildikten ve uzun süre kullanıldıktan sonra Blanchard, Hambleton ve Zigarmi, bu ölçekten hareketle yeni bir ölçme aracı ortaya koymuşlar, söz konusu aracı ise LBA olarak tanımlamışlardır. LBA, liderlik davranışları analizi olarak adlandırılmaktadır. LEAD ölçeği toplamda 12 adet durumdan oluşmuşken, LBA ölçeği ise 20 adet durumdan oluşmaktadır. Burada liderlere ve takipçilere söz konusu durumlar aktarılır ve bu durumların sonucunda liderlerin ve takipçilerin bu durumlar karşısında nasıl aksiyonlar alacağına bakılır. Burada hem liderlerin hem de takipçilerin davranış

biçimleri ortaya çıkarılmaktadır. Hem LEAD ölçeği için, hem de LBA ölçeği için aynı durum söz konusudur. LBA ölçeğinin LEAD ölçeğinden farkı, daha sonra geliştirilmiş olması ve LEAD ölçeğinden daha gelişmiş durumda bulunuyor olmasıdır. Bu iki ölçek ile ilgili olarak da çalışmalar yapılmış ve söz konusu çalışmaların sonuçları ortaya konmuştur (Blanchard, Zigarmi ve Zigarmi, 2014).

LEAD ölçeğinde yer alan durumlardan bir tanesi, Blanchard ve ekip arkadaşları tarafından liderlere şu şekilde aktarılmıştır: Herhangi bir ekipte çalışan personeller, kendilerine verilen görevleri yerine getirmek konusunda ciddi problemler yaşamaktadır. Dolayısıyla tüm personellerin verimi ve motivasyonu ciddi bir düşüş içine girmektedir. Lider olarak personellerinize karşı dostane bir tavırla yaklaşımınız, söz konusu durum ile alakalı duyduğunuz kaygıları onlara aktarmanız, ekip üzerinde hiçbir etki yaratmamaktadır ve söz konusu durumun tersine dönmesine yardımcı olmamaktadır. Tüm bu bilgiler size aktarıldıktan sonra aşağıdaki seçeneklerden hangisini ya da hangilerini uygularsınız?

Söz konusu durum ortaya konduktan sonra, liderler tarafından şu seçenekler arasından bir aksiyon almaları istenmiştir (Blanchard, Zigarmi ve Zigarmi, 2014):

- Görev kapsamında uyulması gereken kuralları, yöntemleri ve görevin hedefler doğrultusunda gerçekleştirilmesi için personellerinizden olan beklentilerinizi yeniden düzenlersiniz,
- Personelleriniz ile mevcut durumun yeniden değerlendirilmesi konusunda hazır olduğunuzu belirtir, fikir paylaşımı yapmaya istekli olduğunuzu aktarır ve fakat onlar üzerinde herhangi bir baskı kurmazsınız,
- Personelleriniz ile bir görüşme ayarlayarak, nasıl bir performans beklediğinizi ve hedeflerinizi onlara aktarırsınız,
- Hiçbir şey yapmazsınız ve bekleyerek neler olup biteceğini görürsünüz.

Hersey ve Blanchard'ın geliştirmiş olduğu çok boyutlu liderlik teorisi içerisinde geliştirilen ölçekler ve bu ölçekler kullanılarak ortaya konan sonuçlar, şirketlerin ve organizasyonların liderlik konusunda önemli bilgiler elde etmelerine sebep olmuştur. Bugün çok sayıda şirket ve organizasyon söz konusu ölçekleri liderler için uygulamakta, ortaya çıkan sonuçlar üzerinden hareket planları yapmakta ya da liderlik stillerini belirlemektedir (Hersey ve Blanchard, 1988).

2.4.5.7. Çok Boyutlu Liderlik Konusu ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Çok boyutlu liderlik teorisi ile ilgili olarak gerek yurtiçinde, gerekse de yurtdışında yapılmış pek çok çalışma bulunmaktadır. Söz konusu çalışmalar bir yandan çok boyutlu liderlik teorisini geliştirmek üzerine kurulmuşken, bazıları çok boyutlu liderlik teorisi ile ilgili olarak yeni fikirler ortaya koymaktadır. Yapılan bu çalışmalar içerisinde öne çıkanlar şu şekildedir:

- Eslami, Kraljevic ve Thunbjer'in çalışması,
- Mwai'nin çalışması,
- Wimmer'ın çalışması,
- Fuchs'un çalışması,
- Alikişioğlu'nun çalışması.

Bunlar son 20 yıl içerisinde yapılmış çalışmalar olduğundan, geliştirilen fikirlerin güncel olduklarını söylemek mümkündür. Bu sebeple, bu çalışma kapsamında, söz konusu isimlerin araştırmalarına ve değerlendirmelerine yer verilmiştir. Yukarıda ismi geçen çalışmalardan özellikle Alikişioğlu'na ait olanı, Türkiye'de çok boyutlu liderlik teorisi alanında yapılmış olan en önemli çalışmalardan biri olarak gösterilmektedir.

Söz konusu çalışmaların hemen hemen tamamı, çok boyutlu liderlik teorisini genel olarak ele almakta, teorinin herhangi bir detayını derinlemesine incelememektedir. Bu durum, Hersey ve Blanchard dışında kalan araştırmacıların çok boyutlu liderlik teorisine yaklaşımını da ortaya koymaktadır. Çalışmaların bazıları yalnız teori kısmının geliştirilmesine odaklanmışken, bazıları ise Hersey ve Blanchard'ın geliştirmiş olduğu ölçme araçlarını kullanarak belli araştırmalara odaklanmış; bu araçlar tek bir sektör özelinde kalmayıp, farklı sektörlere de uygulamıştır. Sözgelimi bazı araştırmacılar inşaat sektörüne, bazıları ise turizm ya da sağlık gibi alanlara yoğun araştırmalar yapmışlardır. Sonuç olarak bu çalışmaların tamamı, çok boyutlu liderlik teorisi konusunda çok önemli veriler ortaya koymuş; teorinin geliştirilmesine yardımcı olmuştur. Bugün gerek ülkemizde gerekse de dünyada çok boyutlu liderlik teorisi ile ilgili olarak çalışmalar sürmekte, farklı sektörlerde araştırmalar yapılmakta ve ortaya yeni fikirler çıkmaya devam etmektedir.

Eslami, Kraljevic ve Tunjber'in Çalışması: Eslami, Kraljevic ve Tunjber'in gerçekleştirmiş olduğu Çok Boyutlu Liderlik Perspektifinden Proje Yönetimi isimli çalışmada, projelerin çok boyutlu liderlik modeli kullanılarak yönetilmesi amaçlanmış ve bu durum masaya yatırılmıştır. Bu çalışmada liderlere sorulması amacıyla 12 adet, izleyicilere sorulması amacıyla da 16 adet soru belirlenmiş; söz konusu sorulara verilen cevaplar üzerinden çok boyutlu liderlik teorisi ve proje yönetimine dair sonuçlar çıkarılmıştır. Çalışma kapsamında farklı sektörlerden isimler bir araya getirilmiş ve her firmadan 1 lider ve 1 ya da 2 adet çalışan ile bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Sorulan sorular ve ilgilenen konularsa aşağıdaki gibidir (Eslami, Kraljevic ve Tubbjer, 2005):

- Takipçilerin gelişim düzeyi ne durumda bulunuyor?
- Lider, takipçilere ne miktarda direktif uyguluyor?
- Lider, takipçilerine ne şekilde ve ne kadar destek oluyor?
- Takipçilerin gözünden bakıldığı zaman, liderlerin uygulamış olduğu liderlik stilleri, takipçilerin gelişim düzeyleri için uygun mu?
- Takipçi, ne tür bir liderlik stili uygulanmasını istiyor?
- Takipçilerin istedikleri liderlik stilleri ile, liderlerin uyguladıkları liderlik stilleri benzer durumda bulunuyor mu?

Bu çalışmada amaç, liderin liderlik stili ile ilgili olarak direktif ve destek seviyesinde bir inceleme yapmak ve takipçilerin gelişim düzeyleri ile alakalı olarak da yeterlilik ve bağlılık seviyesinde bir inceleme yapmaktır. Liderin ve takipçinin gözünden ayrı ayrı olacak şekilde destekleyici ve direktif verici davranışlar değerlendirmeye alınmıştır. Burada takipçilerin gelişim düzeylerine bağlı olarak yapılan incelemede, yalnızca takipçinin kendi görüşlerine yer verilmiştir. Çıkan sonuçlar üzerinden liderlerin liderlik stilleri, çalışmanın önceki kısımlarında da belirtilmiş olduğu şekilde S1, S2, S3 ve S4 olarak; takipçilerin gelişim düzeyleri ile ilgili olan sonuçlar da G1, G2, G3 ve G4 olarak değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeler sonucunda, liderlerin liderlik stili ve takipçilerin gelişim düzeyleri ile ilgili olarak bir sınıflandırma yapılabilmiştir (Eslami, Kraljevic ve Tubbjer, 2005).

Çalışma sonucunda takipçilerin kendi gelişim düzeylerine en uygun liderlik stilini talep ettiklerini dile getirmeleri, çok boyutlu liderlik teorisinin de öngördüğü bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Buradan elde edilen bir diğer sonuç, uygun liderlik stilinin

belirlenmesi konusunda takipçinin gelişim düzeyinin belirleyici olduğu ve çok boyutlu liderlik teorisinin bu alanda kullanılabilecek geçerli bir teori olduğudur. Eslami, Tunjber ve Kraljevic gibi araştırmacılar elde ettikleri sonuçlarla, söz konusu modelin şirketler ve organizasyonlar tarafından kullanılabilir olduğunu ve proje yönetimi konusunda başvurulabilecek bir yöntem olduğunu da ortaya koymuşlardır (Eslami, Kraljevic ve Tubbjer, 2005).

Her ne kadar çok boyutlu liderlik teorisi üzerine çalışmalar yapan bir başka araştırmacı, Vecchio, uygun liderlik stilinin belirlenmesi konusunda çok boyutlu liderlik teorisinin kullanılamayacağını ifade ederek eleştirmiş olsa da, Eslami, Kraljevic ve Tunjber'in çalışma sonuçları onun eleştirisini doğrulamamaktadır. Burada iki farklı araştırma gruplarının farklı sonuçlar elde etmesindeki en önemli sebeplerinden biri, farklı yöntemler kullanmış olmalarıdır. Eslami, Kraljevic ve Tunjber'in çalışmasında eleştiri konusu olan unsurlardan biri, araştırmada çok fazla örnekten yararlanılmamış olmasıdır. Bu durumda, projenin kullandığı örneklemler artırıldığında, çalışmadan elde edilen sonuçlar aynı olmayacaktır. Bir diğer eleştiri ise, takipçilerin gelişim düzeyleri incelenirken, bu incelemenin liderin gözünden yapılmış olmasıdır. Liderin gözünden takipçilerin gelişim düzeylerinin ne seviyede olduğunun belirlenmesinde hata yapılması, ortaya çıkan liderlik stilinin de yanlış olabileceği ihtimalini beraberinde taşımaktadır. Bu yüzden söz konusu çalışma sonucunda elde edilen veriler güvenilir olmayacaktır. Tüm bu eleştirilere rağmen, kavramsal ve teorik olarak çok olumlu sonuçlar doğurduğu gözlemlendiğinden Eslami, Tunjber ve Kraljevic'in (2005) çalışmasının bugün hala önemini koruduğu söylenebilir.

Mwai'nin Çalışması: Mwai, Çok Boyutlu Liderlik Yaklaşımı ile Etkin Liderler Oluşmak isimli oldukça önemli bir çalışma ortaya koymuştur. Çalışmada daha çok geleceğin liderleri olarak görülen öğrenciler üzerine çalışılmış; öğrencilere lider olma fırsatı verilirse, onların bu fırsatı ne şekilde değerlendireceği ve ortaya nasıl bir liderlik performansı koyacakları araştırılmıştır. Bu doğrultuda Mwai, çok boyutlu liderlik teorisinden hareketle, üniversite öğrencilerine sorulmak üzere bir anket hazırlamıştır. Bu anketi düzenlemedeki amaç, üniversite öğrencilerinin liderlik kabiliyetlerini ölçmek ve lider oldukları durumlarda ne gibi liderlik yeteneklerinden faydalanacaklarını tespit etmektir. Bu çalışmadaki asıl hedef, öğrencilerin liderlik stilleri arasında geçiş yapıp yapamayacaklarını görmek; liderlik stillerini takipçilerin gelişim düzeylerine göre

ayarlayıp ayarlayamayacaklarını, bir başka ifade ile liderlik stillerini ne ölçüde esnek kullanabileceklerini tespit etmektir. Mwai'nin çalışması kapsamında 8 farklı durum belirlenmiş öğrencilerin bu durumlara ne tepki vereceklerinin görülmesi amacıyla her durum için 4 farklı cevap hazırlanmıştır. Bu çalışma kapsamında toplam 44 adet üniversite öğrencisi değerlendirilmiş ve değerlendirmeye katılan öğrencilerin tamamına çok boyutlu liderlik teorisi hakkında bilgileri olup olmadığı ve daha önce liderlik tecrübeleri bulunup bulunmadığı da sorulmuştur. Bu araştırmaya katılan 44 öğrenciden yalnızca 12'si çok boyutlu liderlik teorisi hakkında bilgi sahibi olduğunu dile getirmiştir. Söz konusu öğrenciler kendilerine aktarılan durumların her birine, kendileri için en uygun cevapları vermiş ve çalışma tamamlandığında ortaya çıkan sonuçlar da şu şekilde olmuştur (Mwai, 2011):

1. sınıf öğrencileri ortaya çıkan durumları çözmek için direktif verici bir liderlik stilini tercih etmişlerdir, durumu doğru analiz ettikleri halde uygun liderlik stilini bulamamışlardır,
2. sınıf öğrencileri arasından yarısı liderlik tecrübesine sahip ve yarısı da sahip değildir, sonuç olarak her iki grup da doğru liderlik stilini belirlemek konusunda başarılı olamamışlardır, durumu doğru şekilde analiz etmişler fakat doğru liderlik stilini geliştirememişlerdir,
3. sınıf öğrencilerinin büyük bir çoğunluğu liderlik tecrübesine sahip oldukları için, kendilerine bildirilen durumlar karşısında en uygun liderlik stilini uygulamayı büyük ölçüde başarmışlar ve liderlik stilleri arasında geçiş yapmak konusunda da büyük ölçüde başarı sağlamışlardır.

Bu çalışma asıl belirlenmek istenen sonuçlardan biri de, liderlik tecrübesi olan kişilerin liderlik stilini belirlemede daha başarılı olup olmadıklarıdır. Ki bu çalışma göstermiştir ki, daha önceden liderlik tecrübesi bulunan kişiler, karşılaşılan durumlar karşısındaki etkin liderlik stilini belirlemede daha başarılı olmaktadır. Çalışmadan çıkan bir diğer sonuç da, etkin liderlik stilinin uygulanmasının, kişilerin bu alanda alacakları eğitimle de doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Çok boyutlu liderlik teorisi kapsamında uygulanan ölçeklerin ve yöntemlerin doğru şekilde öğrenilmesi ve kişilerin kendilerini bu alanda geliştirilmesi, uygun liderlik stillerinin gelecekteki liderler tarafından doğru şekilde belirlenmesine çok büyük katkısı olacaktır (Mwai, 2011).

Mwai (2011) aynı zamanda durumsal liderlik kavramı ile ilgili olarak da çalışmalar gerçekleştirmiştir. Durumsal liderlik teorisi her ne kadar Hersey ve Blanchard tarafından gerçekleştirilmiş olsa da, ilk ismi yaşam döngüsü liderlik teorisi olan bu liderlik teorisi hakkında Mwai de önemli görüşler bildirmiştir. Mwai'ye göre durumsal liderlik, takipçilerin güçlendirilmesi, bağlılıklarının artırılması, performanslarının yükseltilerek daha fazla verim alınması ve başarılı olunması adına liderlik stillerinde esnekliğe yer verilmesi ile ilgilidir. Durumsal liderlik teorisi, tüm işletmelerde, şirketlerde ya da organizasyonlarda kullanılabilecek ve başarılı olunabilecek tek bir liderlik tarzının olmadığını belirtmektedir. Söz konusu liderlik teorisine göre, uygulanacak olan liderlik stili, ancak takipçilerin gelişim düzeylerine, verilen bir görev üzerinde ne şekilde çalıştıklarına ve görevi yapmak için sahip oldukları yeteneklere ve deneyimlere göre belirlenebilmektedir.

Mwai'nin (2011) yapmış olduğu çalışma kuramsal açıdan ve uygulama açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu araştırma sonucunda yeni kuramsal bakışlar ortaya konmuş ve bilimsel veriler elde edilmiştir. Mwai'nin yapmış olduğu bu çalışma, bugün akademik ortamlarda hala değerli kaynaklardan biri olarak gösterilmektedir.-

Wimmer'in Çalışması: Wimmer'in çalışmasının odak noktasında öğretmenler yer almaktadır. Wimmer'in çalışması kapsamında öğretmenlerle ilgili olarak değerlendirme altına alınan konular şunlardır (Wimmer, 2012):

- Çok boyutlu liderlik modelinin öğretmenler tarafından kullanılması,
- Öğretmenlerin ya da öğretmen adaylarının öğretme hevesi ya da tatminleri üzerinde çok boyutlu liderlik teorisinin etkisi.

Wimmer (2012) yapmış olduğu bu çalışmada öğretmen yetiştirme programlarına odaklanmıştır. Burada çok boyutlu liderlik teorisi, öğretmen adaylarını yetiştiren sorumlu öğretmenler tarafından uygulanmış ve çok boyutlu liderlik modelinin etkileri incelenmiştir. Burada çok boyutlu liderlik modeli değerlendirilirken, öğretmen adaylarının tatminleri ve öğretme hevesleri ön planda tutulmuş ve aynı zamanda öğretmen adayları yeterlilikleri ve bağlılıkları üzerinden bir inceleme altına girmiştir.

Wimmer'in (2012) araştırmasında 5 temel hedef şu şekilde belirlenmiştir: İlk olarak, öğretmen adaylarının yeterlilik ve bağlılık düzeylerinin gelişimlerini belirlemek.

Söz konusu belirleme işlemi sorumlu öğretmenler tarafından yapılmaktadır. İkinci olarak öğretmen yetiştirme programı öncesinde ve öğretmen yetiştirme programı sonrasında öğretmen adaylarının öğretme hevesini ve tatmin seviyesini belirlemek ve veriler elde etmek adına karşılaştırmak. Üçünü olarak, sorumlu öğretmen tarafından çok boyutlu liderlik modeli adımlarının ne şekilde uygulandığını belirlemek. Dördüncü olarak, sorumlu öğretmen tarafından, öğretmen adaylarını yetiştirme sürecinde kendi rolünü nasıl tanımladığını belirlemek. Beşinci ve son olarak ise, sorumlu öğretmenler ile öğretmen adayları arasındaki ilişkiyi tanımlayabilmek. Wimmer'in çalışması söz konusu hedefler doğrultusunda ilerlemekte ve bir takım önemli sonuçlara varmaktadır.

Söz konusu 5 hedef üzerinde yürütülen çalışma, yalnızca tek bir zaman içerisinde uygulanmamış, belirli dönemlerde uygulanmaya devam ederek çıkan sonuçlar ve elde edilen verilen karşılaştırılmıştır. Bu çalışma kapsamında hedeflere ulaşılabilmesi adına anketler düzenlenmiş, bu hedefler bağlamında öğretmen adaylarının öğretme hevesi, yeterlilik ve bağlılık değişkenleri ve tatmin düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada hangi katılımcılara, hangi ölçüm araçları kullanılarak, hangi tarihlerde değerlendirme yapıldığı, şu şekilde listelenmiştir (Wimmer, 2012):

- 15 Şubat tarihinde öğretmen adayı ile program öncesi öğretme hevesi ölçüm aracı uygulanmıştır,
- 26 Şubat tarihinde sorumlu öğretmen ile yeterlilik ve bağlılık için 1. ölçüm uygulanmıştır,
- 26 Mart tarihinde sorumlu öğretmen ile yeterlilik ve bağlılık için 2. ölçüm uygulanmıştır,
- 23 Nisan tarihinde sorumlu öğretmen ile yeterlilik ve bağlılık için 3. ölçüm uygulanmıştır,
- 9 Mayıs tarihinde sorumlu öğretmen ile yeterlilik ve bağlılık için 4. ölçüm uygulanmıştır,
- 14 Mayıs tarihinde öğretmen adayı ile program sonrası öğretme hevesi ölçüm aracı uygulanmıştır,
- 14 Mayıs tarihinde öğretmen adayı ile tatmin düzeyi ölçüm aracı uygulanmıştır.

Tüm bu uygulamalar sonucunda elde edilen ve analiz edilen iki tür veri bulunmaktadır. Bu veriler şunlardır: 1. veri türünde öğretmen adayları tarafından

belirlenmiş olan tatmin düzeyleri ve öğretme hevesi, 2. veri türünde ise sorumlu öğretmenler tarafından belirlenmiş olan, öğretmen adaylarının yeterlilik ve bağlılıklarındaki gelişim düzeyleri. Wimmer'in (2012) çalışmasında karşılaştırma ve buna göre değerlendirme bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yüzden de çalışma farklı tarihlerde uygulanmış ve elde edilen verilerin birbiri ile karşılaştırılması sağlanmıştır. Söz konusu durum, çalışmaya katılan öğretmen adayları ve sorumlu öğretmenler tarafından eleştirilmiş ancak çalışmanın bir gerekliliği olduğu için araştırma yöntemi aynı şekilde uygulanmaya devam edilmiştir.

Wimmer'in (2012) yapmış olduğu bu çalışma sonucunda ortaya çıkan veriler oldukça dikkat çekicidir. Tamamı 4 aşamalı olarak yürütülmüş olan çalışma kapsamında değerlendirilen 8 öğretmen adayı arasından 6 tanesi, çalışma boyunca yeterlilik ve bağlılık düzeyleri bakımından gelişim gösterebilmiştir. Söz konusu 6 adayın gelişim seviyeleri, G1 seviyelerinden hareket ederek, G4 seviyesine doğru ilerlemiştir. Çalışma kapsamında değerlendirilen öğretmen adaylarının en fazla bulunduğu seviye ise G3 olarak belirlenmiştir. Öğretmen adaylarının program öncesinde ve sonrasındaki tatmin seviyeleri ile öğretme hevesleri değerlendirilmiş; söz konusu özelliklerin program sonunda program öncesine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmadan, sorumlu öğretmenlerin uygulayacakları rehberlik ve eğitim yöntemini, karşılarında bulunan öğretmen adaylarına göre belirledikleri ve söz konusu adayları da ileride aynı yöntemi uygulamaları için yetiştirdikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Wimmer'in (2012) bu çalışmasından ortaya çıkan sonuçlar şu şekilde listelenebilir:

- Bu çalışmada uygulanan çok boyutlu liderlik modeli, liderlik stili ile takipçinin gelişim düzeyi bağlamında değerlendirilmiştir,
- Burada takipçi olarak değerlendirilen öğretmen adaylarının gelişim seviyelerinde ilerleme olduğu ortaya çıkmıştır,
- Çok boyutlu liderlik modeli başarılı şekilde ilerlemiştir,
- Öğretmen adaylarının tatmin seviyelerinin yüksek olduğu ve öğretme heveslerinin de çalışma boyunca yükseldiği belirlenmiştir,
- Wimmer'in çalışması ile, öğretmen yetiştirme çalışmaları içerisinde, çok boyutlu liderlik teorisinin yaygın şekilde kullanılması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Fuchs'un Çalışması: Fuchs tarafından çok boyutlu liderlik teorisi kapsamında Avrupa'nın Kültürel Çevresi Üzerine Bir Analiz isimli bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı kapsamında, çok boyutlu liderlik teorisi ile liderlerin etkinliği arasındaki ilişki incelenmiştir. Günümüzde dünyanın küresel hale gelmesiyle birlikte, liderlerin ancak kültürel farklılıkların farkında olarak etkin bir liderlik sağlayabilecekleri fikri, Fuchs'un yapmış olduğu çalışmanın merkezinde yer almaktadır. Fuchs, takipçi performansı göstergelerini kullanarak liderlik etkinliğini ölçmeye çalışmıştır. Söz konusu göstergeler ise şu şekilde listelenmiştir (Fuchs, 2007):

- Devamsızlık yapılan ve işe gelinmeyen günler,
- İşten ayrılan personel sayısına bağlı olan devir oranı,
- İnsan kaynakları departmanı tarafından 5'li likert ölçeği ile değerlendirilen iş stresi,
- İnsan kaynakları departmanı tarafından 5'li likert ölçeği ile değerlendirilen iş tatmini.

5'li likert ölçeği, katılımcıların görüşlerini ölçen psikometrik bir anket olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ölçekte katılımcılar karşıt uçları bulunan 5 cevap arasından bir seçim yapmaktadır. Likert ölçeğinde katılımcılara sunulan cevaplar genellikle şu şekildedir: Çok seviyorum, seviyorum, ne seviyorum ne sevmiyorum, sevmiyorum, hiç sevmiyorum.

Fuchs'un (2007) çalışması kapsamında bu göstergeler üzerinden bir değerlendirme yapılmış, değerlendirme sonucunda ise kültürel çeşitliliğin bulunduğu iş ortamlarında uygulanan liderlik stillerinin, takipçilerin performansları ve gelişim düzeyleri üzerinde ne gibi etkileri olduğu ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışmanın sonucunda 3 farklı veri elde edilmiş ve bu veriler birbirleri ile karşılaştırılmıştır. Söz konusu veriler şunlardır: Liderlik etkinliği, kültürel farklılıklar, demografik veriler. Liderlik etkinliğinin ölçülmesi konusunda, bu çalışma kapsamında da belirtilen ve açıklanan, Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilmiş olan LEAD ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, farklı ülkelerde yer alan katılımcılar için de uygulanabilir olması amacıyla, uygulandığı ülkelerin dillerine çevrilmiştir.

Bu çalışmanın sonuçları aynı zamanda Tayvan'da gerçekleştirilmiş olan Situational Leadership Theory in Taiwan: A Different Cultural Perspective isimli çalışma

ile karşılaştırılmıştır. Fuchs'un yapmış olduğu söz konusu çalışma kapsamında, son derece önemli veriler elde edilmiştir. Bu çalışma sonucunda elde edilen veriler şu şekildedir (Fuchs, 2007):

- Demografik verileri oluşturan yaş ve cinsiyet gibi özellikler iş kalitesi ile doğrudan ilişkilidir fakat diğer değişkenler ile herhangi bir ilişkisi bulunmamaktadır.
- LEAD skoru ile personelin devamsızlığı arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Liderlerin LEAD skorunun yükselmesine bağlı olarak, devamsızlık sayıları da azalmaktadır. Bu sonuç Tayvan çalışmasını destekler niteliktedir.
- Devir oranı ile LEAD skoru arasında da bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç Tayvan çalışması ile benzerlik göstermemektedir.
- Eğer lider etkin bir liderlik uygularsa, takipçi performansı artmaktadır. Burada liderin LEAD skoru, iş tatmini ve iş stresi ile doğrudan ilişkilidir. Çıkan bu sonuç, Tayvan çalışması ile benzerlik göstermektedir.

Bu çalışma sonucunda Avrupa kültürü ile Tayvan kültürü arasındaki farklılıklar ve benzerlikler ortaya konmuştur. Aynı zamanda kültürler arasındaki farklılıkların lider davranışları üzerinde ne gibi bir etkisi olduğu da bu çalışma kapsamında ortaya konmuştur. Bu çalışma sonucunda Fuchs (2007) tarafından çalışmanın farklı kültürlere de uygulanması ve kültürler arası farklılıklar konusunda farkındalık yaratılması önerilmektedir.

Alikişioğlu'nun Çalışması: Bugüne kadar dünya üzerinde çok boyutlu liderlik teorisi ile ilgili olarak çok sayıda çalışma yapılmış olsa da, Türkiye'de bu teoriyi ele alan çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bunun en önemli sebeplerinden biri, çok boyutlu liderlik teorisinin ülkemizde henüz yaygın olarak kullanılmaya başlamamış olmasıdır. Bu sebeple Türkiye'de liderlik ve çok boyutlu liderlik teorileri üzerine Mehmet Alikişioğlu'nun yapmış olduğu çalışmalar çok büyük önem taşımaktadır. Mehmet Alikişioğlu'nun çok boyutlu liderlik teorisi bağlamında satış liderleri üzerinde gerçekleştirdiği çalışma şu şekildedir (Alikişoğlu, 2010):

Alikişioğlu çalışmasında, satış liderlerinin kendilerini tanımlayacabilecekleri 4 farklı ölçek geliştirmiştir. Bu ölçekler aynı zamanda liderlik stillerini de belirler. Buna

göre belirlenen söz konusu ölçekler şu şekildedir: Direktif verici, destekleyici, koçluk edici, delege edici olarak sıralanmaktadır. Çok boyutlu liderlik teorisi özelinde incelendiğinde liderin öncelikli hedefi her zaman görevleri ve hedefleri gerçekleştirmek olarak belirlenmiştir. Söz konusu hedefler ve görevler takipçiler tarafından gerçekleştirilmektedir ve bu yüzden takipçilerin söz konusu görev ve hedefleri ne seviyede benimsediği, yeterlilik ve bağlılıklarına bağlı olarak büyük önem taşımaktadır. Aynı durum yalnızca takipçiler için değil, satış liderleri için de geçerlidir.

Bu çalışmada Hersey ve Blanchard'ın geliştirmiş olduğu LBA anketlerinden faydalanılmıştır. Çalışmaya katılan katılımcılara bir durum verilmiş ve bu durum karşısında verebilecekleri 4 farklı cevap belirlenmiştir. Liderlerin söz konusu durum karşısında vermiş olduğu cevaplarda çalışmanın sonucunda veriler elde edilmesini sağlamıştır. Buna göre, Alikişioğlu'nun (2010) çalışmasında katılımcılara verilmiş olan durum şekildedir:

"Siz, organizasyonun satış gücünün başında bulunan bir lider durumundasınız. Yeni bir satış bölgeniz var ve yöneticileriniz tarafından söz konusu bölgedeki satış hacmini yüzde 40 oranında artırmanız bekleniyor. Fakat çalışanlarınız bu konuda hem isteksiz, hem de satış hacmini artırmak konusunda ihtiyaç duyulan beceriden yoksunlar. Bu durumda nasıl bir hamle yaparsınız?"

Söz konusu durum karşısında liderlerin verebilecekleri cevaplar ise şu şekilde listelenmiştir:

- Ortaya çıkan yeni hedef konusunda çalışanları bilgilendiririm ve onları bu hedefe ulaşmak konusunda kendini yöntemlerini kullanmaları için teşvik ederim,
- Satış planlarını ayrıntılı şekilde yapar ve bölgedeki gelişmeleri takip ederim,
- Yeni hedef konusunda çalışan görüşlerini dinler, konuyu onlarla tartışır ve yeni görevlendirmeler konusundaki kararı onlarla birlikte alırım,
- Hedef konusunda satış elemanlarından görüş isterim.

Bu çalışma sonucunda, katılım sağlayan satış liderlerinin hangi liderlik stilini kaç kez kullandıkları ortaya çıkmıştır. Böylelikle hangi liderde, hangi liderlik stilinin daha baskın olduğu da belirlenebilmiştir. Satış liderlerinin hangi liderlik stiline yatkın olduğu ve hangi liderlik stilini kullanmada etkisiz olduğu da ortaya çıkarılmıştır. Sonuç olarak satış liderleri, liderlik stillerini öğrenmiş ve daha esnek bir liderlik göstermek için

yapmaları gerekenleri tespit etmiş olurlar. Söz konusu çalışma yalnızca Türkiye özelinde değil, aynı zamanda dünya genelinde de bu alanda ilgi gören bir çalışma olarak karşımıza çıkmaktadır (Alikişoğlu, 2010).

2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), bir organizasyondaki insanlarla ilgilenir. "İnsan yönetimi", insanların dinamik doğası gereği çok önemli ve zorlu bir iştir. Zihinsel yetenekler, taktikler, duygular ve davranışlar açısından birbirine benzeyen iki insan yoktur. İnsanlar, gruplar halinde de büyük farklılıklar gösterirler ve birçok farklı etkiye maruz kalırlar. İnsanlar duyarlıdır, hisseder, düşünür ve hareket eder. Belirli dinamiklere uygun olarak her zaman aynı davranışları sergilemeleri beklenmemektedir. Bu nedenle, yönetim personeli tarafından dikkatli bir şekilde yönlendirme yapılması gerekmektedir. İKY, bir organizasyonun insanlarını, insan yaklaşımıyla yönetme sürecidir. İnsan kaynakları yaklaşımı, yöneticinin insanları önemli bir kaynak olarak görmesini sağlar. İnsan Kaynakları Yaklaşımı, kuruluşun insan gücünü yalnızca kuruluşun çıkarları için değil, aynı zamanda ilgili kişilerin büyümesi, gelişmesi ve kendini tatmin etmesi için kullanabileceği bir yaklaşımdır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi, bir yandan insan kaynaklarının gelişimine, diğer yandan insanların etkin yönetimine odaklanan bir sistemdir (Ganesan, 2017).

İKY, çalışanların, kapasitelerinin, potansiyellerinin, yeteneklerinin, başarılarının, motivasyonlarının, becerilerinin ve bağlılıklarının dikkate alınarak insan onuruna yakışır çalışma ortamları sağlanmasıyla ilgilenir. Böylece çalışanlar, kişilikleri değerli insanlar olarak tanınırlar. Bir kuruluş, sermaye gücüne güvenebilir ve sermaye varlıklarının gücünden faydalanabilirse, kararlı, yetenekli ve kendini adamış insanlara daha fazla güvenebilir ve onlardan daha fazlasını işletmeye çekebilir. İnsan kaynakları yönetiminin her işletmeye ve yönetim faaliyetine dahil olduğu şey budur. Bir organizasyonun temel bileşeni, onun insan kaynağı veya "çalışan insanlardır".

İnsan kaynağı, herhangi bir organizasyonun başarısında çok büyük bir öneme sahiptir, çünkü organizasyonel ortamdaki sorunların çoğu fiziksel, teknik veya ekonomik başarısızlıktan ziyade insani ve sosyaldir (Megginson, 1977). Oliver Shelden'ın sözleriyle, *"Aslında insan olduğu temel gerçeği anlaşılmadan kaldığı sürece hiçbir endüstri verimli hale getirilemez"* (Geet & Deshpande, 2014).

2.5.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Amacı ve Önemi

Leon C. Megginson'a (1977) göre ulusal bakış açısı dikkate alındığında insan kaynakları, *"nüfusta elde edilen bilgi, beceri, yaratıcı yeteneklerin organizasyonlar içerisinde kullanılmasıdır"*. Bir şirket, farklı farklı bölümlerden oluşmuş olan bir bütündür. Bu bölümlerden birinin dahi şirkette mevcut olmayışı, çok ciddi sorunlara yol açacaktır. Bölümlerin görevleri birbirinden farklı olup, birbirlerine bağlı olarak çalışırlar. Bazı bölümler, bağımsız görünmekle birlikte aslında şirketin kaderini belirlemektedirler. İnsan kaynakları yönetimi, bir şirket içerisinde bulunan en önemli bölümlerden sadece bir tanesidir. Her ne kadar insan kaynakları bölümünün farklı tanım ve amaçlarından söz edilse de aslında kesin bir tanımı mevcuttur. Juneja (2021)'ya göre bu farklı tanımlar, farklı aşamaları ifade etmekte olup, insan kaynakları yönetiminin ilk tanımı, şirket içerisindeki insanları doğru bir şekilde yönetmek şeklindedir. Genel görevler açısından bu tanım doğru olmakla birlikte kapsayıcı değildir. Juneja (2021)'ya göre, insan kaynakları yönetiminin ikinci tanımı, bir organizasyona bağlı çalışan insanların daha geniş bir perspektif aracılığıyla yönetilmesidir. İlk tanım, genel bir ifade içermekte olup, ikinci tanım işletme anlamında daha geçerli bir ifadeye sahiptir. Bu iki tanımdan hareketle, insan kaynakları yönetimini bir şirkette çalışan olarak bulunan insanların şirketle olan ilişkilerini düzenleyen, şirket içerisindeki olayları takip eden ve yöneten birim olarak ifade etmek mümkündür. İnsan kaynakları yönetiminin amacı, şirket içerisindeki çalışanların motivasyonunu sağlamak ve bu şekilde iş yerindeki performansın korunarak işlerin doğru şekilde yürütülmesini sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetimi aynı zamanda, şirkette çalışmakta olan kişilerden bir takım geri dönüşler alarak şirket içerisindeki bazı etkenleri değiştirmek amacıyla yeni düzenleme tasarıları yapar. Bu bağlamda insan kaynaklarının amacı, şirketteki çalışanların ruh halleri ve düşüncelerinden yola çıkarak şirketi daha iyiye taşımak için gerekli aksiyonları almak şeklinde ifade edilmektedir (Brown, 2004).

İnsan kaynakları yönetimi her ne kadar sadece işe alma ile ilişkili olarak görülse veya dolaylı yoldan bu role indirgense de, görevlerine ve şirketteki yerine bakıldığı zaman bir şirketin varlığını sürdürebilmesi için tek başına yeterli olduğu anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin işin gelişimi için önemi vurgulandığında, devreye, gelişen iş paradigması girer. Şirketlerin kendilerini geliştirebilmeleri için rekabette kalabilmeleri önemlidir. Juneja'ya göre, üretim ve geleneksel sektörlerde bile kaynakların etkili

kullanımı için stratejiler geliştirilmekte olduğundan bu durum rekabet içerisinde kalmak şeklinde adlandırılmıştır (Juneja, 2020). Bu bağlamda şirketler, rekabet halinde kalabilmek için farklı türden stratejiler geliştirmekle, bunu yaparken de bünyelerinde çalışan kişilerin gönüllerini hoş tutmakla, onları motive etmekle yükümlüdür. Motivasyonun doğru şekilde yapılması açısından insan kaynakları son derece önem arz etmektedir.

İnsan kaynaklarının önemini gösteren bir başka alan ise stratejik yönetimdir. Juneja'ya göre, stratejik yönetimin amaçları, şirkete bir amaç sahibi olduklarını hatırlatmak ve bir yön vermektir (Juneja, 2020). Aynı zamanda bu tarz şirketlerde görev dağılımlarının iyi olduğu ve insan kaynaklarının artık pazarlama ve prodüksiyon işleriyle ilgilendiğini söylemek de münkündür. Şirketin başarılı olması açısından önemi, insan kaynakları yönetiminin sahip olduğu çeşitli politikalarda yatar. Bu politikaların hepsinin amacı, bazı farklılıklara rağmen, şirketi daha iyiye taşımak ve rakiplerin arasında yüksek sırada olmayı istemek şeklinde sıralanabilmektedir. Juneja'ya göre, insan kaynakları yönetimi bir bütün olarak ele alındığı takdirde insan kaynakları politikasının şirketin asıl hedefleriyle uyuştuğu (Juneja, 2020) ve öncelikli amacının her zaman şirketi ileri götürmek olduğu anlaşılacaktır.

2.5.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

İnsan kaynaklarının farklı ülkelerdeki gelişimi, bazı durumlarda yavaş, bazı durumlarda hızlı olmuştur. Kavramın ortaya çıkmasının ardından küreselleşme süreci başlamış, bu şekilde insan kaynakları yönetimi haberi olmayan ülkelere de bu kavramın varlığı hızlı bir şekilde ulaşmıştır. Örneğin Rotich (2015)'e göre, Amerika Birleşik Devletleri'nde farklı ve daha büyük bir yönetim mekanizması tarafından yönetilen insan kaynakları departmanı, daha güvenilir ve daha profesyonel bir hale yani bugünkü haline 1980-1990 yıllarında gelmiştir. Rotich (2005)'e göre Birleşik Krallık'ta da Amerika Birleşik Devletleri'ne paralel değişimler gözlemlenmiştir ancak Amerika Birleşik Devletleri'nden farklı olarak Birleşik Krallık'ta, insan kaynakları yönetiminin iş amacından ziyade insanların refahına ne şekilde hizmet ettiğine yönelik gelişmeler söz konusu olmuştur. Asya ülkelerinde ise insanların refahından ziyade işyerine uygun olması yani başka bir deyişle yönetim ve iş ağırlıklı bir gelişim gözlemlemek mümkündür (Rotich, 2015).

İnsan kaynakları yönetiminin aslında bir ihtiyaçtan doğmuştur. Chukwunonso'ya (2013) göre insan kaynakları yönetimi ihtiyacının en önemli nedeni endüstri refahıdır. 1833'te başlayan bir hareket, işçileri denetleyen bir erkek müfettişin gerekli olduğuna dikkat çekmiş; bu hareketin ardından endüstri refahı ile ilgili pek çok dernek kurulmuş ve bu ihtiyaca yönelik çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi olgusunun ortaya çıkmasının Taylor'un sunduğu bir teoriye dayandığı da ifade edilir. Chukwunonso'ya (2013) göre, Taylor aynı zamanda işçilerin görevleri doğru ve etkili bir şekilde yaptıklarında ödüllendirilmelerine dayalı olan teşvik sistemlerine de öncülük etmiştir. Bu durum, insan kaynakları yönetiminin şirkette çalışan kişilerin performanslarını kaydetmesi ve olumlu şekilde görevlerini tamamlayan kişiler için olumlu bir dönüş (örneğin zam) yapılması gerektiği şeklinde uyarlanmıştır.

2.5.3. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

İnsan kaynakları yönetiminin kavramsallaşıp kurumsallaşmasından önceki yönetim şekline personel yönetimi adı verilmekteydi. (Kumar & Suseela, 2021). Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin asıl kökeninin personel yönetimi olduğunu söylemek mümkündür. Harney ve arkadaşlarına göre (2018), personel yönetimi, çalışanların ihtiyaçlarına yönelik refahı amaçlayan bir rol olarak ortaya çıkmıştır fakat boyutu ve hedef kitlesi açısından yeterli görülmemiştir. Buradan da anlaşılacağı gibi personel yönetimi, sadece personellere odaklı bir yönetim şeklidir. Bu nedenle personel yönetimi, her ne kadar çalışanların yönetilmesi açısından faydalı olsa da, bir zaman sonra yetersiz gelmeye başlamıştır. Küreselleşme ve çalışanların motive edilmesi konusunda geliştirilen teoriler; çalışanların durumlarının takip edilmesi ve şirketteki herkesin birlik ve beraberlik içinde çalışması gerekliliğini ortaya koymuştur. Personel yönetimi, bunları karşılamaya yetmemiş; bu sebeple daha güçlü bir yönetime, yani bugünkü insan kaynakları yönetimi sistemine gerek duyulmuştur.

Personel yönetiminin yetersiz kaldığı bir diğer konu da dış çevrenin beklentileri ve ihtiyaçlarıdır. Kumar ve arkadaşlarına göre insan kaynakları yönetimi, özellikle 1970'lerin sonunda Amerikan şirketleri üzerinde küreselleşme, düzensizleşme ve hızlı teknolojik gelişmeler sonucunda kurulan baskılara cevap olarak doğmuştur (Kumar & Suseela, 2021). Personel yönetiminden insan kaynaklarına geçiş safhası kolay

gerçekleşmemiştir. Colley ve arkadaşlarına göre (2012), bürokratik model yani performansın sadece kurallara uymakla eşdeğer tutulduğu sistem, görev başı performansa dayalı, ödüllendirme ve işe alma uygulamalarının olduğu bir sistem ile değiştirilmiştir. Sistemin birdenbire değiştirilmesinin getirdiği zorluklar bir yana, bazı toplumlar ve kültürlerde hoş karşılanmaması da söz konusu olmuştur. Ancak tüm bu zorluklarına rağmen özellikle işe alınma aşamasında insan kaynaklarının önemi ortaya çıkmış ve bu yönetime geçilmesi son derece olumlu bir gelişme olmuştur.

2.5.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Personel Yönetiminden Farkları ve Benzerlikleri

Yukarıda da belirtildiği gibi, insan kaynakları yönetimi kavramı kendi kendine ortaya çıkmamış, farklı kavramlar ve farklı olgulardan beslenip şekillenerek günümüze kadar ulaşmıştır. İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi kavramları birbirlerine benzeyen iki farklı kavram olmalarına rağmen, felsefe ve yönetim mantığı olarak birbirlerinden son derece farklıdır. Bu iki kavramın benzerliklerini ve farklılıklarını görebilmek için öncelikle ayrı ayrı tanımlarının yapılması gerekmektedir (Friedman, 2013).

İnsan kaynakları yönetimi, bir şirkette, bu şirketin hedeflerini gerçekleştirmek için bireysel veya grup olarak çalışan kişilerin, yani bir şirketin en kıymetli varlıklarının yönetimine bir yaklaşımdır (Rotich, 2015). Bu tanımı biraz sadeleştirmek gerekirse, insan kaynakları yönetiminin bir şirketteki çalışanların her şeyi ile ilgilenmek, yönetmek üzerine kurulu olduğu anlaşılabilir.

Chukwunonso'ya (2013) göre personel yönetimi, 1920'lerde ortaya çıkmış olan ve daha çok işe alma, değerlendirme, eğitim ve çalışanları kaynaştırma üzerine kurulu olan bir yönetim şeklidir. Bu tanım biraz daha sadeleştirilecek olursa, personel yönetimi sadece personellerin yani bir şirkette çalışan kişilerin durumlarından sorumlu olan yönetim şeklidir.

Rotich (2015)'e göre insan kaynakları ve personel yönetimi arasındaki farklar, zaman yönetimi; psikolojik yaklaşım, çalışan ilişkileri; tercih edilen sistem, roller ve değerlendirme alanlarında incelenebilir. Buna göre, personel yönetiminde kısa dönem baz alınır; psikolojik yaklaşım olarak itaatkarlık mevcuttur, çalışan ilişkilerinde genellikle güvenin seviyesi bir hayli azdır; tercih edilen sistem bürokratik sistemdir, roller

profesyoneldir ve değerlendirmede ücretin azaltılması için her türlü yol izlenmektedir. Personel yönetiminin daha sınırlı olduğu; sadece çalışanları kapsadığı ve aslında çalışanların ruh sağlığını ve iş yerindeki motivasyonunu önemsemediğini söylemek mümkündür. İnsan kaynakları yönetiminde ise verilen kararlar uzun vadelidir; psikolojik yaklaşım olarak birlik mevcuttur, çalışan ilişkilerinde güven esastır; sistem bir çerçeve içerisinde değildir, roller yönetime bağlıdır ve bütçeyi küçültmekten ziyade uygun kullanım hedeflenir.

2.5.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı

İnsan kaynakları yönetimi, bir şirket içerisinde gerçekleşen pek çok şeyi kapsamaktadır. Ülkemizde insan kaynakları hakkında birtakım yanlış ve eksik bilgiler mevcut olduğundan, insanların genellikle konu hakkında fazla ve doğru bilgileri yoktur. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin neleri kapsadığını göstermek için birtakım açıklamalar ve aydınlatmalar yapılması gerekmektedir. İnsan kaynaklarının en bilinen görevi ve en çok karşılaşılan kapsama alanı, işe alınan insanların seçilmesidir. Ancak görevi bununla sona ermemekte, işe giren kişilere iş ile ilgili gerekli eğitimi vermek, şirkette çalışan kişilerin genel durumlarını takip etmek de kapsama alanına girmektedir. Prachi'ye göre, insan kaynakları görevinin buradaki asıl amacı organizasyonun gelişmesine dolaylı yoldan katkıda bulunan bireysel büyüme, gelişme ve etkinliği arttırmaktır (Juneja, 2021).

İnsan kaynaklarının kapsama alanı olan başka bir durum ise çalışan refahıdır. Juneja'ya göre, bu sorumluluk, güvenlik, sağlık, refahın sağlanması, sosyal güvenlik ve sağlık hizmetleri gibi başka olguları kapsamaktadır. Buradan anlaşılabileceği gibi insan kaynakları yönetimi aslında şirketteki insanların sadece performansından değil, aynı zamanda onların genel durumu, sağlığı ve güvenliği gibi temel ihtiyaçlarıyla da ilgilenmek durumundadır. İnsan kaynakları yönetimi genel kanının aksine yalnızca şirket içerisinde çalışmaz, şirket dışı alanlarda da yer alır. Örneğin insan kaynakları, endüstri ilişkilerinde de son derece önemli bir rol oynamaktadır. Bu kapsama alanında, şirket dışına açılma durumu olacağından dolayı çeşitli dernekler ve birliklerle işbirliği içinde kalınması son derece önemlidir. Juneja (2021)'ya göre, insan kaynaklarının bu özelliği, işe alım ilişkileri, ortak istişare, disiplin prosedürleri, karşılıklı çabalarla sorunların

çözümü, insan davranışlarının anlaşılması, iş ilişkilerinin sürdürülmesi ve toplu pazarlık gibi birçok sanatın bir arada öğrenilmesini gerektiren son derece zorlu bir özelliktir.

2.5.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Organizasyon İçerisindeki Yeri

Brandl ve arkadaşları (2010), insan kaynaklarının bir şirketin içerisinde gerek karar mercii olarak gerek stratejik partnerler olarak şirket yönetiminde ciddi bir yer tuttuğu şeklinde ifade ederler.

Colley ve arkadaşlarına göre (2012), yapılan çalışmalar etkili bir insan kaynakları yönetimine sahip olduğu takdirde, şirkete sosyal anlamda çok fazla getiri sağlayacaktır.

2.5.7. İnsan Kaynakları Yönetimi Departmanının Rolleri

Brown (2004)'a göre insan kaynaklarının rolleri birbiriyle her zaman örtüşmek zorunda değildir. Örneğin bir rolde şirketi temsil ederken, başka bir rolünde de çalışanları savunmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin rollerinin son derece farklı olduğunu fakat şirket açısından önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Bu rollerden bir tanesi bile olması gerektiği şekilde yürümezse, şirket içerisinde son derece büyük sorunlar ortaya çıkacaktır. İnsan kaynakları yönetiminin rolleri üç farklı gruba ayrılmaktadır. Bu rol grupları; idari rol, operasyonel rol ve stratejik rol olarak gösterilebilmektedir. Bu rollerin tanımları, uygulanma şekilleri ve nedenleri incelendiği zaman, her ne kadar bir araya geldiklerinde son derece büyük bir gücü oluştursalar bile aslında çok farklı oldukları görülecektir. Bütün bu farklılıklara rağmen, şirketteki insan kaynakları yönetiminde bu rollerden birinin eksik olması durumunda insan kaynakları yönetiminin çok başarılı olmayacağı ortadadır. Bu nedenle bir şirketin insan kaynakları yönetiminde bütün bu rollerin dengeli bir şekilde uygulanıyor olması gerekmektedir (Brown, 2004).

2.5.7.1. İdari Rol

Kapur (2020)'a göre, insan kaynaklarının idari rolü, yönetime ve kayıt tutmaya uyarlanmıştır. Buna, birtakım politikalar düzenlemek de dahildir. Bu tanımdan da anlaşılabileceği üzere idari rol, çalışanları yönetmek ve onların ofis içerisindeki durumlarını idare edebilmek üzerine kurulmuştur. İdarenin doğru ve hatasız şekilde yapılabilmesi için de insan kaynakları yönetimi, şirketteki çalışanların güncel durumlarını

not eder ve kayıt altına alır. Kayıt altına alınmasının ana sebebi ise dosyalar kayıtlıyken yapılan bazı değişimlerin bu kayıtlara istinaden görülebilmesidir. Örneğin bir çalışanın performansının bir sene içinde arttığı veya azaldığı belgelere istinaden anlaşılabilir. Günümüzde özellikle COVID-19 pandemisi nedeniyle teknolojinin son derece fazla kullanıldığını, başka bir deyişle artık teknolojinin dahil olmadığı bir şeyin olmadığını söylemek mümkündür. Teknoloji günümüzde birçok şeyi taklit etmekte ve insanların yapmakta olduğu birçok eylemi kendisi gerçekleştirmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin işe alım süreci, teknoloji üzerinden kolaylıkla gerçekleşebilmektedir. Yine teknolojinin gelişmekte olması nedeniyle insan kaynaklarının idari görevleri artık dışarıya taşınmıştır. Kapur'a göre, çalışan yardımcılığı, rehberlik, emeklilik planı, fayda yönetimi, ödeme servisleri gibi insan kaynakları yönetimini ilgilendiren birtakım görevlerin dış kanallar tarafından yapılması insan kaynaklarının idari rolünü etkilemiştir (Kapur, 2020).

2.5.7.2. Operasyonel Rol ve Çalışan Savunucusu Rolü

Her ne kadar insan kaynakları yönetimi şirketten yana olsa da başka bir deyişle çalışandan ziyade yönetime daha yakın davranıyor olsa da, insan kaynaklarının aynı zamanda çalışanı koruyan bir rolünün de bulunduğunu söylemek mümkün olacaktır. İnsan kaynakları yöneticileri, süreci ve aktiviteleri yönetirken şirkette çalışanların görüşlerini ve onların getirmiş oldukları problemleri de dikkate alarak eylemlerini sürdürür. İnsan kaynaklarının çalışanların lehinde ve onların düşünceleri ışığında bir yol izleyerek eylemlerini gerçekleştirmesi rolüne "çalışan savunucusu" rolü denir. Çalışan savunucusu rolü daha titizlikle incelendiği zaman, genellikle ne olursa olsun çalışanın savunulduğu ve yönetimin haksız bulunduğu durumlar akla gelmektedir. Çalışan savunucusu rolünün bu varsayımla hiçbir şekilde alakası bulunmamakta; aslında daha ziyade eşitliği hedeflemektedir. Yukarıda belirtildiği gibi çalışan savunucusu rolü üstlenildiği zaman, insan kaynakları yöneticisi kesinlikle kendi haklarından, düşüncelerinden vazgeçmez. Bunun yerine sıkıntılar yaşayan çalışanına onun fiziksel özelliklerine, kişilik özelliklerine bakmaksızın sadece yaşamakta olduğu sıkıntıyı çözerek çalışanı eski huzuruna veya eski ruh haline yönlendirecek çözümler bulmakla görevi yerine getirmektedir. İnsan kaynaklarının bu rolüne bakıldığı zaman, çalışanın halini anlamak üzerine kurulu olduğu görülebilir. Buna ek olarak bu rolü uygulayan insan

kaynaklarının, eşitliği hedeflediği ve işyerinde uygulanabilecek eşitsizliğin yol açabileceği sorunları öngörebildiği ortadadır. Bu nedenle de çalışan savunucusu rolünü üstlenmesi son derece önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışan savunucusu rolünü üstlenemediği durumda, çalışanının insan kaynaklarına ve buna bağlı olarak çalıştığı şirkete olan inancı ve güveni azalmaktadır. Kendi değerinin farkında olmayacak ve bu da bilinçdışı şekilde yapmakta olduğu işlere yansıyacaktır. Bu durum, çalışanda performans düşüklüğüne ve şirkette işlerin yeterince iyi yapılamamasına yol açacaktır (Cohen & Karatzimas, 2011).

Kapur (2020)'a göre, çalışan savunucusu olmak, kişilik özellikleri ve durum ayırt etmeksizin çalışanlar için en doğru ve en eşit olan davranışı bulmak anlamına gelmektedir.

2.5.7.3. Stratejik Rol

Stratejik rolde insan kaynaklarının planlama, organizasyon, personel yönetim ve kontrol gibi birçok unsuru tek başına üstlenmesi gerekmektedir. Bunun nedeni ise insan kaynakları yönetiminin bir şirketin karar mekanizması gibi görülüyor olmasıdır. Stratejik rolü üstlenen insan kaynakları yönetimi, yeni kararlar alacak, alınmış olan kararlarda revizeler yapacak, bunun yanında alınmış olan bazı kararları da reddetme hakkına sahip olacaktır. Bir şirkette kararlar çalışan bazlı alınıyorsa, onların da fikirleri alınıyor ve birlikte hareket ediliyorsa, o şirketin insan kaynakları yönetiminin son derece gelişmiş olduğu söylenebilir. Ayrıca sözü geçen şirkette insanlar daha verimli çalışmakta, bu durum da şirketin geleceğine uzun vadede dolaylı yoldan katkı sağlamaktadır (Kapur, 2020).

2.5.8. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Özellikleri

İnsan kaynakları yönetimi kadar önemli olan başka bir etken de insan kaynakları yöneticilerinin özellikleridir. İnsan kaynakları yöneticileri genel yönetim, koordinasyon ve yapılan insan kaynakları planları ile programlarının değerlendirmesinden sorumludur (HRE, 2020). Bu nedenle işlerinin şirketteki çalışanlarla bağlantısı olan insan kaynakları planlarını geliştirmek ve yürütmek, insan kaynakları departmanının hareketlerini kontrol etmek ve insan kaynakları yönetiminin gelişmesine katkı sağlamayı içerdiğini söylemek mümkün olacaktır. Bu sorumluluklar ise beraberinde tazminat programını düzenlemek,

iş açıklamalarını hazırlamak ve gözden geçirmek, yıllık maaş anketleri yapmak, şirketin bütçesini, değerlendirme programını ve kişisel politika ve prosedürlerini geliştirmek, analiz etmek ve güncellemek şeklinde açıklanabilir.

Bir insan kaynakları yöneticisinde aranan başka özellikler de mevcuttur. Örneğin günümüzde teknoloji son derece gelişmiş, bu gelişme de küreselleşmeyi ve dolayısıyla dış pazarlara açılmayı başlatmıştır. İnsan kaynakları yönetimi perspektifinden bakıldığı zaman, çoğu şirketin küresel bakış açısına sahip, yabancı dil ve kültürleri anlayabilen ve yabancı pazarların da dinamiği hakkında bir fikri olan yöneticilerin gelişimine destek olunmalıdır (Chukwunonso, 2013).

Bunun yanında insan kaynakları yöneticisinin bazı farklı nitelikleri de taşıması gerekmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri muhteşem karar verme gücü, stratejik düşünme, liderlik, etik ve kişiler arası iletişim yeteneklerine sahip olmalıdır (HRE, 2020).

2.5.9. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Yöneticilerin sahip olduğu çoğu yetki ve güç, insan kaynaklarına verilmiştir. Bu nedenle insan kaynakları, yöneticiler gibi şirketin gidişatına, mevcut ve potansiyel durumlarına göre karar verme ve yeni kararlar çıkartma hakkına sahiptir. Çıkartılan kararlar farklı türde kararlardır ve sadece şirketin kendisini etkileyen kararlar değildir. Bu nedenle, kararların alınma nedenleri ve çıkartılmalarındaki etkenler son derece önemlidir. İnsan kaynakları uygulamaları farklı türde uygulamalardır. Bu durumun temel sebebi şirketteki kararların her ne kadar bağlantılı gözükmese bile birbirlerini dolaylı yoldan etkileyebilecek ve şirketin geleceğine etki edebilecek olma ihtimalidir.

2.5.9.1. İnsan Kaynakları Planlaması ve İş Gören Seçimi

İnsan kaynakları planlaması ve iş gören seçimi, insan kaynakları yönetiminin en sık yaptığı uygulamalardan birisidir. Bu uygulama sırasında, insan kaynakları gerekli olan her türlü planlamayı yapar. Bu planlama bütçe, eğitim veya herhangi başka bir konuda olabilir. Bu planlamaların yapılmasının ardından, şirkette halihazırda çalışmakta olan çalışanlar için bazı değişiklikler söz konusu olmaktadır. Şirketteki çalışanların yanı sıra şirkette yapılan bu planlamalara istinaden, şirkete yeni katılacak elemanlarda aranan özelliklere de karar verilir. Bunun ardından işe alımlar ve görüşmeler başlamaktadır. Bu

sürece, işgören seçimi adı verilir. Temiz ve Cingöz'e (2015) göre, işletmelerde iş gören seçimi, alıma açık olan işin belirtilen bütün gerekliliklerini yapabilecek insanın başvuran adaylar arasından seçilmesi şeklinde tanımlanabilir. Buradan da anlaşılabileceği gibi insan kaynakları yönetimi, şirkete katılacak olan insanlarda aranan özellikleri belirleyerek, bu insanlar için arayış başlatır. Görüşmeler başladığı zaman genellikle işletmeler ile insan kaynakları arasında bazı anlaşmazlıklar yaşanır. Bunun nedeni ise bazı işletmelerin işe alım sürecinin hemen bitmesini istemeleridir. İnsan kaynakları yönetimi ise bu tarz bir hızlandırmanın imkansız olduğunun farkında olup, adil ve yerinde bir seçim için süreci olabildiğince uzun tutmaktadır (Temiz & Cingöz, 2015).

İşgörenin seçilme süreci belirli aşamalara ayrılmıştır. Bu aşamalar başvuru kabulü ve ilk görüşme, yapılan testler, iş görüşmesi, ileri birtakım araştırmalar ve işe başlatmak şeklinde açıklanabilir. Bu aşamaların her birinde, insan kaynakları yönetimi son derece önemli rol oynar. İlk olarak adayın bilgilerini değerlendirir. İlk aşamada adaya iş ile alakalı hiçbir bilgi vermez ve sadece adayın bilgilerine bir göz atar. İkinci aşamada, birtakım testler ister. Bu testler sağlık testleri olabildiği gibi, yabancı dil gibi yetenek testleri de olabilir (Temiz & Cingöz, 2015). Daha sonrasında kabul edilen aday işe alınır. Yapılan bütün bu görüşmelerde, belirlenen bütün adımlarda insan kaynakları aktif bir şekilde yer almaktadır. Bu durumun temel sebebi ise bir şirkette çalışan kişiler veya çalışma olasılığı olan kişiler hakkındaki en detaylı bilgi veya diğer her türlü özelliğin insan kaynakları yönetimi tarafından belirleniyor olmasıdır. İnsan kaynakları yönetiminin bu tarz uygulamalarda en ön planda bulunması önemlidir. Bunun nedeni ise her ne kadar insan kaynakları yönetimi, yönetici pozisyonunda olmasa da şirketin karar verme mekanizması ve strateji mekanizması olarak yönetime katılıyor olmasıdır (Temiz & Cingöz, 2015).

2.5.9.2. Eğitim ve Geliştirme

İnsan kaynakları yönetimi yalnızca çalışanların işe alımıyla ilgilenmemektedir. Buna ek olarak işe alınmış olan çalışanların eğitimleriyle ve kendilerini geliştirmeleriyle de ilgilenir. Yeni çalışanların şirket içerisinde eğitim almaları son derece önemlidir. Eğer şirkete yeni katılan çalışanlara yeterli eğitim verilmezse, bu kişiler şirkette halihazırda doğru şekilde ilerleyen iş akışına uyum sağlayamaz ve performansları düşer. Bu durumda, işlerde ve şirketin normal işleyişinde gecikmeler meydana gelmektedir. Her insanın

çalışma şekli ve kendisinden verim alma şekli farklıdır. Kimi insan takım çalışmasına yatkın iken, kimi insan yalnız başına çalışır. Yalnızlığı seven ve takım çalışmasına yatkın olmayan bir insan, takım çalışması olan bir yerde sorun yaşayabileceğinden eğitim alması gereklidir. Çalışanların yetenekleri ve becerileri özellikle takım çalışması bazlı eğitimler ve tecrübeler yoluyla geliştirilebilir (Alharthey & Rasli, 2011).

İnsan kaynakları yönetiminin yeni gelen çalışanlar için uyguladığı eğitim düzenlemeleri aslında çok eski zamanlarda ortaya çıkmış ve yeni bir işe başlamanın esaslarından olmuştur. Taylor bilimsel yönetim ile ilgili fikirlerini geliştirirken, diğer öncüler psikolojiyi, çalışan seçimi ve çalışanların eğitimleri üzerinde uygulamaya çalışmışlardır (Chukwunonso, 2013). İnsan kaynakları yönetiminin birebir ilişkili olduğu endüstri psikolojisi dalı, Birinci Dünya Savaşı sırasında ortaya çıkmıştır ve işe alım testleri ilk olarak çeşitli işlere asker alınırken kullanılmıştır (Chukwunonso, 2013).

2.5.9.3. Performans Değerlendirme

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli görevlerinden birisi de performans değerlendirmesidir. Performans değerlendirilmesi, şirkette yapılan işlere yönelik çaba ve efor hakkında yapılan değerlendirme, şeklinde tanımlanabilir. Performans değerlendirme kavramı, insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasından önce de mevcuttur. Yönetim sistemi farklı olduğundan ve önceki yönetim sistemi olan personel yönetiminin amacı, odak noktası ve metotları farklılık arz ettiğinden, performans değerlendirme kavramının da tanım değiştirdiğini söylemek mümkündür. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçilen dönemde performans sadece kurallara uymak şeklinde değerlendirilmektedir. Buna göre kişinin yapmış olduğu işin iyi, doğru, kaliteli olması yeterli değildir. İşgörenin şirket içerisindeki kurallara uymadığı durumda, organizasyonel etkinliğin sağlanması oldukça zordur. Performansın kurallara bağlı kalmak ile ölçüldüğü sistem değişmiş ve yerini, işin kalitesine ve doğruluğuna bakılarak performans değerlendirmesi yapılan yeni sisteme almıştır (Colley ve arkadaşları, 2012).

İnsan kaynakları yönetimi, performans değerlendirmesini yaparken dikkatlerini çeken kısımlarda notlar alır. Not alınmış olan kısımlar, bazen çalışan ile bazen de üst yönetimle paylaşılmaktadır. Önemli durumlarda da toplantılar düzenlenerek alınan notlar paylaşılabilir. Eğer çalışan kişinin performansı aşırı derecede düşükse, bu durumu çözebilmek için çözüm yolları aranır. Motivasyon eksikliği ile gerçekçi olmayan

beklentiler, işyerinde performansın düşmesinde en önemli iki etken olarak gösterilebilir. Örneğin, bir şirkette ödüllendirme sistemi kullanılıyorsa, o şirketteki çalışanlar ödüle ulaşabilmek amacıyla daha çok çalışırlar, bu da daha yüksek performans anlamına gelir (Cohen & Karatzimas, 2011).

Performans değerlendirmesi yaparken, insan kaynaklarının ve yönetimin de gerçekçi olması gerekmektedir. Örneğin kişiye yapabileceğinden fazla görev verip, kişi başarısız olduğu veya yeterli verim alınamadığı durumda not almak ve performansı hakkında olumsuz geri bildirim vermek, insan kaynaklarının kesinlikle yapmaması gereken ve adil olmayan bir durumdur. Performans değerlendirmesi yapılırken öncelikle kişinin elindeki görevlerin kişinin yeteneklerine uygun şekilde verilip verilmediğine bakılmalıdır. Daha sonra, çalışan kişinin eğitimden geçip geçmemiş olması da değerlendirilmelidir, bu durum, yapılacak değerlendirmenin objektifliği açısından önemlidir (Cohen & Karatzimas, 2011).

Performans yönetimi, iş için açık ve ölçülebilir hedefler belirlemekle ilgili olup, önemli bir yönetim ve insan kaynakları aracıdır. İyi işleyen bir performans yönetim sistemi, personele işleri için net hedefler, süpervizörleriyle geri bildirim ve tartışma için birçok fırsat sağlayacaktır. Hedefler, kuruluşun stratejik öncelikleriyle açık bir şekilde bağlantılı olacaktır. En iyi bilinen araç, yıllık değerlendirmedir. Ancak, birçok kuruluş artık daha fazla yapılandırılmış yaklaşımları benimsemektedir. Chan (2006)'a göre;

"Örgütsel etkinliği geliştirmek, çevik organizasyonlar yaratmak ve çalışan performansını ve üretkenliğini artırmakla ilgilenen kütüphaneler, personel için temel yetkinliklerin kullanımına dayalı daha yapılandırılmış bir performans yönetimi sürecini benimsemektedir."

Performans yönetimi, tümü örgütsel hedeflerle bağlantılı olan birbiriyle ilişkili üç grup faaliyetten oluşur (Chan, 2006; McNeil, 2004):

Planlama: Bu aşamada, iş sorumluluklarının yanı sıra şirket gereksinimlerine dayalı hedefler ve beklentiler tanımlanmalıdır. Bunun için ana araç iş tanımı olacaktır.

Koçluk: Performansın gayri resmi olarak izlenmesi. Örneğin, haftalık toplantılar, geri bildirim sağlama, koçluk ve gerektiğinde geliştirme yoluyla gerçekleşebilir.

Performans incelemesi: Değerlendirmeye dayalı daha resmi bir inceleme. Bu, üstün performansı tanımak ve ödüllendirmek, standartların altında olan performansla ilgilenmek ve bir sonraki yıl için hedefler ve eğitim belirlemekle bağlantılıdır.

2.5.9.4. Kariyer Geliştirme

Risha (2021)'ya göre kariyer geliştirme, kişisel bir kariyer geliştirme planının, kariyer hedeflerini yakalayabilmek amacıyla hayata geçirilmesidir. Bu süreçteki rolleri, çalışan, işletme ve yönetici paylaşır. İnsan kaynaklarının bir şirkette çalışan kişiye en yakın olan taraf ve bölüm olduğu düşünüldüğü zaman, bu geliştirme sürecini insan kaynakları yönetiminin yapması uygun görülmüştür. Kariyer geliştirme yapılırken, insan kaynakları yönetiminin hedefleri doğru şekilde belirlemesi son derece önem arz etmektedir. İlk olarak şirketin kariyer hedeflerini belirlemesi gerekmektedir. Hedefin belirlenmemesi durumunda, yapılacak eylemlerin hiçbir anlamı olmayacaktır. Gelecek çalışanları almak için geçerli bir kıstas oluşmayacaktır. İkinci adım kariyer fırsatlarını ortaya çıkartmaktır. Özellikle bu adımda, şirket içi iletişim son derece önemlidir. İnsan kaynakları yöneticisi, çalışanlarla hiyerarşi içerisinde hangi işlerin uygun olduğunu konuşmalı ve bunu yaparken de çalışanın gelecekte kendisini nerede görmek istediğine dair saptamalar yapmalıdır. Bunu yaparken insan kaynakları yöneticisi, karşısındaki kişiyi hem daha iyi tanıyacak hem de karşısındaki kişiye gerekli güveni ve gerekli inancı sağlayacaktır.

Üçüncü adım ise bir adaptasyon sürecidir. Bu adaptasyon sürecinde, işin gereksinimleri ve kariyer hedefi olan kişinin davranışlarının, hedeflerinin ve yeteneklerinin örtüşüp örtüşmediğine bakılır. Burada amaç tamamen doğru kişiye alan açılmasını sağlamaktır. Bu sürecin başarılı olmasının ardından, insan kaynakları müdürünün özellikle sorumlusu olduğu gözlem dönemi başlar. Bu dönemde, çalışan kişinin hareketleri insan kaynakları müdürü tarafından büyük bir titizlikle takip edilir. Her ne kadar burada sorumluluk insan kaynakları müdüründe gibi görünse de, asıl sorumluluk çalışandadır. İnsan kaynakları müdürü ve şirketin diğer elemanları yardımcı olmaya çalışsa dahi eğer çalışan kişi ciddi bir niyetle bu işe girmediyse, kendini geliştirmeye açık değilse, verilen eğitimlerin hiçbir faydası olmayacaktır. Dolayısıyla, kariyer geliştirme sürecinde şirketin çok büyük bir rolü olmasına rağmen, rolün en büyüğü yine kişinin kendisine aittir (Risha, 2021).

2.5.9.5. Ücret Yönetimi

İnsan kaynaklarının ücret yönetimi, son derece dikkatle gerçekleştirilmesi gereken bir işlem olup, bunun önemini gösteren bir çalışma Cohen ve Karatzimas (2011) tarafından yapılmıştır. Yapılan çalışmada, Yunanistan'daki şirketlerde insan kaynaklarının bütçe yönetimi konu alınmıştır. Bu araştırma yapılırken bir anket hazırlanmış ve ankette insan kaynaklarının bütçe hazırlaması ve uygulanmasındaki rolünün yanı sıra iletişim, motivasyon, performans değerlendirmesi ve diğer etkenlerle ilgili sorular, araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmaya göre bütçe, bir şirketin en önemli unsurlarından birisidir. Çünkü bütçe, doğru yönetildiği zaman bir şirketin büyümesini olumlu yönde etkileyecektir. Yazarlar buna ek olarak, motivasyon ve bütçenin son derece önemli olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunun nedeni ise bütçe doğru yönetildiği zaman, çalışanların belirli durumlarda ödüllendirilmesinin daha da kolaylaşacak olmasıdır. Eğer bir şirkette çalışanlar son derece başarılı performans gösteriyorlarsa, bu durumun ödüllendirilmesi gerekir. Çünkü bir çalışan, emeklerinin karşılığında maddi veya manevi olarak ödüllendirilecek olursa, motivasyonunun yükseleceği ortadadır. Özellikle zam veya ikramiye gibi bir ödüllendirmenin yapılması durumunda çalışan, bu ödülün kendisine yönelik yinelenmesi için performansını daha da yüksek tutacak; bu durum, şirketin genel başarısına olumlu şekilde yansıyacaktır.

Cohen ve Karatzimas (2011)'ın yaptığı çalışmanın sonucunda, Yunanistan içerisindeki şirketlerde insan kaynaklarının bütçe üzerindeki kontrolünün zayıf kaldığı gözlemlenmiştir. Bütçenin ödülle ve motivasyon ile ilişkili olduğu düşünüldüğü zaman, Yunanistan içerisindeki şirketlerin diğer alanlarda başarılı olsa da bütçe yönetiminde yetersiz durumda olması, son derece olumsuz bir durumdur. İnsan kaynaklarının elinde bulundurduğu en önemli ve en hassas konulardan sadece bir tanesi olan bütçe doğru idare edilemediğinde, bu durumun şirkette bulunan çalışanların performansını olumsuz yönde etkileyeceği; bu sebeple de insan kaynaklarının bütçe yönetimini sıfır hata ile gerçekleştirmesinin büyük önem arz ettiğinin vurgulanması gerekmektedir.

2.5.9.6. Endüstri İlişkileri

Büyük şirketler her ne kadar kendi kendilerini yönetme gücüne ve güdüsüne sahip olsalar bile, dış dünyadan yani kendi alanlarındaki diğer şirketlerden ve birliklerinden

ayrı olarak faaliyet göstermeleri beklenemez. Bu nedenle verdiği hizmet fark etmeksizin her şirketin diğer şirketler, alanlarındaki birlikler ve hatta bulundukları ülkelerin hükümetleriyle ilişki içerisinde olması gerekmektedir. Bu nedenle endüstri ilişkileri denilen kavram ortaya çıkmıştır. Oorganizasyon yapısı içerisinde endüstri ilişkileri yönetim ile birlikte yakın bir ilişki içerisinde olmak zorundadır (Kapur, 2020).

Endüstri ilişkilerinin ilk olarak şirket içerisinde başlamasının nedeni, şirket içinde yaşanan sıkıntıların doğru bir şekilde çözüme kavuşturulamaması halinde bu durumun dışarıya yansımasının kaçınılmaz olmasıdır. Şirket çalışanlarının uyumsuzluğu durumunda, dışarıya birbirlerini tutmayan görüşler ve birbirlerini yalanlayan paylaşımlar yapılacaktır. Bu tip durumların, şirket üzerinde olumsuz bir intiba bırakacağı ve şirketin prestijini sarsacağı ortadadır. Bu sebeplerden dolayı, hem şirket içerisindeki huzuru sağlayabilmek hem de şirket üzerindeki görüşlerin olumlu olabilmesi için endüstri ilişkilerinin doğru şekilde kurulması önemlidir. Endüstri ilişkilerinin kurulamaması durumunda ayrıca şirket içerisindeki performans da düşecek; bu durum, şirketi ciddi anlamda sıkıntıya sokacaktır. Şirkette sıkıntı yaşayan personeller çıkmak isteyecek, sürekli işten çıkma durumlarında şirketin güvenilirliği de şüpheli hale gelecektir. Bu nedenle, endüstri ilişkilerinin kurulması insan kaynaklarının elindeki en temel görevlerden biridir (Megginson, 1977).

Eşitsizlik, özellikle iş çevrelerinde son derece büyük bir sorun olarak gösterilebilir. Örneğin, Kapur'a (2020) göre kadınlar işlerinde ve yaptıkları görevlerde son derece başarılı olsalar veya erkekler ile eşit performansa ve başarıya sahip olsalar da; kendilerine erkeklerden daha az ücret ödenmektedir. Bu durumun şirket için hem psikolojik hem de sosyal açıdan son derece sıkıntılı bir durum olduğu ortadadır ve çözülmesi gereken en önemli sorunların başında gelmektedir. Bu sorun çözülmediği takdirde, çalışan kişilerin motivasyonu kırılacağından işteki verimleri düşecek; bu da uzun vadede şirket açısından sonuçlara yol açacaktır. Cinsiyet, sosyoekonomik geçmiş veya diğer konularda eşitliğin sağlanmasının ardından, başarılı endüstri ilişkileri kurulabilir (Kapur, 2020).

2.6. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevresel Faktörler

İnsan kaynakları bölümü bir şirketin en önemli ve en özgün bölümüdür. Şirket içerisindeki diğer bölümler birbirlerine bağlı olarak çalışırlar; insan kaynakları bölümü

ise bu bölümlerden biraz daha farklıdır. Bunun nedeni, insan kaynakları yönetiminin şirketin her alanında söz sahibi olmasıdır. Örneğin insan kaynakları, bir çalışanın henüz işe girmeden önceki sürecinde karşısına çıkmaktadır ve büyük bir söz sahibidir. Her türlü iş başvurusu insan kaynaklarına yapılır. Testler, değerlendirmeler ve sözlü mülakatlar insan kaynakları tarafından yapılır. Buna ek olarak işe alım sürecinden önce de işe alınacak kişilerin şartlarını yani gereklilikleri insan kaynakları bölümü belirlemektedir. Örneğin insan kaynakları birimi, kariyer planlama sürecinde, alınacak kişilerin gerekli becerilerini belirler ve bu belirlenmiş özelliklere istinaden kişileri işe alır. Buna ek olarak işe alım sürecinin tamamlanmasından sonra, kişilere gerekli eğitimleri vermekle yükümlüdür. Eğitimleri vererek, kişilerin iş yerine alışmalarına ve motive olmalarına yardımcı olur. İKY, eğitim gibi önemli bir süreçten sonra çalışanın durumunu izler. Eğer sıkıntılı bir durum var ise, bu durumu not alır ve çalışan kişiye bildirir. Aynı zamanda çalışan ile yönetim arasındaki ilişkiyi düzenleyen yegâne bölüm insan kaynakları yönetimidir (Colley, McCourt, & Waterhouse, 2012).

Her ne kadar insan kaynakları bölümü kendine özgün ve bağımsız bir bölüm gibi bile görünse, diğer bütün bölümler gibi insan kaynakları yönetimi de şirket içerisindeki etkenlerden veya dışarıdaki birtakım etkenlerden kaynaklı olarak değişim geçirir ve etkilenir. Bu etkiler bazen şirketin üzerinde gözlemlenebilirken, bazen dolaylı yoldan gözlenebilen etkenler olarak görülür. Bu durum bazen olumsuz, bazen olumlu şekilde görülebilecektir (Alharthey & Rasli, 2011).

2.6.1. İç Çevre Faktörleri

Şirketlerdeki insan kaynaklarının etkilendiği faktörleri ortaya koymak üzere çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan biri, Al-Jabar (2012)'a aittir. Al-Jabar, Filistin'deki şirketlerin insan kaynaklarının ne durumda olduğunu, nasıl etkilendiğini ortaya koyduğu çalışmasında, ilk olarak birkaç hipotez oluşturmuştur. Bu hipotezlerden biri, firmanın şeklinin ve formunun, o firmanın insan kaynakları ile yakından ilişkisi olduğunu önermektedir. Çalışmada gösterilmiş olan tablolar ve kanıtlanan değerler, firmanın şekliyle insan kaynaklarının çalışma şeklinin ve uygulamalarının son derece pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu hipoteze incelendiğinde, bir şirketin insan kaynakları yönetimi departmanının her ne kadar bağımsız görünse de aslında şirketin yapısından etkilendiği görülmektedir. Örneğin, bir şirket hiyerarşiye son derece önem

vermekteyse, bu durum insan kaynaklarını olumsuz yönde etkilemektedir. Eğer hiyerarşi ve yönetimin ağırlığı gerçekten olması gerekenden fazla ise, bu durum insan kaynaklarının pratiğini azaltacaktır. Böyle bir şirkette insan kaynaklarından ziyade sadece yönetimin dedikleri uygulanacaktır ve bu durum, şirketin yapısını olumsuz yönde etkilemektedir. Hiyerarşinin baskın olması durumunda insan kaynakları yönetimi, daha pasif bir şekilde görevine devam edecektir.

İnsan kaynaklarını şirket içerisinde etkileyen başka bir durum ise, şirket ile hükümet arasındaki ilişkidir. Al-Jabar, bu durumun da şirketi son derece etkilediğini savunmuştur. Bir şirket, eğer hükümet bazlı bir şirket ise, bu durum yönetime de yansımaktadır. Yönetime yansımış olan bir durum, buna paralel olarak insan kaynaklarına yansıyacaktır. Eğer hükümet bir şirkette yapılacak haksızlıklara karşı bir yaptırım uygulama gücüne sahipse, bu şirkette insan kaynakları son derece etkin çalışmaktadır. Ayrıca eğer bir şirket, hükümet ile güçlü bir bağa sahip ise, bu şirkete alınacak olan çalışanlar son derece dikkatli bir biçimde seçileceğinden, insan kaynaklarında oldukça titiz bir değerlendirme yapılmaktadır (Al-Jabar, 2012).

2.6.2. Dış Çevre Faktörleri

İnsan kaynakları yönetimi, şirketin içerisindeki birtakım durumlardan etkilendiği gibi, dışarıda yaşanacak bazı durumlardan ve faktörlerden de etkilenmektedir. Bu faktörler, şirketin kendisinden değil dış etkenlerden kaynaklanmaktadır. Bu durumun temel sebebi ise her şirketin yönetim prensiplerinin farklı olmasıdır. Aslında etkiler her şirkete aynı şekilde yansımaktadır fakat yönetimin tepkileri, çıkan sorunlara ne şekilde çözümler getirdiği ve çalışma prensibi, bu durumların şirketleri farklı seviyelerde etkilemesine yol açmaktadır. Herhangi bir şirketteki insan kaynaklarını etkileyen dış etkenlerin en önemlisi hükümetin düzenlemeleri ve yönetmelikleri olarak gösterilebilir. Her ne kadar bir şirket kendine özgü ve bağımsız gözükse bile, eğer tercih edilmek ve ayakta kalabilmek istiyorsa, hükümetin koyduğu kurallara ve yaptığı düzenlemelere uymak mecburiyetindedir. Bu durumda, bazı şirketler işe alım yaparlarken alacakları kişileri de hükümetin uygun gördüğü kişiler olarak seçmektedir. Örneğin, bazı ideolojilere sahip olan kişiler işe alınmamaktadır. Bu durum, her ne kadar etik olmasa da, hükümet ile ilişkilerin sağlam bir şekilde tutulabilmesi ve şirketin faaliyet göstermeye devam edebilmesi için gerekli bir unsurdur. İnsan kaynakları, hükümetin yaptırımlarına

ve uygulamalarına istinaden, işe alım kriterlerini, soracakları soruları ve şirketteki bazı kuralları değiştirebilir. Bu nedenle insan kaynakları, şirket içinde bağımsız bir bölüm olsa da faaliyetlerine devam edebilmesi ve tercih edilebilmesi için hükümetin koymuş olduğu kurallara ve düzenlemelere uygun olarak hareket etmek zorunda olduğu söylenebilir (Friedman, 2013).

İnsan kaynaklarının çalışma şeklini ve çalışma prensibini etkileyen etkenlerden biri de işgücünün demografik özellikleridir. Zaman ilerledikçe, emekli olan neslin yerine yeni bir nesil gelmektedir. Yeni neslin düşüncelerinin, çalışma şekillerinin farklı olduğu ortadadır. Buna ek olarak yeni neslin etik anlayışı, beklentileri de emekli olan nesilden çok farklıdır. İnsan kaynakları yönetimi, özellikle direkt olarak insanlarla iletişimde olduğundan ve bir şirketteki çalışana en yakın bölüm olduğundan, kendisini daima güncel tutması son derece önem arz etmektedir. Zira insan kaynakları, içinde bulunduğu nüfustan ve çalışan profilinden büyük ölçüde etkilenmektedir (O'Connor, 2020).

Dış etkenlerden biri olarak ekonomik etkenler de gösterilebilir. Bir ülkede hatta şehirde yaşanmış olan ekonomik sıkıntılar, bütün işleri ve bütün şirketleri etkilemektedir. Ekonomik sıkıntılar, sadece mevcut durumda çalışan kişileri etkilememekte; aynı zamanda işe alınma süreçlerini de son derece zorlaştırmaktadır. Bunun nedeni ise işverenlerin ekonomik kriz dönemlerinde maaşlarda kesintiye gitmek istemesidir. (Friedman, 2013).

Ekonominin, insan kaynaklarını birkaç alanda etkilemesi olasıdır. İlk olarak yukarıda da ifade edildiği gibi pandemi döneminde işten çıkarmalar yasaklandığı için ücretsiz izin uygulanmaya başlamış; gizli işsizlik sorunu ortaya çıkmıştır. İşe alımlarda ise kriterler değişmiş ve işe alımlar durma seviyesine gelmiştir (Altunkaya, 2020).

İnsan kaynaklarını etkileyen bir diğer dış etken, teknolojide yaşanan gelişmeler ve değişmelerdir. Bu sebeple insan kaynakları artık genel özelliklerden ziyade daha spesifik özelliklere bakmaktadır. Yapay zeka birçok işte artık son derece etkin şekilde kullanılmakla birlikte bazı işler yapay zeka tarafından yapılamamaktadır. Bu nedenle işe alımlar devam etse bile, işe alımlarda artık yapay zekanın yapamayacağı özelliklere bakılmaktadır. Teknoloji sadece işe alınacak kişileri etkilememekte; buna ek olarak insan kaynaklarının çalışma formunu da değiştirmektedir. Örneğin insan kaynaklarının öncelikli görevi, firmaya başvuracak olan kişilerin özgeçmişlerini, deneyimlerini ve özelliklerini değerlendirmektir. Başvuran adaylarda aranan özellikler yapay zekaya

tanıtıldığı takdirde, onun bu özellikleri yakalaması beklenmektedir. Bu şekilde hem zamandan hem de paradan tasarruf edilmektedir (O'Connor, 2020).

2.7. Örgütsel Bağlılık

2.7.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık kavramsal olarak, herhangi bir alanda çalışan bir işçinin, işine ve bağlı olduğu kuruma karşı hissettiği psikolojik bağlılıktır. Söz konusu bağlılığı şekillendiren bazı istekler, yükümlülükler ve ihtiyaçlar bulunmaktadır. Eğer çalışanlar örgütlerine bağlı kalırlarsa, örgütlerin varlıklarını sürdürme ve başarılı olma ihtimali de o derece artacaktır. Bu sebeple örgütler, çalışanların örgüte olan bağlılığını artıracak nitelikte ödüller ve terfiler gündeme getirmektedirler (Becker, 1960).

Örgütsel bağlılık kavramının gündeme geldiği ilk yıllar 1950'li yılların başına rastlamaktadır. Bugüne kadar yapılan farklı araştırmalarda, örgütsel bağlılığın aslında ne olduğuna dair pek çok fikir ortaya atılmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak geçmişte yapılan araştırmaları inceleyen Mowday, Steers ve Porter gibi isimler, zaman içerisinde örgütsel bağlılıkla ilgili olarak tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki bakış geliştirmiştir. Tutumsal örgütsel bağlılıkta çalışanların ve örgütlerin hedefleri ile değerleri arasındaki ilişkinin üyeliğin korunmasına olan etkisi ele alınırken; davranışsal bağlılıkta, çalışan davranışlarının örgütsel bağlılığı ne şekilde etkilediği ele alınmaktadır (Mowday, Porter ve Steers, 1982).

Allen ve Meyer'in (1990) tutumsal bakış açısına göre yapmış oldukları çalışmada, koşullar, çalışanların psikolojik durumunu etkilerken, psikolojik durum da davranışları etkilemektedir. Aynı zamanda davranışlar, koşulların değişmesine de etki eder. Davranışsal bakış açısında ise, çalışanların davranışları sebebiyle bazı koşullar kalıcı hale gelir ve çalışanların örgüte bağımlı hale gelmesine sebep olur. Bunda, çalışanın içinde bulunduğu psikolojik durum belirleyici etkendir (Balcı, Örgütsel Sosyalleşme, 2003).
Tutumsal bağlılık, her zaman çalışanlar ve örgütler arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Tutumsal bağlılıkta hem çalışanların değer ve hedefleri hem de örgütlerin değer ve hedefleri birbiri ile uyum içerisinde olmalıdır. Tutumsal bağlılıkta "işle ilgili eylemlerde ve girişimlerde katılım sağlama", "örgütün hedefleri ve değerleri ile özdeşleşerek bunları içselleştirme", "örgüte sadakat ile bağlanma" olmak üzere üç etkenden söz edilmiştir. Fakat davranışsal olarak bağlılık gösteren çalışanlarda, bağlılık genellikle örgütün

kendisine değil, çalışanın gerçekleştirmiş olduğu herhangi bir işe karşıdır. Davranışsal bağlılık, örgütte kalmaya devam etmek için gönüllü olmaya dayalıdır (İnce & Gül, 2005).

Davranışsal bağlılıkta çalışan davranışları, örgütün davranışlarından daha önemlidir. Burada söz konusu olan, çalışanın belli bir davranışı çok uzun süre boyunca sürdürmesi ve sonuç olarak bu davranışa karşı bağlılık geliştirmesidir. Dolayısıyla çalışan, zaman içerisindeki tutumunu da bağlılık duyduğu bu davranışa göre şekillendirecektir. Allen ve Meyer'in davranışsal ve tutumsal bakış açısı ile yapmış oldukları tanımlar, örgütsel bağlılığın anlaşılmasında fazlasıyla etkili olmuştur (Balcı, Örgütsel Sosyalleşme, 2003).

Örgütsel bağlılık kavramı, bugüne kadar üzerinde çok fazla düşünce ve tanımlama üretilmiş bir kavramdır. Bu nedenle de konu hakkında etraflıca bilgi sahibi olmayı sağlayacak bilgiler bulunmaktadır. Veeriah, Chua ve Siaw'a (2017) ait yakın tarihli bir çalışma, bir örgütün başarısının, çalışanların örgüte olan bağlılıkları ile doğru orantılı olduğunu ortaya koymuştur. Bu sebeple belli örgütlerin bünyesinde çalışan davranışbilimciler ya da yöneticiler, örgütsel bağlılığı arttırmak adına söz konusu çalışmalara başvurmuşlardır (Veeriah, Chua ve Siaw, 2017).

Argyris (1999)'in yapmış olduğu çalışma diğer çalışmalardan daha farklıdır. Araştırmada, örgütsel bağlılığın basit bir kavram olmadığı; aksine strateji, ekonomi ve finansal yönetim gibi konularla birlikte değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Argyris'e göre, bağlılık gerçekleşmezse, kişiler yeni girişimlerde bulunamaz ve yeni düşünceleri uygulamaya geçiremez. Argyris aynı zamanda bağlığı içsel ve dışsal olarak iki grupta sınıflandırmaktadır. Dışsal bağlılıkta görevler başkaları tarafından verilir, görevleri gerçekleştirirken uygulanacak davranışlar ve hedeflerin önemi başkaları tarafından belirlenir. İçsel bağlılıkta ise bunların tamamı çalışanlar tarafından belirlenir (Argyris, 1998).

Örgütlerine bağlı olan çalışanlar, kendilerinden beklenenleri mecburi olarak değil, içlerinden gelerek ve gönüllü olarak gerçekleştirirler. Söz konusu çalışanların örgüte bağlanmak ve örgütte kalıcı olmak konusunda üst düzey bir kararlılıkları söz konusudur. Çalışanlar, örgütün başarılı olması adına güdülenmiş durumdadır. Söz konusu güdülenmenin herhangi bir baskı ile ya da emir ile ilgisi yoktur. Çalışanlar bu noktada yalnızca bağlı bulundukları örgütlerin başarısını önemsemektedir.

Örgütlerde çalışanların devamsızlığı ve sürekli olarak değişiyor olması, örgüt verimliliğini düşürerek maliyetlerin artmasına sebep olur. Bu yüzden örgütler, çalışanların bağlılığını inşa etmek için bugüne kadar yapılmış olan çalışmalardan faydalanmışlardır. Söz konusu çalışmalar, bugün gelinen noktada hâlâ yol gösterici olmaya devam etmektedir. Bu çalışmaların günümüzde hâlâ önemini koruyor olması, şu şekilde açıklanabilir (Hope & Heimberg, 1988):

Örgütsel bağlılık, örgütlerin arzu ettikleri çalışma davranışlarını çalışanlarına uygulamaları konusunda etkilidir. Çalışanlarının işten ayrılmalarının nedeni, iş konusunda doyuma ulaşmalarından çok, örgütsel bağlılık eksikliği olmuştur. Örgütsel bağlılığı üst seviyede olan kişiler, örgütsel bağlılık hissetmeyen kişilerle mukayese edildiğinde daha yüksek performans göstermektedir. Aynı zamanda örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütlerin daha etkili olmasında büyük rol oynar. Çalışanların örgütsel bağlılık hissettiklerinde daha dürüst ve daha fedakar bir şekilde hareket ettikleri de, yine yapılan araştırmalar ile ortaya çıkan sonuçlardan biri olmuştur.

Yapılan araştırmalarda bir güç olarak ele alınan örgütsel bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşmesini ve ona katılım göstermesini sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık dendiği zaman üç ana etken gündeme gelir. Bunlardan ilki, çalışanların, örgütün amaçlarına, değerlerine ve gelecek planlamalarına güçlü bir inanç ile bağlı olmasıdır. Bir diğer önemli etken, çalışanların örgüt çıkarları uğrunda çaba ve emek harcama konusunda istekli olmalarıdır. Son olarak bireylerin bağlı bulundukları örgüt içerisinde sürekli olarak var olma isteği ve bunun için güçlü bir arzu duymalarıdır. Dolayısıyla, örgütlere bağlı bulunan insanların, örgütlerinde kalıcı olma ve örgütleri için bir şeyler yapabilme arzuları, hem kendilerinin daha verimli şekilde çalışmalarını sağlamakta hem de örgütün daha iyi bir noktaya gelmesine yardımcı olmaktadır (Hope & Heimberg, 1988).

2.7.2. Örgütsel Bağlılığın Gelişimi

Örgütsel bağlılık kavramına günümüz dünyasında ve işletme literatüründe büyük önem atfedilmekte ve bu kavramla daha önce olmadığı kadar sık karşılaşılmaktadır. Bununla birlikte kavramın kökenleri oldukça eskiye dayanmaktadır. Örneğin Frederick Taylor, 1914 yılında yaptığı çalışmasında, çalışanların ekonomik birer varlık olduklarını dile getirmiş ve bu anlamda katkı sağlayacak olan çalışanların örgütlerine daha bağlı şekilde çalışacağını aktarmıştır. 1949 yılında Fayol'un yaptığı çalışmada, örgütün

çıkarlarının, o örgüt için çalışan bireylerin üzerinde olması gerektiği vurgulanmıştır. Fayol'a göre istikrarlı bir iş hayatı örgütsel bağlılığın en güvenilir sonuçlarından biridir (Fayol, 1949).

Örgütsel bağlılık kavramının sosyolojik analizi, ilk kez 1960 yılında Howard Saul Becker tarafından yapılmıştır. Becker yapmış olduğu çalışmada, yönetim, güç, liderlik, işe alma, politik davranış gibi daha pek çok alanda örgütsel bağlılığın belirleyici bir faktör olduğunu dile getirmiştir (Becker, 1960). Örgütsel bağlılık hakkında bugüne kadar yapılmış olan çalışmalar dikkate alındığında, bu konuda görüş bildiren kişilerin düşüncelerini kısaca ve maddeler halinde değerlendirmek mümkündür. Bu çerçevede, önemli isimlerin örgütsel bağlılık hakkında ortaya attıkları fikirler, kronolojik olarak şu şekilde listelenebilir:

Becker, 1960: Çalışanlar için bağlılık, tutarlı faaliyetler gösterilebilmeleri için bir eğilim olmuştur.

Kanter, 1968: Bir kişinin örgütüne karşı beslediği duygusal bağlılık, örgüt grubuna eklenerek değer katar.

Buchanan, 1974: Çalışanın örgütün hedef ve değerlerine duygusal olarak bağlanması, araçsal değerler dışında, çalışanın kendi iyiliği açısından önemlidir.

Salancik, 1977: Örgüt çalışanları, örgütlerin kendilerine değil, örgütlerin ortaya koymuş olduğu davranışlara bağlanırlar.

Mowday, 1982: Çalışanın kendini belirli bir örgüte özdeşleştirmesi, çalışanın örgüte katılımını kolaylaştırır ve örgütün gücünü artırır.

Wiener, 1982: Çalışanlar örgütün amaçlarını ve çıkarlarını karşılayacak şekilde hareket etmeyi, normatif bir baskı sonucu içselleştirmiştir. Bu durum, çalışanların yaptıkları şeyin doğru ve ahlaki bir şey olduğuna inanmaları sonucu ortaya çıkmıştır.

O'Reilly, Chatman, 1986: Çalışanlar örgütlerine psikolojik olarak bağlanırlar.

Yapılan tüm bu çalışmaların dışında Tekin ve Birincioğlu'nun (2017) yapmış oldukları araştırmada, örgütsel bağlılığın tarihsel gelişimi ile ilgili olarak şöyle bir listeleme yapılmıştır (Tekin & Birincioğlu, 2017):

- 1960 yılında Becker örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yan bahis kuramını ortaya koymuştur.
- 1966 yılında Grusky eğitim ve cinsiyetin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisini ele almıştır.

- 1970 yılında Steers, örgütsel bağlılığın örgütün verimli olması konusunda önemli bir belirleyici olduğunu ortaya koymuştur.
- 1972 yılında Hrebiniak ve Alutto örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi incelemiştir.
- 1974 yılında Buchanan, örgütsel bağlılığın tutumsal modelini geliştirmiştir.
- 1974 yılında Porter, örgütsel bağlılığın davranışsal bir modelini geliştirmiştir.
- 1977 yılında Salancik ve Staw, davranışsal örgütsel bağlılık modelini geliştirmiştir.
- 1979 yılında Mowday, örgütsel bağlılığına psikolojik bir yaklaşım getirmiştir.
- 1980 yılında Morris ve Steers, örgütsel bağlılığın belirleyici olmasında eğitimin nasıl bir etkisi olduğunu incelemiştir.
- 1981 yılında Morris ve Sherman, yaşın ve kıdemin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir.
- 1984 yılında Meyer ve Allen, Becker'in ortaya atmış olduğu yan bahis teorisi ile ilgili olarak ampirik bir çalışma yapmıştır.
- 1990 yılında Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığı üç farklı boyutta ele almıştır.

Örgütsel bağlılığın tarihsel gelişimi hakkında yapılan çalışmalarda aynı zamanda bu olguyu etkileyen faktörlerden bahsedildiği de görülmektedir. Bu faktörleri kısaca şu şekilde sıralamak mümkündür (Hamer & Bruch, 1994):

- İşin ne olduğu ve önem derecesi,
- Çalışan ücreti,
- Yönetim kadrosu ve liderlik durumu,
- Örgüt içi adalet,
- Takım çalışması,
- Denetleme,
- Çalışanın bağlılık ihtiyacı,
- Rollerin durumu.

2.7.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Günümüz piyasa koşulları ve rekabet ortamının değişiyor olması, örgütsel bağlılığın ne kadar önemli bir faktör olduğunu yeniden hatırlatmıştır. Küresel rekabetin artması ve teknolojik gelişmelerin de hız kesmeden devam ediyor olması sebebiyle, örgütsel bağlılık daha da fazla önem kazanmıştır. Örgütsel bağlılığın çalışan performansını olumlu bir şekilde etkilediği, bugüne kadar yapılmış olan çalışmalar ile ortaya konmuştur. Örgütsel bağlılığın çalışan performansını bu derece etkiliyor olması, aynı zamanda kurum değerinin artmasına ve örgütlerin daha başarılı bir noktaya gelmesine de yardımcı olmaktadır. Örgüt üyeleri örgütsel bağlılık ile bu örgütün bir parçası olarak kalmak istediklerinden, çalışmalarını da buna yönelik olarak gerçekleştirir ve kendilerinden beklenenden daha yüksek bir performans ortaya koyarlar. Bu da örgütün çalışanlarını değiştirerek zaman ve değer kaybı yaşamasının önüne geçer. Yapılan çalışmalar ışığında, örgütsel bağlılığın her açıdan örgütlere büyük değerler kattığı anlaşılmıştır (Hosmer, 1996).

Örgütlerine bağlılık duyan çalışanlar, örgütlerinin inandığı değerlere kendileri de gönülden inanırlar ve örgütün başarıya ulaşması için üst düzey bir çaba gösterirler. Çünkü örgütün başarısını, kendi başarılarıymış gibi görürler. Bu yüzden örgütlerine içsel olarak bağlı olan çalışanların tamamı moral ve motivasyon olarak kendilerini her zaman üst seviyede tutmuş ve örgütlerinin değerlerini kendi değerleriymiş gibi benimsemiştir (Hrebiniak & Alutto, 1972).

Örgütsel bağlılığın, kendileri için ne kadar önemli olduğunu anlayan kurum ve organizasyonlar, örgütsel bağlılıktan faydalanmak adına bu yönde çalışmalar yapmıştır. Bugüne kadar ortaya konmuş olan bilgiler doğrultusunda, önemli kişilerin görüşleri de dikkate alınarak, örgütsel bağlılığın organizasyonların içine yerleştirilebilmesi için girişimlerde bulunulmuştur. Bu gelişmeler sonucunda işten ayrılma ve buna benzer olumsuz durumların örgüt bünyesinde daha az meydana gelmesi sağlanmıştır. Çalışanların örgütlerine bağlılığı ile birlikte iş tatmini artmış, performans yükselmiş ve örgüt yukarı yönlü olarak değer kazanmaya başlamıştır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, kurumlara her açıdan olumlu bir etki sağlamıştır. Dolayısıyla, örgütsel bağlılığı yüksek seviyede olan çalışanları bünyesinde barındıran organizasyonlar, küresel rekabet ortamında daha kolay rekabet edebilmekte, kendilerini çok daha iyi bir noktaya taşıyabilmektedirler (Morris & Sherman, 1981).

Günümüzde hemen hemen tüm örgütler, çalışanlarının kendilerine olan bağlılığını artırmak için çalışmalar yürütmektedir. Artık örgütsel bağlılık örgütler için düşünülmesi gereken sıradan bir konu değil, bir örgüt politikası haline gelmeye başlamıştır. Bugün pek çok örgüt, örgütsel bağlılığı öncelikli olarak kabul etmekte ve çalışmalarını buna yönelik olarak gerçekleştirmektedir. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, kendilerine verilen görevleri yerine getirirken üst düzey bir çaba içerisinde olurlar. Bu yüzden örgütsel ilişkilerini de mümkün olan en iyi şekilde yürütmek isterler. Bu nedenle de söz konusu çalışanların örgüt ile kurdukları ilişki ve üyelik çok daha uzun süreli olur. Bu da uzun vadede şirketin gerek ekonomik olarak gerekse değerler anlamında daha iyi bir noktada olmasını sağlamaktadır (Chang & Chun Huang, 2005).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin başında yaş, cinsiyet ve deneyim gelmektedir. Çalışanların örgütlerine bağlılığı yaşlarına, cinsiyetlerine ve sahip oldukları deneyime göre değişkenlik göstermektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör de örgütsel adalete güven ve çalışanların iş tatminidir. Çalışanlar, yaptıkları işten ve getirilerinden tatmin oldukları sürece, örgütlerine olan bağlılıklarını korumaya devam ederler. Bir örgüt içerisinde rollerin belirsiz olması ya da rol çatışması yaşanıyor olması, örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktördür. Yapılan işin önemi ve çalışanların bu konuda aldıkları destek, örgütsel bağlılığı etkileyen diğer faktörlerden biridir. Eğer çalışanlar karar alma süreçlerine katılıyor ve tüm süreçlerde aktif olarak rol alıyorsa, böyle bir durumda örgütsel bağlılığın arttığı rahatlıkla gözlenebilir. Çalışanlar kendilerini iş güvenliği konusunda rahat hissettiklerinde ve bulundukları ortamda tanındıklarında örgütsel bağlılık artarken, olası bir yabancılaşma durumunda çalışan, bağlılığını psikolojik olarak yitirebilir. Böyle bir durumda çalışan artık yalnızca kendi çıkarları için ya da yalnızca sorumluluklarından ötürü mecbur olduğu için örgüte bağlılığını sürdürecektir. Çalışanın örgütten aldığı ücret dışında kendisine sağlanan haklar da örgütsel bağlılık konusunda belirleyicidir. Eğer çalışan kendisini herhangi bir konuda çaresiz ve çalışmak zorunda hissediyorsa, o halde örgütsel bağlılık mecburidir. İş saatleri, terfi ve ödül durumu, çalışılan ortamda bulunan diğer çalışanlar gibi faktörler de örgütsel bağlılığı etkiler. Çalışanlar aldıkları ücretten memnunsa, çalışma ortamlarında rahat hissediyorlarsa ve terfi olanakları bulunuyorsa, o halde davranışsal olarak örgütsel bağlılık seviyeleri artar. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler şöyle sıralanabilir (Yao, Qiu ve Wei, 2019):

- Çalışanların yaşı, cinsiyeti ve alanlarında sahip oldukları deneyimler,
- Örgüt içerisindeki adalet anlayışı, çalışanların güveni ve iş tatmini yaşamaları,
- Rollerin belli olması ve rol çatışmasının yaşanıyor ya da yaşanmıyor oluşu,
- Yapılan işe verilen önem ve çalışanların yaptıkları iş konusunda aldıkları destek,
- Karar alma süreçlerine çalışanların katılımı ve yapılan önemli işlerin içerisinde yer alma durumu,
- İş güvenliği, çalışanların bulundukları ortamda tanınması ve yabancılaşma durumu,
- Çalışanın medeni durumu, aldığı ücret dışında kendisine sağlanan haklar,
- Çalışanın bu işi yapmaya mecbur olup olmaması, çaresizlik durumu, iş saatleri, kendisine verilen ödüller ve yapılan işin rutin kazanması,
- Çalışanların terfi alma imkanı, aldıkları ücret ve diğer çalışanlar ile olan ilişkileri,
- Çalışanların liderlik durumu, başka iş olanaklarının bulunuyor olma durumu ve çalışanların görmüş oldukları ilgi.

2.7.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Bugüne kadar birçok araştırmacı, örgütsel bağlılık kavramına farklı şekillerde yaklaşmış ve konu ile ilgili sınıflandırmalar yapmıştır. Söz konusu araştırmacıların konuyla ilgili olarak yaptıkları sınıflandırma ve tanımlar şu şekildedir:

2.7.4.1. O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı

Meyer ve Allen'in üç boyutlu modeli dışında, konuyu yine 3 farklı başlık altında ele alan O'Reilly ve Chatman'in düşünceleri de bir hayli önemlidir. O'Reilly ve Chatman'ın değerlendirmeleri şöyledir (O'Reilly & Chatman, 1986):

Kimlikleştirme: Kimlikleştirmede çalışan kişiler, çalıştıkları organizasyonun elde ettiği tüm başarıları kendi başarıları gibi görür ve bununla gurur duyarlar. Söz konusu organizasyon içerisinde bulunmaktan çok keyif alırlar ve organizasyonlarının daha iyi bir noktaya gelmesi adına ellerinden geleni yaparlar.

İçselleştirme: İçselleştirmede hem organizasyon hem de çalışan benzer amaçlara sahiptir. Çalışan organizasyonun amaçlarını gerçekleştirdiği sürece kendi amaçlarını da

gerçekleştirmiş olur. Bu yüzden organizasyon çalışanın, çalışan da organizasyonun değişmez bir parçasıdır.

Uyumluluk: Uyumlulukta çalışan kişiler çalıştıkları organizasyon değerlerini benimsemiyor olsa da, bu organizasyonun kendilerine kattığı prestij ve benzer duygulardan memnundurlar. Bu yüzden organizasyon içerisinde son derece uyumlu görünürler ve şirket prestijinden ziyade kendi prestijlerini artırmak için çalışırlar.

2.7.4.2. Amitai Etzioni'nin Yaklaşımı

Bu alanda çalışmış bir başka araştırmacı olan Amitai Etzioni de örgütsel bağlılık kavramını üç farklı sınıflandırma ile tanımlamıştır. Etzioni örgütsel bağlılığı ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üçe ayırır. Etzioni, bu bağlılık türlerinin tanımını şu şekilde yapmıştır (Etzioni, 1975):

Ahlaki Bağlılık: Ahlaki bağlılıkta çalışan, şirketin izlediği politikaların ve şirketin bakışının kendi bakışıyla ahlaki olarak benzeştiğini hisseder. Söz konusu işi toplum açısından faydalı görür ve bu işi yapıyor olmasından dolayı ahlaki bir sorumluluk hisseder. Dolayısıyla söz konusu sorumluluk çalışanların örgütlerine daha sıkı bağlanmasını sağlar.

Hesapçı Bağlılık: Bu bağlılık tanımında çalışan, örgütünden beklediği çıkarlar doğrultusunda bir bağlılık hissetmektedir. Örgütünden alacağı ödüller ya da terfiler kişinin örgütüne olan bağlılığını artırır. Dolayısıyla çalışan da bu beklenti ile çalışmaya devam etmektedir. Hesapçı bağlılıkta konu tamamen alışveriş ilişkisidir.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Bu bağlılık tanımına göre çalışan örgütüne karşı herhangi bir pozitif bakış beslemez. Kendisini herhangi bir şekilde örgüte bağlı hissetmez. Bağlılığını psikolojik olarak tamamen yitirmiştir fakat örgüt içerisinde çalışmaya devam eder.

2.7.4.3. Ali Balcı'nın Yaklaşımı

Balcı (1995), yapmış olduğu çalışmada, örgütsel bağlılık ile ilgili olarak O'Reilly ve Chatman'in yapmış olduğu sınıflandırmaya son derece benzeyen bir sınıflandırma yapmıştır. Balcı örgütsel bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak 3 farklı kavram ile sınıflandırmıştır. Söz konusu kavramlar şu şekilde sıralanabilir (Balcı, Örgütsel Gelişme, 2020):

Uyum: Burada çalışan kendisini psikolojik olarak örgüte bağlı hissetmez. Çalışanın bağlılığının yüzeysel olduğu söylenebilir. Çünkü kişi burada uyum gösteriyorsa, bu örgütüne bağlı olduğu için değil, bu şekilde davranmasının kendi yararına olacağı içindir. Kişi ceza alma korkusu, terfi ya da ödül gibi durumların beklentisi ile örgütüne uyum gösterir. Daha doğrusu kendisini uyum göstermeye mecbur hisseder.

Özdeşleşme: Burada önemli olan konu, çalışanın kendisini rahat hissetmesidir. Çalışanlar örgütleri ile kurdukları ilişkinin devam etmesini, kendini ifade edebiliyor olmanın keyfinin sürmesini ister. Çalışan, değer verdiği bu şeyleri kendisine sunan şeyin örgütü olduğunu bildiğinden, kendisini örgütüne bağlı hisseder. Çalışan burada bağlılığından ötürü ve iş görmekten ötürü mutludur ve bunun sürmesini ister. Fakat olası bir belirsizlik meydana gelirse, bu durumdan son derece rahatsız olacaktır. Burada çalışan, örgüt bir şey başardığında bunu aynı zamanda kendi başarmış gibi hissedecektir. Bu durum tam tersi bir durumda da geçerlidir. Denilebilir ki, burada çalışan, örgütüne karşı duygusal bir bağlılık içerisindedir.

İçselleştirme: Burada çalışan, örgütün değerlerini ve bakışını, herhangi bir zorlama ya da dış motivasyon olmadan, kendi isteğiyle ve kendiliğinden benimsemiş durumdadır. Çalışan artık örgütün değerlerini kendi değerleri olarak görür. Bu durum bağlılığın son aşaması olarak değerlendirilebilir.

2.7.5. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Günümüze kadar örgütsel bağlılık konusunda birçok teori geliştirilmiş ve bu alanda çalışmalar yürüten farklı araştırmacılar örgütsel bağlılık konusunda sınıflandırmalar yapmıştır. Bu sınıflandırmalar arasında Allen ve Meyer'in yapmış olduğu olduğu ve örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üçe ayırdıkları sınıflandırma, diğer çalışmalara oranla daha fazla öne çıkmaktadır ve literatürde daha çok kullanılan bir sınıflandırma modelidir (Allen & Meyer, 1990, s. 3).

Mowday ve diğerlerinin (1982) araştırmasında bağlılık tutumsal ve davranışsal olarak ele alınmaktadır. Tutumsal ya da duygusal yaklaşıma göre bağlılık, çalışan kişinin çalıştığı ortamı değerlendirmesi sonucu, örgütüne karşı geliştirdiği duygusal tepkidir. Bu bağlılık çeşidinde çalışanın içerisinde bulunduğu koşullar, onun psikolojik durumunu

etkiler ve çalışanın bu durum sonucunda geliştirdiği davranışlar da devamlı hale gelir ve çalışan da örgüte bağlılık duymaya başlar (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 24). Davranışsal bağlılık teorisinde ise, çalışanlar genellikle uzun süren deneyimleri sonucu örgütlerine bağlı hale gelmektedir. Uzun süre benzer davranışları uygulayan bir çalışan, zaman içerisinde bu davranışlarına bağlanmaktadır. Bu durum iş görenin örgüte olan bağlılığını güçlendirmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 4).

Etzioni'nin sınıflandırmasında ise ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç sınıflandırma bulunmaktadır. Ahlaki bağlılıkta çalışanlar örgütün hedeflerini ve değerlerini içselleştirmekte ve amaçlar toplum için faydalı olduğunda örgütlerine olan bağlılıkları da artmaktadır. Hesapçı bağlılıkta ise bir çıkar ilişkisinden bahsedilebilir. Burada çalışanların örgütlerine bağlı olmalarının sebebi, bağlılıkları sonucu elde edecekleri şeylerden ya da ödüllerden kaynaklanmaktadır. Son sınıflandırma türü olan yabancılaştırıcı bağlılıkta ise, aslında olumsuz bir durumu ifade etmektedir. Burada zorunlu olarak bir bağlılık mevcuttur. Çalışanlar psikolojik olarak kendilerini örgüte bağlı hissetmeseler de üyeliklerini sonlandırmamakta ve örgüte bağlılıklarını sürdürmeye devam etmektedirler (Balay, Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği, 2000, s. 24).

Örgütsel bağlılık konusunda sınıflandırmalar yaratmış bir diğer ikili ise O'Reilly ve Chatman'dir. O'Reilly ve Chatman (1986: 493-494), örgütsel bağlılığı uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı başlıkları altında üçe ayırmaktadır. Uyum bağlılığında çalışan için önemli olan ödüllerin çekici olması ve cezaların itici olması durumudur. Burada bağlılık, ortak değerler olmasından değil, bağlılık sonucu kazanılacak olan ödüllerden kaynaklanmaktadır. Özdeşleşme bağlılığında çalışan kişi kendisini, parçası olduğu topluluğa ait hissetmekte ve bulunduğu yerden gurur duymaktadır. Bu da onun örgütüne olan bağlılığını arttırmaktadır. O'Reilly ve Chatman'in son sınıflandırması olan içselleştirme bağlılığında ise, çalışanın değerleri ile örgütün değerleri büyük benzerlik göstermektedir. Dolayısıyla örgüt ve çalışan arasında bulunan uyum, bağlılığı arttırmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 60).

Balcı'nın (2003) yapmış olduğu çalışma ise pek çok açıdan O'Reilly ve Chatman'in çalışması ile benzerlik göstermektedir. Ali Balcı örgütsel bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme başlıkları altında üçe ayırmıştır. Buradaki bu üç sınıflandırma aynı zamanda sırasıyla gerçekleşecek olan aşamaları da ifade etmektedir. Uyumda çalışan

için yüzeysel bir bağlılık söz konusudur. Çalışan, örgüte olan bağlılığını ödüllere ya da cezalara dayandırmaktadır. Özdeşleşme buradaki ikinci aşamadır ve özdeşleşmeye göre eğer çalışan çalışma ortamıyla ve örgütüyle ortak değerler altında buluşabiliyorsa, bu durumda daha yüksek bir bağlılık seviyesine ulaşmaktadır. İçselleştirme, Balcı'nın (2003) sınıflandırmasına göre son aşamadır. İçselleştirmede örgütün ve çalışanın uyumu söz konusudur. Çalışan artık örgütün değerlerini, kendi değerleriymiş gibi içselleştirmiştir (Balcı, 2003: 27-28).

Wiener'in (1982) sınıflandırmaları incelendiğinde araçsal bağlılık ile örgütsel bağlılık kavramlarının karşılaştırıldığı görülmektedir. Wiener'e (1982: 423) göre araçsal bağlılıkta çalışan, çıkarları ya da kendine yönelik amaçları doğrultusunda bir bağlılık içerisinde iken, örgütsel eğilimler taşıyan örgütsel bağlılık ise çalışanın inançları ya da içselleşmiş baskılarından kaynaklanmaktadır.

2.7.5.1. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer'in bugüne dek yapmış olduğu çalışmalar, örgütsel bağlılık alanında çok değerli kabul edilmektedir. Yazarlar, ikili örgütsel bağlılığı açıklarken, üç boyutlu bir model tercih etmiştir. Bu üç boyutlu model içerisinde duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç sınıflandırma bulunur. Bu sınıflandırmalar özelinde bakıldığında, Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyutta olduğunu, örgüt çalışanlarının ya da üyelerinin örgütle olan ilişkisiyle şekillenen ve söz konusu çalışanların bunun sonucunda örgüte üye olma kararı almalarına sebep olan bir davranış olduğunu dile getirmektedir (Allen ve Meyer, 1990).

Örgütsel bağlılık genel kanı üzere tutumsal bağlılık ya da davranışsal bağlılık olarak iki sınıfa ayrılmaktadır. Allen ve Meyer'in sınıflandırmaları ise hem tutumsal bağlılık hem de davranışsal bağlılık sınıfı içerisinde yer almaktadır. 1990 yılına dayanan çalışmalarında Allen ve Meyer, örgütlerin ve çalışanların hem hedefler hem de değerler bakımından geliştirdikleri ilişkilerin, tutumları belirleyen bir süreç olduğunu dile getirerek tutumsal bağlılığı açıklamışlardır (Özdevecioğlu, 2003: 130).

Allen ve Meyer'e göre davranışsal bağlılık, herhangi bir çalışanın bir örgüt içerisinde çok uzun süre yer alması ve ortaya çıkan ya da çıkabilecek olan sorunlarla baş edebiliyor olmasından kaynaklanmakta olup, bu durum tamamen davranışsal bir döngüdür. Çalışanın örgütte zaman içerisinde geliştirmiş olduğu tutumlar, genellikle

kendi eylemlerini meşru kılmakta ve kendisini haklı çıkarmaktadır. Bu yüzden çalışanın davranışları tekrarlanır hale gelmekte ve bu da örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır (Özdevecioğlu, 2003, s. 130).

Allen ve Meyer'in sınıflandırması günümüzde hâlâ geçerliliğini korumaktadır. Araştırmalarında elde ettikleri sonuçlardan biri de, çalışanın yapmakta olduğu işlerin çalışana heyecan vermesi ve bir cazibesinin bulunmasının, bağlılığı artıracak en önemli faktörlerden biri olduğudur. Ayrıca örgütün, çalışandan ne beklediğini açıkça belirtmesi ve çalışanın, sorumluluk alanlarını bilmesi de bağlılığı artıracak olan faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Çalışanın yaptığı işin amacını bilmesi; çalışma arkadaşları ya da işveren ile iyi ilişkiler içerisinde olmak; çalışanların örgütlerine karşı olan güven duygusunun yüksek seviyede olması; eşitlik duygusunun hakim olması; çalışanların örgüt tarafından önemli olduğunun hissettirilmesi ve iş süreçlerine doğrudan katılım sağlıyor olmaları da, örgütsel bağlılık konusunda Allen ve Meyer'in ortaya attığı görüşlerden bazılarıdır (Balay, 2000: 17).

Allen ve Meyer'in aktarmış olduğu örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bunlarla sınırlı değildir. Allen ve Meyer'e göre çalışanların örgütlerinde kazanmış oldukları deneyim ve yetenekleri bir başka örgüte transfer etmek konusunda endişe yaşamaları dolayısıyla mevcut örgütlerine bağlılık duymaları, Allen ve Meyer'in dile getirmiş olduğu önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir (Taş, 2012: 17). Aynı zamanda çalışanların aldıkları eğitimin yalnızca içerisinde bulundukları örgütte işe yarayabileceği düşüncesi, örgütten ayrılma durumunda çalışanların yaşadıkları yeri değiştirmek zorunda kalacakları düşüncesi, çalışanların bulundukları örgütte uzun süre çalışarak aslında kendilerine yatırım yapmış oldukları düşüncesi, çalışanın örgüt içerisinde kalması durumunda, gelecekte güçlü bir emeklilik primine sahip olabileceği düşüncesi, çalışanın yaşı ve iş değiştirmesi durumunda toplum nezdinde içinde bulunacağı durum ve çalışanın örgütten ayrılması durumunda yapabileceği herhangi bir şey olmaması ya da kendisini başka bir örgüte dahil edemeyeceği düşüncesi de örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden bazıları olarak gösterilmektedir (Taş, 2012: 18).

Allen ve Meyer'in yaklaşımında tutumsal bağlılık, tamamen çalışanın psikolojisi ile ilgili bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Buradaki psikolojiyi yaratan da örgüt ve çalışan arasındaki ilişkidir. Söz konusu durum, çalışanların örgüt içerisindeki davranışları karakterize etmektedir. Sonuç olarak çalışanlar, örgütlerinde kalmak

konusunda tutarlıdırlar ve bu konuda devamlılık göstermektedirler. Allen ve Meyer'e göre duygusal bağlılığın öncelikleri kişisel özellikler ve iş deneyimleri; devamlılık bağlılığın öncelikleri kişisel özellikler, alternatifler ve yatırımlar; normatif bağlılığın öncelikleri ise kişisel özellikler, sosyalleşme deneyimleri ve örgütsel yatırımlardır. Tüm bu bağlılık sınıflandırmaları ve öncelikler, doğrudan şekilde işten ayrılma niyetine ve işgücü devrine, devamsızlığa, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ve son olarak da çalışanların sağlığına ve refahına etki etmektedir. Söz konusu öncelikler ve etki ettikleri durumlar duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık ile doğrudan ilişki içerisinde bulunmaktadır (Balay, 2000: 27-28).

2.7.5.2. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, Allen ve Meyer'in yapmış olduğu sınıflandırmada ilk sırada yer almaktadır. Tutumsal bağlılık olarak da anılan duygusal bağlılık, işin yapısı ile ilgili olarak duygusal tepkiler, işe sarılma ve iş arkadaşları ile olan yüksek uyum sebebiyle yapılan işin doyuma ulaştırmasını temsil etmektedir. Duygusal bağlılıkta çalışan, örgütü kendisiyle özdeşleştirmekte ve bütünleştirmektedir. Bu noktada çalışanların kendilerini örgütlerine bağlı hissetmeleri, bunun bir gereksinim olmasından kaynaklanmaz. Bu durum, çalışanların tamamen kendi istemelerinden kaynaklanmaktadır. Çalışanların örgüte olan bağlılığı bir mecburiyetin sonucu olarak değil; aksine, bunu gönüllü olarak istemelerinden kaynaklanmaktadır. Bir çalışanın örgütle bütünleşmesi hem çalışan hedeflerinin, hem de örgüt hedeflerinin zaman içerisinde ortak bir paydada buluşabilmesi anlamına gelmektedir. Zamanla örgüt ve çalışan, ortak bir hedefe sahip olarak uyum içerisinde hareket etmektedirler. Böyle bir durumda, çalışan örgütünden memnun bir durumda olmakta ve örgütün her türlü karar ve iş sürecine aktif olarak katılmaktadır. Duygusal bağlılıkta çalışan, iş arkadaşlarıyla ve diğer örgüt üyeleri ile aktif gönüllü bir ilişki geliştirmektedir. Burada geliştirilen ilişki pasif ve gönülsüz bir ilişki değildir. Aksine, çalışanlar örgütün başarılı olması için bilinçli bir çaba göstermekte ve iş arkadaşlarıyla aktif ilişkiler kurarak örgüt hedefleri doğrultusunda aktif girişimlerde bulunmaktadır. Bu da hem bireyin iş doyumuna ulaşması açısından hem de örgütün kendi hedeflerine çok daha rahat bir şekilde ulaşması açısından büyük önem taşımaktadır (Meyer ve Allen, 1991).

Duygusal bağlılığa sahip olan bir çalışan, örgütü için normalin üzerinde bir çaba sarf etmektedir. Bu da hem çalışanın yaptığı işte doyuma ulaşması hem de örgütün hedefleri doğrultusunda ilerleyebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu noktada duygusal bağlılık duyan çalışanlar ile duygusal bağlılıktan beslenen örgütlerin bir uyum içerisinde bir arada bulunmaya devam etmelerine olanak sağlamaktadır (Özutku, 2008).

Allen ve Meyer, duygusal bağlılığı etkileyen birtakım faktörler belirlemişlerdir. Bu faktörler işin cazibesi, rol açıklığı, amaç açıklığı, çalışanlar arasında uyum, amaç güçlüğü, önerilere açıklık, örgütsel güvenilirlik, eşitlik, bireye önem, katılım ve geri besleme olarak listelenebilir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında özellikle örgütsel güven, katılım, rol ve amaçların belirginliği, eşitlik, bireye önem, işin cazibesi ve bilgi paylaşımı oldukça önemli bir noktada bulunmaktadır. Eğer bu şekilde bir yapı oluşturulursa, bu durum hem örgütün yükselişi hem de çalışanların motivasyonu açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır (Meyer ve Allen, 1991).

Duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar, bağlı bulundukları örgütün değerlerini ve hedeflerini, sanki onlar kendi değerleri ve hedefleriymişçesine benimsemekte ve her birine sahip çıkmaktadırlar. Kendi değer ve hedeflerini örgütün değer ve hedefleri ile bir görüyor olmaları sebebiyle sürekli olarak bu örgüt içerisinde kalmak ve bağlılıklarını sürdürmek için bir istek duymaktadırlar. Söz konusu bağlılık türü, bir örgüte bağlanma şekilleri arasında en iyisi olarak gösterilmektedir. Söz konusu çalışanlar, aslında her türlü örgütün sahip olmak isteyeceği, sadakat konusunda sorun yaratmayacak, kendilerini örgütlerine adamış olan çalışanlardır. Söz konusu çalışanlar gerektiği durumlarda örgütlerinin salahiyeti ve başarısı için kendilerini öne atmak, ekstra çaba göstermek için hazır durumda beklemektedir. (Özutku, 2008)

Bir çalışanın örgütüne duygusal olarak bağlanmasını sağlayan ve duygusal bağlılığı belirleyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin başında kişisel özellikler gelmektedir. Kişisel özellikler dışında iş ile ilgili özellikler ve koşullar, kişinin iş tecrübesi ve yetenekleri ile yapısal özellikleri, duygusal bağlılığı etkiler. Allen ve Meyer'in yapmış olduğu çalışmada bu belirleyici faktörlerden en çok iş tecrübesi üzerinde durulmaktadır. Çünkü iş tecrübesi, çalışanları psikolojik olarak daha fazla tatmin edecek unsurlara sahiptir. Zira çalışan, kendisinden istenilenleri yerine getirebilecek deneyime sahiptir ve kendisini daha ehil hissettiği için de iş doyumuna daha kolay ulaşmaktadır (Meyer ve Allen, 1991).

Duygusal bağlılık konusunda öne çıkarılan bir başka düşünce de bağlılığın sağlanabilmesi için çalışma ortamındaki birlik ve beraberliğin, iş arkadaşları ile iyi geçinmenin büyük önem taşıdığıdır. Bir çalışanın örgüt merkezine gönüllü olarak gitmek istemesi, iş arkadaşlarıyla vakit geçirmek için gönüllü bir çaba içerisinde olması ve pozitif bir çalışma hayatı içerisinde olması, duygusal bağlılığı etkileyen faktörlerin başında gösterilmektedir. Çalışanların örgütlerine olan duygusal bağlılığını etkileyen faktörler arasında her ne kadar maddi kaygılar da gösterilse de aslında çalışanların duygusal bağlılığını etkileyen en önemli faktör, örgüte bağlı olmaktan dolayı mutluluk duymak olarak değerlendirilmektedir (Çankır, 2019).

Sonuç olarak duygusal bağlılık, çalışanlar açısından örgütün değerlerine ve hedeflerine tamamen güvenmek ve bu değerlerin doğruluğunu kabul ederek ortak amaçlar uğruna hareket etmek anlamına gelmektedir. Duygusal bağlılıkta çalışanlar her ne kadar kendi çıkarlarını ve amaçlarını da düşünüyor olsalar da, örgütün değer ve amaçlarını her zaman ön planda tutarlar. Örgütlerine üye olan ve duygusal olarak bağlı olan çalışanlar, gerektiği durumlarda örgütün değerleri ile ters düşmemek ve örgütün hedefleri doğrultusunda ilerlemesini sağlamak amacıyla kendilerinden ödün verebilmektedirler (Allen &Meyer, 2001).

2.7.5.3. Devamlılık Bağlılığı

Çalışanlar, herhangi bir örgüt içerisinde uzun süre çalıştıkları zaman, bunu aynı zamanda kendilerine yapmış oldukları bir yatırım gibi görmektedir. Örgüt içinde bir devamlılık vardır ve bu devamlılık çalışanın örgüte bağlanmasını sağlamaktadır. Başka bir deyişle çalışan çok uzun süre boyunca belirli bir örgüt içerisinde kalmış, çok fazla çaba harcamış, yatırım yapmış durumdadır ve tüm bunların bir sonucu olarak da söz konusu örgütte kalmasının bir mecburiyet olduğunu düşünmektedir. Aynı zamanda çalışan, bu örgütten ayrıldığı takdirde kendisi için yeni bir örgüt bulamayacağından ya da bulduğu örgütün şu anki örgütü kadar iyi olmayacağından endişe duymaktadır. Kendisi için yeni alternatifler yaratmak konusunda endişe duyan çalışan, daha iyi bir iş bulamayacağı için örgüte olan bağlılığını da sürdürmektedir. Bazen bu zorlayıcı sebepler yalnızca yeni bir iş bulamamaktan ya da alternatiflerin olmamasından kaynaklanmaz. Çalışanın örgütüne olan bağlılığını devam ettirmek zorunda olması, bazen emekliliğinin yakın olması, sağlık sorunları ya da ailevi sebeplerden kaynaklanmaktadır. Buradan,

çalışanların bir örgüte bağlılıklarını korumalarının, her zaman o örgütle gönül bağı kurmaları dolayısıyla olmadığı sonucu çıkmaktadır. Böyle durumlarda çalışanlar, örgüt içerisinde olumsuz bir hava oluşturmakla birlikte, yöneticiler ve diğer çalışanlar için de problemler yaratabilmektedirler (Aktay, 2010: 41).

Allen ve Meyer, devamlılık bağlılığı teorisini Becker'in 1960 senesinde ortaya atmış olduğu Yan Bahis teorisinden hareket ederek oluşturmuştur. Devamlılık bağlılığı söz konusu çalışma içerisinde rasyonel bağlılık olarak da adlandırılmaktadır. Devamlılık bağlılığı aslında çalışanın örgütten ayrılması durumunda bunun kendisi için olumsuz sonuçlar doğurabileceğini düşünmesi neticesinde örgüte olan bağlılığını sürdürmesi anlamına gelmektedir. Çalışan, örgütten ayrılmasının sonuçlarıyla karşılaşmak istemediği için örgüte olan bağlılığını sürdürmektedir. Zorunlu bir örgüte bağlılık süreci yaşanmakta; çalışan, örgütün hedeflerinden çok kendini kıdemini, kariyerini ve edimlerini düşünmektedir. Devamlılık bağlılığında bir ödül sisteminden de bahsetmek mümkündür. Kişinin edimleri, örgüte bağlılığın sona ermesi durumunda ortaya çıkacak sonuçlara ağır basmaktadır. Bu yüzden çalışan, örgüte olan bağlılığını sonlandırmak istememektedir. Devamlılık bağlığında kişinin elde edecekleri ve bağlılık sona erdiğinde kaybedecekleri ne kadar büyük olursa, çalışanın örgüte olan bağlılığı da o derece yüksek olmaktadır. Çalışanın bir örgüte çok fazla yatırım yapması ve o örgütten çok fazla şeyler beklemesi, olası bir ayrılık durumunda tüm bu yatırımlarını kaybedeceğini biliyor olması, çalışanı örgüte daha fazla bağlamaktadır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, çalışanın yatırımlarının karşılığını önemsemeyeceği daha iyi bir örgüt bulduğunda, kendi örgütüne olan bağlılığını düşünmeden sonlandıracağı değerlendirilmektedir. Eğer çalışan, şu anki örgütüne yaptığı yatırımların karşılığını başka bir örgütte alabilecekse, bu durumda kendi örgütüyle olan bağlılığını kolaylıkla sonlandıracaktır (Çöl, 2004: 244).

Devamlılık bağlılığını etkileyen bazı önemli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerden ilki, kişinin sahip olduğu deneyim ve yeteneklerin, içinde bulunduğu örgüt içerisinde kendisine ne kadar yarar sağlayacağı konusudur. Çünkü bu durumda çalışan, yeni bir örgüt içerisinde yer aldığında, yeteneklerinin ve deneyimlerinin ne kadarını kullanabileceği, bu yeteneklerin ve deneyimlerin kendisini yeni örgütü içerisinde ne kadar yükseğe taşıyabileceği konusunda endişeler duymaktadır. Diğer faktörler, kişinin kendi örgütü içerisinde aldığı eğitimin kendisine başka bir örgütte fayda sağlamayacağı düşüncesi ve yer değiştirme olarak karşımıza çıkmaktadır. İkincisinde, çalışan eğer

örgütünden ayrılırsa, farklı bir yerleşim yerine taşınması gerektiğinden bunu istemediği için örgüte bağlılığına devam etmektedir. Ayrıca, kişinin kendine yatırım yaptığını düşünmesi; örgütüne bağlı kalmaya devam ettiği bir durumda emeklilik primi alabilme ihtimali gibi sebepler de çalışanın örgüte olan bağlılığını koruması için belirleyici faktörler olarak öne çıkmaktadır (Yalçın ve İplik, 2007: 486).

Allen ve Meyer (1991), duygusal bağlılık ile devamlılık bağlılığı arasında ters orantılı bir ilişki olduğundan bahsetmektedir. Eğer bir çalışanın örgütüne karşı olan duygusal bağlılığı artıyorsa devamlılık bağı azalmakta, devamlılık bağlılığı artıyorsa da duygusal bağlılığı azalmaktadır. Allen ve Meyer (1991)'e göre, bu iki bağlılık arasında benzer bir ilişki bulunsa da, bu durumun her zaman yukarıda anlatıldığı şekilde gerçekleşmesi söz konusu değildir. Bu iki bağlılığın farklı psikolojik yansımaları olduğu için, ikisinin her zaman birbirine etki edeceği gibi bir sonuç beklenmemelidir.

Devamlılık bağlılığında, örgütten ayrılığın sonuçları ön planda olduğu için, duyguların örgüte bağlılık konusunda rolü çok küçük olmaktadır. Burada çalışanın örgütten ayrılmak ya da ayrılmamak gibi istekleri önemli olmamakta, bununla birlikte çalışanın örgüte olan bağlılığına dair almış olduğu kararların tamamı zorunluluklarla ilgili olmaktadır. Burada çalışanın karar mekanizmasını etkileyen ve devamlılık bağlılığı sağlayan en önemli faktör, çalışanın örgütten ayrılması durumunda işsiz kalma ihtimalinin bulunması olarak değerlendirilmektedir. Bu yüzden devamlılık bağlılığı, çalışan için zorunlu bir örgüte bağlanma durumudur ve çoğu zaman çalışanlar böyle bir durumda iş doyumuna ulaşamamakta ve iş ortamlarında kendilerini mutlu hissetmemektedir (Çöl ve Gül, 2005: 293).

2.7.5.4. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık ya da bir diğer ismiyle ahlaki bağlılık, 1980 yılında Weiner ve Vardi tarafından önerilmiş; 1982 yılında Weiner tarafından geliştirilmiştir. Allen ve Meyer ise kendi normatif bağlılık teorilerini bu fikirler üzerinden geliştirmiştir. Normatif bağlılık, içerisinde ahlaki kaygılar da taşıdığı için, duygusal bağlılıktan ve devamlılık bağlılığından farklı bir noktada bulunmaktadır. Burada söz konusu olan bir yükümlülük duygusudur. Çalışanlar kendilerini borçlu hissettikleri için örgütlerine olan bağlılıklarını sürdürmektedir (Gündoğan, 2009: 49).

Normatif bağlılıkta, çalışan örgütü için çalışmayı bir görev olarak görmekte, örgütüne bağlı olmanın ve onun hedefleri için çalışmanın doğru olduğu kanaatinde bulunmakta ve aynı zamanda örgütünü benimsemektedir. Çalışanın örgütüne bağlılık duyması, aynı zamanda bir minnettarlık duygusundan da kaynaklanmaktadır. Çalışanlar normatif bağlılıkta örgütlerinin kendilerine iyi davrandığını, dolayısıyla örgütlerine bağlı kalmanın bir vefa borcu olduğunu düşünmektedirler (Meyer ve diğerleri, 1998:32, akt. Gündoğan, 2009: 48).

Normatif bağlılığı etkileyen faktörler arasında birçok belirleyici unsur bulunmaktadır. Örneğin, çalışanların cinsiyetleri, yaşları, medeni halleri, kıdemleri, sağlıkları ve eğitim durumları gibi faktörler, normatif bağlılığı etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Tüm bunların yanında çalışanın örgüt içerisindeki durumu, örgüt içerisinde kendisini ne kadar rahat hissettiği ve borcunu ödemek konusunda geliştirmiş olduğu fikirler de, normatif bağlılık konusunda oldukça belirleyicidir. Normatif bağlılık, içerisinde zorunluluğu da barındırmaktadır. Çalışanların örgütlerine olan bağlılığı bunun kendi yararlarına olmasından ya da bunu gerçekten çok istediklerinden değil, örgütlerine bağlı kalmanın ahlaki ve doğru olacağını düşünmelerinden kaynaklanmaktadır. Fakat burada yer alan zorunluluk, devamlılık bağlılığında olduğu gibi kişisel çıkarlara dayanmaz. Buradaki zorunluluk tamamen ahlaki değerlere ve erdemli olmak gibi konulara dayanmaktadır. Duygusal bağlılıkta çalışanlar kendi istekleri ile örgütlerine bağlı kalırken ve devamlılık bağlılığında devreye çıkarlar ve örgütten ayrılmamak için mecburi sebepler girerken, normatif bağlılıkta ise örgüte bağlılık yalnızca ahlaki sebeplere dayanmaktadır. Duygusal bağlılıkta istek ön plandadır. Burada özdeşleşme, paylaşılan değerler ve kendini adama ön plana çıkmaktadır. Devamlılık bağlılığında ise gereksinim bulunur. Burada çalışan için yatırımlar, yan faydalar ve alternatiflerin azlığı belirleyici rol oynamaktadır. Normatif bağlılıkta ise bir yükümlülük söz konusudur. Burada önemli olan değerler, içselleştirilen normlar ve faydaların karşılığını ödeme yükümlülüğü olarak değerlendirilmiştir (Durna ve Eren, 2005: 218).

Tüm bağlılık türleri göz önünde bulundurulduğunda, üç unsurun da çalışanları farklı şekillerde örgütlere bağladığı görülmektedir. Söz konusu bağlılık türlerinin her birinin nedenleri farklı olduğundan, sonuçlar da farklı olmaktadır. Aynı zamanda söz konusu bağlılık türleri, kişilerin örgütlerine bağlılıklarını gösteren derecelerdir. Allen ve Meyer söz konusu türleri arasında duygusal bağlılığı birinci aşama, devamlılık bağlılığını

ikinci aşama ve normatif bağlılığı ise üçüncü aşama olarak değerlendirmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 69).

Tüm örgütsel bağlılık türleri, örgütlerin varlığını sürdürmeleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık üzerine çalışmalar yürütülmeye başladığı zamandan bu yana, özellikle büyük çaplı örgütler çalışanlarını kendilerine bağlamak amacıyla çeşitli çalışmalar yürütmekte; bu çalışmaları yürütürken de Allen ve Meyer gibi ünlü isimlerin çalışmalarından beslenmektedirler. Burada amaç, tüm çalışanların problem yaratan değil, problemlerin çözümüne destek olan kişiler haline getirilmesidir. Allen ve Meyer'in çalışması başta olmak üzere, bugüne kadar örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalar, örgütlerine olan bağlılığı daha yüksek olan çalışanların, örgütleri için daha fazla çaba gösterdiğini ve görevlerini yerine getirme konusunda daha istekli olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı zamanda söz konusu çalışanlar örgütleri ile olumlu bir ilişki kurmakta ve örgüt içerisindeki moral ve motivasyonu pozitif olarak etkilemektedirler. Örgütsel bağlılık, her zaman çalışanların psikolojik durumu ya da davranışları ve tutumları ile ilgili değildir. Burada örgütün çalışanlarına karşı olan tutumu ve örgütleri için izlemiş oldukları politika da örgütsel bağlılık açısından belirleyici olmaktadır (Çöl, 2004: 245). Bir örgüt için örneğin üretimin hızlı şekilde gerçekleşmesi ve üretim sayılarının fazla olması her zaman verimlilik anlamına gelmektedir. Burada önemli olan nokta, çalışanlardan maksimum verim alabilmek adına çalışmalar yürütmektir. Eğer bir çalışan motivasyonu artmış şekilde ve kendisini örgütüne daha bağlı hissederek çalışırsa, bu durumda verimliliği de aynı oranda artmaktadır. Bugün hemen hemen tüm büyük şirketler örgütsel bağlılığı artırmak ve çalışanlarından yüksek verim alabilmek için çalışmalar yürütmektedir. Bu çalışmalar sonucunda örgütler, varlıklarını sürdürmeye devam etmekte ve aynı zamanda hedeflerine ulaşma konusunda daha başarılı olmaktadırlar (Çöl, 2004: 245).

2.8. Liderlik, Örgütsel Bağlılık, ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkiler

İşletmelerde verimliliğin devamını sağlamakla sorumlu ilk kişiler yöneticilerdir. Yöneticiler, verimliliğin liderlik davranışı ve tarzlarına bağlı olduğunu bilinciyle hareket etmelidirler. Liderlik davranışları ile örgütsel bağlılığın gelişmesi, işletmelerin verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Bu durum günümüzde örgütsel bağlılık ve liderlik

davranışlarının önemini giderek arttırmaktadır. Örgütsel bağlılığın gelişmesinde bir işletmenin yönetici veya yöneticilerinin liderlik davranışları ve tarzları doğrudan etkilidir. Örgütsel bağlılık olgusunu geliştirmiş işletmeler, çalışanlarının işletmelerine duygusal olarak daha çok bağlanmalarına katkı sağlamakta ve işletme faaliyetlerine katılımlarını kolay bir şekilde gerçekleştirmektedir. Örgütsel bağlılığın güçlenmesi, işletmelerin değer ve normlarının kabulünü de kolaylaştırmaktadır. Örgütsel bağlılığın gelişiminde önemli bir yere sahip olan lider veya liderlik kavramı, ilk kez 1755 yılında Samuel Johnson adında bir İngiliz'in hazırladığı sözlükte geçmektedir. Bu sözlükte lider kavramı, "kumandan, önden giden" anlamında kullanılmıştır (Demirağ ve Çelik, 2019: 2-3).

Liderliğin temel davranışlarının çeşitli yönleri üzerine yapılan çalışmalar genel olarak klasik ve modern liderlik teorileri olmak üzere iki ana grupta ele alınmaktadır. Klasik liderlik teorileri, kişilerin tutum ve davranışlarının neden olduğu tepkiler sonucunda ortaya çıkan Kişisel Nitelikler Yaklaşımı, Durumsal Tepki Yaklaşımı ve Lider İzleyen Yaklaşımı olmak üzere üç temel alt başlık altında sınıflandırılmıştır. Kişisel özellikler yaklaşımındaki temel felsefe, başarılı liderlerin başarısız liderlere göre özel niteliklere sahip olması üzerine kuruludur. Durumsal tepki teorisine göre, belirli durumlar ve koşullar, belirli niteliklere sahip kişilerin lider olması gerektiği sonucunu doğurmaktadır. Lider takipçileri teorisi, bir durumun veya koşulların önemini ve belirli niteliklerini göz ardı etmeden, liderlerin, etrafındaki takipçilerle birlikte değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu anlamda liderlerin davranışlarının çevrelerindeki kişi ve grupların etkisi altında şekillendiği savunulmaktadır. Modern liderlik teorileri, davranış verilerine dayalı yaklaşım ve durumsal modern yaklaşım olmak üzere iki ana gruba ayrılmıştır. Davranışçı teori, liderlerin özelliklerinden çok davranışlarını dikkate almaktadır. Liderlerin başarısı ve verimliliğinin, özelliklerine değil, liderlik davranışlarına bağlı olduğu kabul edilmektedir. Bu davranışlarda liderin takipçileriyle iletişim becerileri, yetki devrine yönelik bakış ve uygulama, planlama sürecine yaklaşım, hedeflerin belirlenme şekli gibi davranışlar, bir örgütün etkinliğini belirleyen temel faktörler olarak değerlendirilmektedir. Acil durum yaklaşımına göre, etkin bir liderin tek bir davranışı yoktur ve her durumda etkin bir liderlik özelliği sunan liderlik tarzı bulunmamaktadır (Şahin ve Büşra, 2016: 2).

Örgüt ve çalışanları arasındaki ilişki, örgütsel bağlılık, yönetim ve davranış bilimleri açısından bireysel ve örgütsel performansla ilgili çalışmaların merkezinde yer

almaktadır. Örgütsel bağlılık üç bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler örgütün amaç ve değerlerine mutlak inanç, örgütün yararı için gerekli tüm çabayı gösterme ve çalışmaya devam etmek için güçlü bir istek duymadır. Örgütsel bağlılığın bir süreç olduğu da vurgulanmaktadır (Öztekin, İşçi ve Karadağ, 2015: 57). Benzer şekilde Luthans (2002), örgütsel bağlılığın, örgüt üyelerinin örgütün iyiliği ve başarısında pay sahibi olduklarını hissetme süreci ve örgüte bağlılığı yansıtan bir tutum türü olduğunu belirtmektedir (Luthans, 2002: 68). Ayrıca örgütsel bağlılık, bir çalışanın kendisini bir örgütün parçası olduğunu hissettiğinde ortaya çıkmaktadır. Bu konuyla ilgili bir başka çalışma, örgütsel bağlılığın, kişinin çalıştığı örgüte yönelik tutum ve davranışını açıklamayı amaçladığını belirtmektedir. Mathews ve Shepherd (2002), örgütsel bağlılığı hedeflerine ulaşmak için örgütün değerlerini içselleştiren ve başarısına katkıda bulunan çalışanların sahip olduğu işletmeler için oynadıkları rolü düşünerek, örgütsel bağlılığın ayrıntılı olarak ele alınması gerektiğini değerlendirmektedir (Mathews ve Shepherd, 2002).

Liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine etkilerinin incelendiği bir çalışmada, günümüz koşullarında sosyo-ekonomik yapının dinamik bir hal aldığı ve bu durumun rekabeti kızıştırdığı ifade edilmiştir. Bu çalışmada çalışanların bireysel ve örgütsel hayatlarında daha mutlu ve huzurlu olmalarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık açısından olumlu olduğu ileri sürülmüştür. Çalışmada işletmelerde örgütsel bağlılığın endüstriyel psikolojide önemli bir yere sahip olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığın iş tatmini ile ilişkisi de incelenmiştir. Liderlik kavramının tanımı ve rolleri, yönetsel kademeler ve beceriler, etkin liderlik, liderlik ve liderlik teorilerinin mevcut oluşumlar açısından yansımaları, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir (Şahin ve Büşra, 2016: 1).

Özdemir (2017), liderlik türlerinin örgütsel bağlılığa etkisini incelediği çalışmada, liderlik tarzlarına uygun davranışların örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ifade etmiştir. Çalışmada, günümüz iş dünyasının bilgiye daha fazla bağımlı hale geldiği ifade edilmiştir. Bilgiyi kullanabilen işletmelerin bunu insan kaynağı üzerinde etkili kullanabildiği ileri sürülmüştür. Çalışmada ifade edilen görüşe göre, insan kaynağını elinde tutabilen kuruluşlar, tutamayanlara göre önemli bir avantaja sahiptir. Yaptıkları iş hakkında bilgi ve uzmanlığa sahip çalışanları elinde tutan kuruluşlar, yüksek devir hızına sahip kuruluşlardan daha fazla performansa sahip olmaktadır. Sosyal sermaye olarak tanımlanabilecek bilgi ve uzmanlığın sürdürülmesi, daha verimli iş

gücüne ve daha iyi rol performansına zemin hazırlamaktadır. Tüm bunların gerçekleşmesi için işletmelerin işine ve organizasyona bağlı çalışanlara ihtiyacı olduğu ifade edilmiştir. Çalışanların işletmelere örgütsel bağlılığının gelişmesinde en önemli unsurun başarılı liderlik yolundan geçtiği kabul edilmektedir (Özdemir, 2017: 997). Çalışmada elde edilen bulgular ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma arasındaki ilişkiye dair görüşlerin literatürle uyumlu olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın sonuçları, örgütsel bağlılığın işten ayrılma üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Tüm bu bulguları değerlendirerek, çalışanların liderlik tarzlarından etkilendiğini ve organizasyona bağlılıklarının kısmen liderliğe bağlı olduğunu söylemek mümkündür. Çalışmada elde edilen sonuçlar bağlamında hizmetkâr liderliğin ve yol-amaç liderliğinin örgütsel bağlılığı artırdığı görülmektedir. Ancak bu liderlik tarzlarının, çalışanlar işten ayrılmayı düşündüklerinde etkili olmadığı ifade edilmektedir. Çalışanlar işten ayrılmayı düşündüğünde diğer faktörlere daha çok önem vermektedirler.

Demirağ ve Çelik (2019) yaptıkları bir araştırmada, lider davranış özelliklerinin örgütsel bağlılığa etkilerini incelemişlerdir. Çalışmada lider davranış özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma, lider davranış özelliklerine ait alt niteliklerin, örgütsel bağlılığın alt niteliklerini kısmen etkilediğini ileri sürmektedir. Ulaşılan bu bulguya göre lider davranışa ait bütün boyutların aynı anlamlılık seviyesinde olmadığı ve yapılacak çalışmaların bu bağlamda ele alınması gerektiği ifade edilmektedir. Çalışan odaklı lider davranış özelliklerinin, çalışanların örgütsel bağlılık ve devamlılık hislerine anlamlı bir etkide bulunduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yine, üretim odaklı lider davranış özelliklerinin, çalışanların duygusal bağlılıklarına anlamlı ve pozitif bir etkide bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların duygusal bağlılıklarının gelişmesi neticesinde, organizasyonlara yönelik sadakatlerini de arttırdıkları ve çalışanların işletmelerde gerçek anlamda ve isteyerek çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Değişim odaklı lider davranış özelliklerinin ise çalışanların devamlılık ve bağlılıklarını olumlu ve anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Değişim odaklı bir yönetim tarzında olumsuzlukların daha çok ön planda olacağı vurgulanmaktadır. Nitekim değişim unsurunun işletmelerde gerçekleşmesi bir belirsizlik içerdiğinden, çalışanların bu durumdan hoşlanmayabilecekleri belirtilmektedir.

Özutku (2005), liderlik tarzı algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelediği bir çalışmasında çeşitli faktörleri ele almıştır. Çalışmada işe yönelik liderlik davranışına sahip yöneticilerin eğitim düzeyi, yaş ve kıdem durumu gibi faktörlerin liderlik tarzlarında etkili olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde elde edildiği bulgulara da ulaşılmıştır. Bunun yanında kişiye yönelik liderlik davranışının örgütsel bağlılık boyutlarına etkisinin zayıf olduğu da tespit edilmiştir. Ancak işe yönelik liderlik davranışının, çalışanların normatif ve duygusal bağlılıkları üzerinde düşük seviyede ve olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Lok ve Crawford (1999), örgüt kültürü ile liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, bürokratik kültürün, kişiyi ön plana alan liderlik tarzıyla bağlantısı olmadığı için çalışanların örgütsel bağlılıklarını da etkiledikleri sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmada elde edilen bulgular, örgüt kültürünün liderlik davranışı ve çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Meyer ve diğerleri (1993), yaptıkları çalışmada, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamak için örgütsel bağlılığın üç çeşidinin birlikte ele alınması gerektiğini savunmaktadırlar. Buna göre, örgütsel bağlılık türlerinin farklı seviyelerde geliştiği ve iş ile ilgili davranışları da farklı şekillerde etkiledikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak ifade edilen örgütsel bağlılık türleri çalışanların farklı duygularına hitap etmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanların kişisel ve iş özellikleri ile yapısal durumlarına; devamlılık bağlılığı, çalışanların emeği ve iş alternatiflerinin sınırlı olduğu durumlarda çalışanların örgütsel bağlılığının gelişeceğine yoğunlaşmaktadır. Normatif bağlılık ise, çalışanların işverene bağlılığı ve organizasyondan elde edeceği faydalar durumunda işe karşı duyacağı sorumluluk duygusuna yoğunlaşmaktadır.

Al Zefeiti ve Mohamad (2017) tarafından örgütsel bağlılık unsurlarının çalışanların iş performansı üzerindeki etkisinin incelendiği bir çalışmada, örgütsel bağlılık unsurlarının çalışanların iş performansı ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu ilişkinin örgütsel bağlılık unsurlarının tamamında etkili olan faktörler olarak ortaya çıktığı ve çalışanların iş performansını artırmada önemli roller oynadığı ileri sürülmektedir. Bu çalışmada orta seviyedeki yöneticilerin örgütsel bağlılıklarının genel iş performansları üzerinde önemli etkiler gösterdiği sonucuna

ulaşılmıştır. Orta düzey yöneticilerin, örgütlerinin stratejik gündemini şekillendirmede kilit bir rol oynadığı ve dolayısıyla yenilikçi ve yaratıcı düşünmeyi gerektiren stratejik planlamaya odaklanmalarının beklendiği ileri sürülmektedir. Bu araştırmanın sonuçları, örgütsel bağlılığın üç boyutu olan duygusal, normatif ve devamlılık unsurlarının birlikte veya bağımsız olarak çalışanların performansını etkilediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, bu araştırmanın sonuçlarına göre, tüm örgütsel bağlılık boyutlarının çalışanların iş performansı ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğuna dair bulgular elde edilmiştir. Genel olarak bu araştırma, örgütsel bağlılığın, çalışanların iş performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koyan daha önceki bulguları destekleyen sonuçlara ulaşmıştır denilebilir.

Mahdi ve diğerlerinin (2014) liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisini inceledikleri çalışmada, Malezya'daki plantasyon şirketleri örneği ele alınmıştır. Çalışmada elde edilen istatistiksel sonuçlara göre liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında önemli ve güçlü bir ilişki olduğu kanıtlanmıştır. Liderlik davranışı destekleyici ve yönlendirici olduğu takdirde, örgütsel bağlılığın üç türü olan duygusal, devamlı ve normatif bağlılıkları önemli düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Liderlik davranışının iki boyutu olan destekleyici ve yönlendirici boyutlarda iyileştirme sağlanmasının örgütsel bağlılıkların iyileştirilmesi sonucunu doğurabileceği ileri sürülmektedir. Neticede örgütsel yaşamda çalışanların örgütsel bağlılıklarını artıracak düzenlemeler yapılması gerektiği ifade edilmektedir. Liderler, örgütlerin etkin işleyişinden sorumlu olduklarından, bu düzenlemeleri gerçekleştirmekten sorumlu birincil kişilerdir. Bu anlamda liderlerin yapması gereken şeylerden biri de destekleyici veya yönlendirici liderlik davranışı sergilemektir. Destekleyici ve yönlendirici liderlik davranışının örgütsel bağlılığın tek belirleyicisi olmadığı ancak olumlu etkisi olduğu kesin olarak dile getirilmektedir.

Chen (2004) tarafından yapılan bir araştırmada, dönüşümcü liderlik özelliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada elde edilen bulgularda dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Bu liderlik tarzının daha çok gelişmiş ülkelerde bulunan işletmelerin baskın örgüt yapısı türü olduğu ve örgütsel bağlılık ile pozitif bir ilişkisi bulunduğu belirtilmiştir. Dönüşümcü liderlikte yöneticiler, çalışanlarının ihtiyaçlarını, değer yargılarını,

inançlarını değiştiren; değişim ve yenilenmeyi işletmelerde gerçekleştiren kişiler olarak ifade edilmektedir.

Bayır ve diğerleri (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışma kapsamında, liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin büyüklüğünü incelemek için bir meta-analiz çalışması yapılmıştır. Çalışmanın meta-analiz sonuçları, liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde orta düzeyde pozitif bir etkiye sahip bulunduğunu göstermektedir. Moderatör değişken analizi sonuçlarına göre liderlik tarz ve yaklaşımları, orta düzeyde örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Temel ekonomik ve teknolojik gelişmeler örgütsel değişimi zorunlu kılmaktadır. Bu noktada değişimi tetikleyecek ve yönetecek uygun ortamı yaratma konusunda liderlere büyük sorumluluklar düşmektedir. Liderlerin örgütsel değişimdeki rolü ön planda tutularak, liderlik tarzının değişime bağlılık üzerindeki etkisi açıklanmaktadır. Çalışmanın bulgularına göre liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde orta düzeyde olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

Abasilim ve diğerleri (2019) yaptıkları çalışmada, Nijerya Lagos Devlet Kamu Hizmeti Komisyonu'nda liderlik stilleri ile çalışanların bağlılığı arasındaki ilişkiyi ve demografik değişkenlerin liderlik stilleri ile çalışanların bağlılığı arasındaki ilişkiye yönelik etkisini belirlemeye odaklanmıştır. Yapılan analizler doğrultusunda çalışma, Nijerya Lagos Devlet Kamu Hizmeti Komisyonu'nda, liderlik tarzları ile çalışanların bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca liderlik tarzları ile çalışanların bağlılığı arasındaki ilişkiden, dönüşümcü liderlik tarzının çalışan bağlılığı ile orta düzeyde pozitif bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dönüşümcü liderlik tarzının çalışanlarına önem verdiği, böylece onları teşvik ettiği ve ilham verdikleri ifade edilmiştir. Etkileşimci liderlik tarzının, çalışanların bağlılığı ile küçük bir negatif ilişkisi olduğu bulgusu elde edilmiş ve bu tarzın uygulanmasında, örgütsel hedeflere ulaşmak için havuç ve sopa yöntemine gerek duyulduğu belirtilmiştir. Bu liderlik tarzında çalışanlarla sözleşmeye dayalı bir ilişkinin geliştirilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bir anlamda bu liderlik tarzının ödül ve ceza sistemiyle çalıştığı ifade edilmektedir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, her organizasyonun kendine özgü özellikleri olduğu ve bu nedenle, organizasyon liderlerinin belirli bir liderlik stili uygulamadan önce benzersiz özelliklerini ve organizasyonlarının durumunu dikkate almaları gerektiği belirtilmiştir. Çalışmada çalışanların bağlılığını oluşturacak en uygun liderlik stilinin oluşturulmasına yardımcı olmak için organizasyon içinde düzenli anketlerin rutin olarak yapılması

gerektiği ifade edilmektedir. Çalışmada "Laissez-faire" liderlik tarzının çalışanların bağlılığı ile küçük, pozitif ve önemsiz bir ilişkiye sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir. Bu tarz, liderlerin sadece karar alma süreçlerinde değil, aynı zamanda çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmayı amaçladıkları yol ve yöntemlerde de çalışanların faaliyetlerine karışmamasını ifade etmektedir.

Alemayehu ve Batisa (2020), yaptıkları bir araştırmada Blata Abaya, Chebera Churchura ve Fetane Transport Limited Şirketleri'nde, dönüşümcü, işlemsel ve "bırakınız yapsınlar" liderlik tarzları ile örgütsel bağlılığın duygusal, devamlılık ve normatif boyutu arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada çoklu regresyon yöntemi ile elde edilen araştırma bulguları, duygusal bağlılık üzerinde en güçlü etkiye sahip olanın dönüşümcü liderlik olduğunu göstermiştir. Ayrıca etkileşimsel liderliğin de aynı zamanda duygusal bağlılığı etkilediği belirtilmiştir. Dönüşümcü liderliğin normatif bağlılık üzerinde önemli bir olumlu etkisi olduğu, ancak devamlılık bağlılığı üzerinde etkili olmadığı ifade edilmiştir. Çalışmada etkileşimci liderliğin hem devamlılık hem de normatif bağlılık üzerinde önemli bir pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. "Laissez-faire" liderlik tarzının örgütsel bağlılığın tüm boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı bulgusu elde edilmiştir. Diğer yandan dönüşümcü liderlik tarzının ise örgütsel bağlılık üzerinde daha fazla etkisi olduğu bildirilmiştir.

Biza ve Irbo (2020) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, liderlik tarzlarının Madda Walabu Üniversitesi'ndeki (MWU) akademik personelin bağlılıkları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Etkili liderler, yetkin ve kararlı çalışanları iyi performans göstermeye teşvik ederek örgütsel bağlılığın gelişimine doğrudan yardımcı olmaktadırlar. Bu çalışmada dönüşümcü liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir pozitif ilişki saptanmıştır. İşlemsel liderlik tarzı ile devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasında zayıf fakat pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve işlemsel liderlik tarzı ile duygusal bağlılık arasında bir ilişkinin olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Laissez faire liderlik tarzı ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilirken, laissez faire liderlik tarzı ile duygusal bağlılık arasında zayıf ve negatif bir ilişki saptanmıştır.

Supriyanti ve diğerlerinin (2018) yaptıkları bir araştırmada, liderlik ve örgütsel bağlılığın örgütsel performansa etkisini kısmen ve aynı anda belirleme konusu ile iş tatmini aracılığıyla liderlik ve örgütsel bağlılığın performansa etkisi incelenmiştir.

Liderlik değişkenleri ve örgütsel bağlılık, eş zamanlı olarak örgütün performansını etkilemektedir. Çalışmada, liderlik ve örgütsel bağlılığın örgütsel performans üzerinde %59,4 oranında bir etkiye sahip olduğu, geri kalanının ise denklem modelinde yer almayan diğer değişkenlerden etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada elde edilen diğer bulgulara göre, liderlik değişkenleri, örgütsel bağlılık değişkenleri ve iş tatmini değişkeni örgütün performansını kısmen etkilemektedir.

Garg ve Ramjee (2013) tarafından yürütülen bir çalışmada, liderlik tarzının çalışan bağlılığı üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Çalışmada elde edilen sonuçlar, dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında zayıf, ancak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. İşlemsel liderliğin normatif bağlılıkla zayıf ama anlamlı bir pozitif korelasyonu olduğu bulgusu elde edilmiş; Laissez-faire liderliğin, duygusal bağlılık ve normatif bağlılıkla zayıf ve negatif ancak anlamlı bir korelasyon gösterdiği ifade edilmiştir. Bu çalışmadan elde edilen genel bulgular, liderlik tarzlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerini belirlemede önemli roller oynadığı sonucuna ulaştırmaktadır.

Keskes (2014), çalışmasında liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Ele aldığı liderlik davranışları temel olarak dönüşümsel ve işlemsel tarzlardır. Keskes'in ele aldığı tarzlar, liderin astlarını motive etme sürecinde farklılık gösterdiğini ileri sürmektedir. Örgütsel bağlılık, bireysel bir özdeşleşmenin ve örgüte katılımın gücünü ölçmede önemli bir rol oynamaktadır. Liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan bu çalışma, liderlik boyutlarının çalışanların örgütsel bağlılığını nasıl etkileyebileceğini göstermiştir.

Khan ve Nawaz (2016) yaptıkları çalışmada çalışanların performansına göre uygun liderlik tarzını keşfetmeye çalışmış ve bu amaçla dönüşümsel ve işlemsel liderlik tarzlarına odaklanmışlardır. Yazarlara göre bu liderlik tarzları bireylerin performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışmada her liderin hem dönüşümsel hem de işlemsel liderlik özelliklerine sahip olduğu ileri sürülmüş; her iki tarzın niteliklerinin karışımını içeren paylaşılan liderlik tarzlarına ihtiyaç olduğu ifade edilmiştir. Bu ortak niteliklere sahip liderlik tarzı, kurumları güçlendirerek kaliteli sonuçlara ulaşabilmeyi hedeflemektedir. Böylece çalışanların örgütsel bağlılığı geliştirilip ülkelerin sosyo-ekonomik yapısı üzerinde büyük bir etki yaratabilecektir.

Udovita'ya (2020) ait bir çalışmada, dönüşümcü liderlik tarzının çalışan performansını ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyip etkilemediği ele alınmıştır. Diğer liderlik tarzlarını da ele alan yazar, işlemsel liderlik tarzının çalışan performansını ve bağlılığını büyük ölçüde etkilemediğini ifade etmektedir. Etkileşimci liderlik tarzını kullanan liderlerin ise çalışanlarına liderlik etmek için büyük ölçüde güç ve otoriteye güvendiği ve ödül- ceza sistemini kullandığı belirtilmektedir. Yazara göre etkileşimci liderlik çok etkili olmayıp, çalışanların motivasyonunu düşürebilir niteliktedir. Etkileşimci liderlere sahip çalışanların, cezalardan kaçınmalarına yardımcı olacak yalnızca minimum beklentilere ulaşma eğilimi gösterdiği ileri sürülmektedir. Liderlerin olumlu özelliklere sahip olması, çalışanların liderlere karşı duygusal bir bağlılık geliştirmesine katkı sağlamaktadır. Yazara göre idealleştirilmiş etki, kolektif bir misyon ve değerler duygusu yaratmaktadır. İdealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon, dönüşümcü liderlik üzerine yapılan birçok araştırmada genellikle karizmatik liderlik boyutları olarak kavramsallaştırılmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre yöneticiler, sonuçları açısından hangi liderlik tarzının en uygun olduğu ve liderlik tarzlarını daha etkili ve sonuç odaklı hale getirmek için nasıl değiştirebileceklerini anlamalıdır. Çalışan performansını artırmak için dönüşümcü liderlik tarzını benimsemek bu durumu anlamada etkili olmaktadır.

Alemu (2019) tarafından yürütülen bir araştırmada, bir bankanın şubelerinde, liderlik tarzları ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmanın bulguları, dönüşümcü liderlik tarzının duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif çalışan bağlılıkları ile anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu, işlemsel liderlik stilinin ise her üç bağlılık türü ile de anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olmadığını ortaya koymuştur. Laissez-faire liderlik tarzının, duygusal ve normatif bağlılık ile anlamlı bir şekilde ilişkili olmadığı, ancak devam bağlılığı ile anlamlı ve pozitif bir şekilde ilişkili olduğu saptanmıştır.

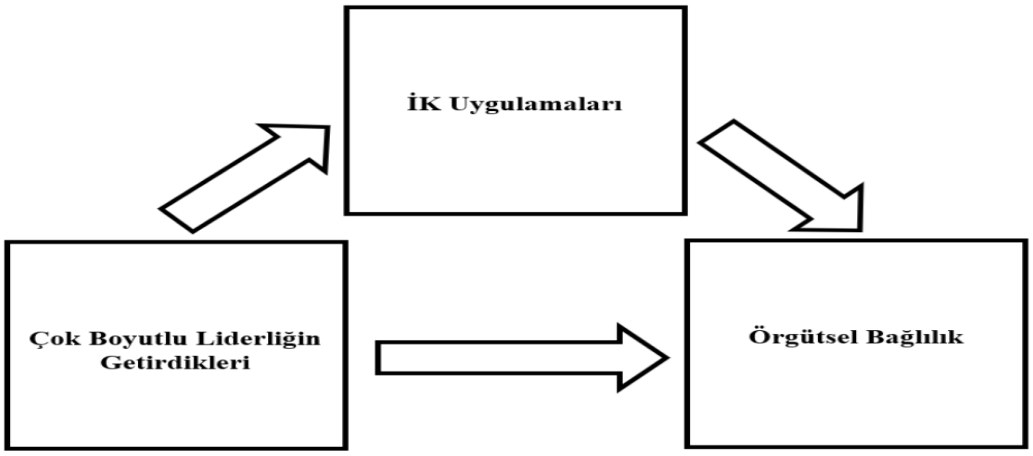
Liderliğin örgütsel bağlılığa etkisini inceleyen çok sayıda literatür bulunmaktadır. Eisenberger ve arkadaşları (1986), çalışanların örgütsel bağlılığının, algılanan örgütsel destekten güçlü bir şekilde etkilendiğini göstermiştir. Bununla birlikte, çalışanların duygusal bağlılık açısından destekleyici davranışı hissetmeleri daha olasıdır. Mottaz'ın (1988) çeşitli mesleklerden 1.385 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada, iş arkadaşları ve yöneticileri ile samimi ve destekleyici bir ilişki algılayan çalışanların, kendi örgütlerine

karşı güçlü ve olumlu bir bağlılığa sahip olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerinin düşünceli liderler olduğuna inanan çalışanlar, yöneticilerini algılamayanlara göre kuruluşlarına daha bağlı olmaktadırlar. Denetleyici değerlendirme, çalışanlarının rahatını ve refahını teşvik etmekle ilgili lider davranışlarını ifade etmektedir. Liou (1995), örgütsel bağlılığın geniş yapısı ile denetim güveni, işe katılım ve iş tatmininin sonuç ölçüleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Her üç alanda da örgütsel bağlılıkla olumlu ilişkiler bulunmuştur. Başka bir çalışmada ise Becker (1992), çalışanların farklı etmenlere yahut organizasyona olan bağlılığının iş tatmini ve pro sosyal davranışın daha iyi yordayıcıları olup olmadığını incelemiştir. Çalışanların üst yönetime, denetçilere ve çalışma gruplarına olan bağlılıklarının, kuruluşa olan bağlılığın ötesinde önemli ölçüde katkıda bulunduğunu ileri sürmüştür. İlk araştırmalar, çeşitli cesaret verici durumlar veya özellikler, hedefler, değerler ve karakter güçleri edinen liderlerin, çalışanlarının durumlarını, davranışlarını ve performansını olumlu bir şekilde ikna etmede etkili olduğunu göstermektedir. Kent ve Chelladurai (2001), bireyselleştirilmiş düşüncenin hem duygusal bağlılık hem de normatif bağlılık ile pozitif ilişkisi olduğunu bulmuşlardır. Yöneticilerini danışman veya katılımcı liderlik davranışını benimseyen olarak algılayan çalışanların, örgütlerine daha fazla bağlı olduklarını belirtmektedir (Mahdi, Mohd ve Almsafir, 2014).

BÖLÜM 3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmada çok boyutlu liderlik, insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmekte, çok boyutlu liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide insan kaynakları uygulamalarının aracılık rolünün olup olmadığı araştırılmaktadır. Araştırmanın modeli, tarama modellerinden ilişkisel tarama modelidir. İlişkisel tarama modelleri iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. İlişkisel tarama modeli gerçek bir neden-sonuç ilişkisi vermemekle birlikte bir değişkendeki durumun bilinmesi halinde ötekinin kestirilmesine olanak sağlamaktadır (Karasar'dan akt. Seçer, 2015:84). Araştırmanın modeli Şekil 3'te gösterilmektedir.



Şekil 2. *Araştırma Modeli*

Çalışma kapsamında test edilen hipotezler şu şekildedir:

H_1: Çok Boyutlu Liderlik, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık arasında ilişki vardır.

H_2: Çok Boyutlu Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkide İnsan Kaynakları Uygulamalarının aracılık rolü vardır.

H_{3a}: Örgütsel Bağlılık algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{3b}: İnsan Kaynakları Uygulamaları algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{3c}: Çok Boyutlu Liderlik algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{4a}: Örgütsel Bağlılık algısı çalışma alanına göre farklılık göstermektedir.

H_{4b}: İnsan Kaynakları Uygulamaları algısı çalışma alanına göre farklılık göstermektedir.

H_{4c}: Çok Boyutlu Liderlik algısı çalışma alanına göre farklılık göstermektedir.

H_{5a}: Örgütsel Bağlılık algısı eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H_{5b}: İnsan Kaynakları Uygulamaları algısı eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H_{5c}: Çok Boyutlu Liderlik algısı eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H_{6a}: Örgütsel Bağlılık algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{6b}: İnsan Kaynakları Uygulamaları algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{6c}: Çok Boyutlu Liderlik algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.

3.2. Çalışma Grubu

Çok Boyutlu Liderlik, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen çalışmanın ana kütlesi tüm işletme personelidir.

Örnek büyüklüğünün uygunluğunu belirlemek için aşağıdaki formülden yararlanılmıştır. Belirtilen formül ana kütlenin standart sapmasının bilinmediği durumlarda P ve Q değerleri 0,5 alınarak örnek büyüklüğünün belirlenmesinde kullanılabilmektedir. (Yaylı ve Öztürk, 2006:90)

$$n = \frac{Z^2 PQ}{E^2}$$

Formülde,

n: örnek büyüklüğü

Z: Z (Güven Düzeyi) Değeri (%95 alınmıştır)

P: Ana kütle oranı (0,5 alınmıştır)

Q: 1-P

E: Örnek Hatası (%6 kabul edilmiştir) (Balcı 2001:95) olmak üzere n değeri 267 olarak hesaplanmıştır. Bununla birlikte bütün personeller çevrimiçi ankete davet edilmiş ve 418 personel anketi cevaplamıştır.

Katılımcıların demografik özelikleri Tablo 4'deki gibidir.

Tablo 5. Demografik Bilgiler

		Sayı	%
Cinsiyet	Erkek	390	93,3
	Kadın	28	6,7
İşyeri	Erkek	97	23,2
	Kadın	321	76,8
Eğitim	Erkek	70	16,7
	Kadın	348	83,3
Yaş	Erkek	165	39,5
	Kadın	253	60,5
Toplam		418	

Katılımcıların %93.3'ü erkek çalışan iken, %6.7'si kadın çalışanlardan oluşmaktadır. %23.2'si ofis çalışanı, %76.8'i saha çalışanıdır. Lisans ve üzeri eğitime sahip katılımcı oranı %16.7 iken, önlisans ve altı eğitim düzeyine sahip katılımcı oranı % 83.3'tür. 35 yaş ve altı katılımcı oranı %39.5, 36 yaş ve üzeri katılımcı oranı %60,5'tir. Erkek katılımcı sayısının kadın katılımcı sayısından, saha çalışanı katılımcı sayısının ofis çalışanı katılımcı sayısından, lisans altı eğitimli katılımcı sayısının ise lisan ve üzeri mezuniyete sahip katılımcı sayısından fazla olduğu görülmektedir.

3.3. Veriler ve Toplanması

Araştırmada, hazırlanan anket sorularının çalışmada hedeflenen amaca yönelik şekillenebilmesi için pilot anketler yapılarak, pilot anketlerden elde edilen geri dönüşler alındıktan sonra tekrar akademisyen ve uzmanların görüşü alınarak ankete son hali verilmiştir.

Veri toplama aracı olarak çevrimiçi anket yöntemi kullanılmıştır. Anket Ek-2'de, ankete ait bölümler Ek-3'te gösterilmektedir. Buna göre anket üç bölümden oluşmakta; birinci bölümde bağlılık, ikinci bölümde insan kaynakları uygulamaları ve üçüncü bölümde çok boyutlu liderlik ifadeleri yer almaktadır. Anketteki ifadeler İDE Yönetim Danışmanlık Şirketi'ne ait olup, bu ifadelere ek olarak çok boyutlu liderlik soruları bu çalışma kapsamında ilave edilmiştir.

3.4. Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması

Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılacaktır. Anketlerde elde edilen veriler SPSS AMOS programı kullanılarak analiz edilecektir. Örneklem büyüklüğünün yeterince

büyük olması nedeniyle merkezi limit teorimi esas alınarak verilerin normal dağıldığı varsayımı kabul edilebilecek ve ilişki analizlerinde parametrik analizler tercih edilecektir. (Orhunbilge, 2000:19).

Faktör analizi kapsamında temelde iki uygulamadan söz edilmektedir. Bunlardan birincisi, yeni oluşturulmuş veya bir dilden başka bir dile çevrilmiş bir ölçeğin değişkenlerini temsil eden ifadelerin altında yatan faktör yapısını ortaya koymayı ve keşfetmeyi amaçlayan "Keeşfedici Faktör Analizi" (Exploratory Factor Analysis) iken; bir diğeri ise daha önce kullanılmış olan bir ölçeğin, güncel olan araştırmada kullanıldığında orijinal faktör yapısına uyup uymadığını, uyuyor ise ne derece uygun olduğunu denetlemeye yarayan "Doğrulayıcı Faktör Analizidir (DFA)" (Confirmatory Factor Analysis) (Suhr, D. D., akt. Yaşlıoğlu, 2017: 75). Bir ölçek geliştirme çabası var ise, ilk uygulanması gereken keşfedici faktör analizi, daha sonra da keşfedilen bu yeni faktör yapısının onaylanmasını öngören doğrulayıcı faktör analizidir. (Yaşlıoğlu, 2017: 75). Çalışma kapsamında yer alan ölçeğin geçerlilik analizini gerçekleştirmek amacıyla açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri kullanılacaktır (Hair vd., 2014: 92). Diğer taraftan bu ölçeklerin güvenirliliklerinin tespiti için ise Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanacaktır (Bland ve Altman, 1997:572).

Bağımlı değişkenlerin kategorik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını test edebilmek için iki grubun ortalamalarını karşılaştırmak amacıyla uygulanabilen t-testi kullanılacaktır. Çalışmada iki veya daha fazla grubu karşılaştırmak amacıyla kullanılan tek yönlü varyans analizi kullanılacaktır. Varyans analizi sonucunda anlamlı çıkan sonuçlar için ikili karşılaştırmaları gerçekleştirmek amacıyla Tukey testinden faydalanılabilmektedir (Orhunbilge, 2000:160).

Değişkenler arasındaki doğrusal ilişkilerin belirlenebilmesi için Pearson korelasyon katsayıları hesaplanacak ve ayrıca regresyon analizleri ile bu ilişkiler açıklanacaktır. 0 ve 1 değerleri arasında değer alan korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin düzeyini belirtirken regresyon analizi yardımı ile bu iki değişken arasındaki ilişkiye yönelik bir denklem elde edilmektedir (Orhunbilge, 2002:15-16).

Temel değişkenler arasındaki ilişki, var olan ilişkilerin aynı anda test edilmesine imkan veren Yapısal Eşitlik Modeli analizi ile de incelenecektir.

BÖLÜM 4. BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1. Bulgular

4.1.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışma kapsamında katılımcılara Çok Boyutlu Liderlik, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık olmak üzere üç kavram bağlamında sorular sorulmuştur. Bu kavramlara ilişkin sorulara ait tanımlayıcı istatistikler aşağıda verilmiştir.

Tablo 6. Örgütsel Bağlılık Soruları Tanımlayıcı İstatistikleri

	Ort.	Med.	S.S.	Min	Mak.
Şirketim yapabileceğimin en iyisini yapmam için beni heyecanlandırır.	5.01	5	1.086	1	6
Şirketimden ancak çok fazla olumsuzluk olursa ayrılırım.	4.42	5	1.546	1	6
Başka bir yerde çalışmak üzere şirketimden ayrılmayı pek düşünmem.	5.11	6	1.294	1	6
Şirketim, işimin gerektirdiğinden daha fazlasını yapmam için beni teşvik eder.	4.86	5	1.139	1	6
Fırsat olduğunda, çevreme bu şirkette çalışmanın güzel yönlerini anlatıyorum.	5.27	5	0.922	1	6
İş arayan bir arkadaşıma şirketimi tavsiye ederim.	5.32	6	0.975	1	6

Örgütsel bağlılığı ölçmek üzere altı ifadeye yer verilmiştir. Bağlılık soruları, katılımcıların örgüte olan bağlılıklarının seviyesini ölçmek üzere yapılandırılmış ifadelerden oluşmaktadır. Bu ifadeler arasında, katılımcılar tarafından en çok, şirketin iş arayan birine tavsiye edilmesi ifadesi tercih edildiği Tablo 5'te görülmektedir.

Tablo 7. İnsan Kaynakları Uygulamaları Soruları Tanımlayıcı İstatistikleri

	Ort.	Med.	S.S.	Min	Mak.
Şirketimin bana sağladığı yan faydalar (Karma Özel Sağlık Sigortası, Koç Vakfı Grup Sağlık Sigortası, Esnek Yan Faydalar Uygulamaları, KoçAilem Programı, Sosyal İmkanlar vb.) ihtiyaçlarımı yeterli seviyede karşılamaktadı	5.11	5	0.956	1	6
Performans yönetim sistemimiz, şirketimin başarısına mümkün olduğunca fazla katkıda bulunmamı sağlar.	4.40	5	1.435	1	6
Şirketimde, bana yeni beceriler kazandıracak görev / projelerde çalışmak için yeterli imkan var.	4.76	5	1.139	1	6
Katkı ve başarılarım karşılığında, (aldığım ücretin dışında) uygun şekilde takdir ediliyorum.	4.45	5	1.350	1	6
Aldığım ücret (toplam gelirim) şirketime sağladığım katkılarla orantılıdır.	4.34	5	1.316	1	6
Departmanımda performans görüşmeleri zamanında ve belirli aralıklarla gerçekleştirilir.	4.74	5	1.191	1	6
Şirketimde benim için varolan kariyer ve gelişim fırsatlarının farkındayım.	4.53	5	1.306	1	6
Şirketim çalışanlarını eğitim ve gelişim olanaklarıyla (sınıf eğitimi, uzaktan / online eğitim, oryantasyon, işbaşı eğitimi vb.) destekler.	5.17	5	1.017	1	6
Şirketimin yetenekli çalışanları elinde tutabildiğine inanıyorum.	.65		.357		
Performans yönetimi yaklaşımımız, güçlü yönlerimi ve gelişim alanlarımı ortaya çıkarmak konusunda iyidir.	.46		.329		

İnsan kaynakları uygulamaları ifadeleri, katılımcılara sağlanan ücret ve yan faydalar, performans ve yetenek yönetimi, eğitim ve gelişim desteği ve benzeri konulardaki faaliyetlerin katılımcılar üzerindeki etkisini ölçmek için yapılandırılmış ifadelerden oluşmaktadır.

Tablo 8. Çok Boyutlu Liderlik Soruları Tanımlayıcı İstatistikleri

	Ort.	Med.	S.S.	Min	Mak.
Üst Yönetim, çalışanları şirketin en değerli varlıkları olarak görür.	4.78	5	1.317	1	6
Bağlı olduğum ilk yöneticim başarılı olmam için ihtiyaç duyduğum desteği verir.	4.66	5	1.438	1	6
Üst Yönetim, çalışanlarla açık ve dürüst bir şekilde iletişim kurar.	4.72	5	1.355	1	6
Yöneticim performansımı artırmama imkan tanıyacak geri bildirimleri yıl boyunca verir.	4.67	5	1.369	1	6
Şirketimde, öneri ve görüşlerim dikkate alınır.	4.79	5	1.235	1	6
Üst Yönetim, gelecek için net bir yön gösterir.	4.58	5	1.364	1	6
İşimi iyi yapabilmek için gerekli olan kararlara dahil edilirim.	4.65	5	1.243	1	6
Yöneticim benimle birlikte, açık ve net beklentiler ve hedefler oluşturur.	4.51	5	1.402	1	6
Yöneticim yeni bir hedef verdiğinde ne ve nasıl hakkında açık direktif verir ve performansımı sık sık geribildirim vererek takip eder.	4.70	5	1.316	1	6
Yöneticim, iş motivasyonum düştüğünde ilerleme perspektifi verir, cesaretlendirir, direktif ve destek vermeye devam eder.	4.49	5	1.459	1	6
İşimle ilgili kararları yöneticimle birlikte alırız. Karar alma süreçlerindeki rolü uzmanlığını paylaşmak, işleri kolaylaştırmak, cesaretlendirmek ve desteklemektir.	4.50	5	1.382	1	6
Yöneticim etkin delegasyon/yetki devri yapar, liderlik/sorumluluk alma fırsatları yaratır, gerektiğinde ek kaynak sağlar ve ödüllendirir.	4.28	5	1.487	1	6
Yöneticim, gelişim düzeyime uygun hedefler verir, yönetir ve farklı durumlarda ihtiyaç duyulan farklı liderlik özellikleri sergiler.	4.46	5	1.393	1	6

Çok Boyutlu Liderlik ifadeleri, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki etkileşimlerde hedef performans takibi, destek, delegasyon, takdir, kararlara katılmaya teşvik, etkin iletişim gibi hususlardaki etkiyi ölçmek için yapılandırılmış ifadelerden oluşmaktadır.

4.2. Keşfedici Faktör Analizlerinden Elde Edilen Sonuçlar

Çalışma kapsamında sorulan ifadelerin geçerliliğini test etmek amacıyla öcelikle keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

4.2.1.Örgütsel bağlılık

Anketteki ifadelere ilişkin keşfedici faktör analizini gerçekleştirmeden önce var olan verinin faktör analizine uygunluğunu test etmek amacıyla

Bartlett's Test of Sphericity ve *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* testleri gerçekleştirilmiştir. Bu testlere ilişkin sonuçlar şu şekildedir:

Tablo 9. Bartlett's Test of Sphericity ve Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy testleri

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.818
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1525.918
	Df	15
	Sig.	.000

Yapılan bu testlerde KMO değeri, verinin faktör analizi ile modellenip modellenemeyeceğini göstermektedir. Yüksek KMO değerleri iyi bir uygunluk seviyesini gösterirken, 0,60'dan büyük değerler faktör analizine uygunluk için kabul edilebilmektedir. (İşcan, Sayın, 2010) Diğer taraftan Bartlett's Test of Sphericity ise faktör analizi için uygun derecede maddeler arasında bir korelasyon olup olmadığını test etmektedir. Bu testin anlamlı çıkması ($p<0.05$) faktör analizine uygınluğu göstermektedir.(Hair et al. 2014, s. 103) Elde edilen sonuçlar neticesinde, örgütsel bağlılığa ilişkin ifadelerin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. *Maximum Likelihood* çıkarım yöntemi kullanılarak elde edilen faktör yükleri şu şekildedir:

Tablo 10. Elde Edilen Faktör Yükleri

Soru	Madde	Faktör Yükü
B5	Fırsat olduğunda, çevreme bu şirkette çalışmanın güzel yönlerini anlatıyorum.	.927
B6	İş arayan bir arkadaşıma şirketimi tavsiye ederim.	.921
B1	Şirketim yapabileceğimin en iyisini yapmam için beni heyecanlandırır.	.746
B4	Şirketim, işimin gerektirdiğinden daha fazlasını yapmam için beni teşvik eder.	.734
B3	Başka bir yerde çalışmak üzere şirketimden ayrılmayı pek düşünmem.	.647
B2	Şirketimden ancak çok fazla olumsuzluk olursa ayrılırım.	.222
Açıklanan Varyans		%54.476

Yapılan analizde B2 ifadesinin faktör yükünün çok düşük olduğu görülmüştür. Hair et al. Genellikle faktör yükünün pratikte anlamlı olabilmesi için 0.5'in üzerinde olması gerektiğini belirtmiştir. Ancak 0.4'e kadar olan faktör yükleri de kabul edilebilmektedir (Hair et al. 2014, s. 116). Bu nedenle B2 ifadesi analizden çıkartılarak testler yeniden gerçekleştirilmiştir. Yapılan yeni analize ilişkin sonuçlar şu şekildedir:

Tablo 11. Analiz Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.815
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1500.427
	Df	10
	Sig.	.000

Elde edilen sonuçlar neticesinde maddelerin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. *Maximum Likelihood* çıkarım yöntemi kullanılarak elde edilen faktör yükleri şu şekildedir:

Tablo12. Maximum Likelihood Çıkarım Yöntemi Kullanılarak Elde Edilen Faktör Yükleri

Soru	Madde	Faktör Yükü
B5	Fırsat olduğunda, çevreme bu şirkette çalışmanın güzel yönlerini anlatıyorum.	.926
B6	İş arayan bir arkadaşıma şirketimi tavsiye ederim.	.921
B1	Şirketim yapabileceğimin en iyisini yapmam için beni heyecanlandırır.	.747
B4	Şirketim, işimin gerektirdiğinden daha fazlasını yapmam için beni teşvik eder.	.734
B3	Başka bir yerde çalışmak üzere şirketimden ayrılmayı pek düşünmem.	.646
Açıklanan Varyans		%64.382

B2 ifadesi çıkartıldıktan sonra elde edilen sonuçlar ifadelerin tek bir boyutta toplandığını ve faktör yüklerinin yeterli büyüklükte olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılık ifadelerine ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı 0.892 olarak bulunmuştur. Cronbach's Alpha katsayısının 0,7'den büyük olması yeterli düzeyde güvenilirliği göstermektedir. (Hair et al. 2014, s. 123)

4.2.2. İnsan kaynakları uygulamaları

Yine önce verinin faktör analizine uygunluğunu test etmek amacıyla *Bartlett's Test of Sphericity* ve *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* testleri gerçekleştirilmiştir. Bu testlere ilişkin sonuçlar şu şekildedir:

Tablo 13. Bartlett's Test Of Sphericity Ve Kaiser-Meyer-Olkin Measure Of Sampling Adequacy Testlerine İlişkin Sonuçlar

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.941
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2881.921
	Df	45
	Sig.	.000

Elde edilen sonuçlar neticesinde ifadelerin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. *Maximum Likelihood* çıkarım yöntemi kullanılarak elde edilen faktör yükleri şu şekildedir:

Tablo 14. Maximum Likelihood Çıkarım Yöntemi Kullanılarak Elde Edilen Faktör Yükleri

Soru	Madde	Faktör Yükü
IK10	Performans yönetimi yaklaşımımız, güçlü yönlerimi ve gelişim alanlarımı ortaya çıkarmak konusunda iyidir.	.874
IK7	Şirketimde benim için varolan kariyer ve gelişim fırsatlarının farkındayım.	.869
IK3	Şirketimde, bana yeni beceriler kazandıracak görev / projelerde çalışmak için yeterli imkan var.	.846
IK4	Katkı ve başarılarım karşılığında, (aldığım ücretin dışında) uygun şekilde takdir ediliyorum.	.835
IK9	Şirketimin yetenekli çalışanları elinde tutabildiğine inanıyorum.	.824
IK2	Performans yönetim sistemimiz, şirketimin başarısına mümkün olduğunca fazla katkıda bulunmamı sağlar.	.822
IK6	Departmanımda performans görüşmeleri zamanında ve belirli aralıklarla gerçekleştirilir.	.735
IK5	Aldığım ücret (toplam gelirim) şirketime sağladığım katkılarla orantılıdır.	.673
IK8	Şirketim çalışanlarını eğitim ve gelişim olanaklarıyla (sınıf eğitimi, uzaktan / online eğitim, oryantasyon, işbaşı eğitimi vb.) destekler.	.574
IK1	Şirketimin bana sağladığı yan faydalar (Karma Özel Sağlık Sigortası, Koç Vakfı Grup Sağlık Sigortası, Esnek Yan Faydalar Uygulamaları, KoçAilem Programı, Sosyal İmkanlar vb.) ihtiyaçlarımı yeterli seviyede karşılamaktadı	.427
Açıklanan Varyans		%57.933

Burada yine IK1 ifadesinin faktör yükü düşüktür; ancak minimum seviyenin üzerinde olduğu için ölçekten çıkartılmamıştır.

4.2.3. Çok boyutlu liderlik

Burada önce verinin faktör analizine uygunluğunu test etmek amacıyla *Bartlett's Test of Sphericity* ve *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* testleri gerçekleştirilmiştir:

Tablo 15. Çok Boyutlu Liderlik Testleri

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.953
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6876.038
	Df	78
	Sig.	.000

Elde edilen sonuçlar neticesinde ifadelerin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. *Maximum Likelihood* çıkarım yöntemi kullanılarak elde edilen faktör yükleri şu şekildedir:

Tablo 16. Maximum Likelihood Çıkarım Yöntemi Kullanılarak Elde Edilen Faktör Yükleri

Soru	Madde	Faktör Yükü-1	Faktör Yükü-2
CBLE5	Yöneticim, gelişim düzeyime uygun hedefler verir, yönetir ve farklı durumlarda ihtiyaç duyulan farklı liderlik özellikleri sergiler.	.911	
CBLE3	İşimle ilgili kararları yöneticimle birlikte alırız. Karar alma süreçlerindeki rolü uzmanlığını paylaşmak, işleri kolaylaştırmak, cesaretlendirmek ve desteklemektir.	.892	

CBLE4	Yöneticim etkin delegasyon/yetki devri yapar, liderlik/sorumluluk alma fırsatları yaratır, gerektiğinde ek kaynak sağlar ve ödüllendirir.	.877	
CBLE2	Yöneticim, iş motivasyonum düştüğünde ilerleme perspektifi verir, cesaretlendirir, direktif ve destek vermeye devam eder.	.875	
CBL8	Yöneticim benimle birlikte, açık ve net beklentiler ve hedefler oluşturur.	.839	
CBL2	Bağlı olduğum ilk yöneticim başarılı olmam için ihtiyaç duyduğum desteği verir.	.807	
CBLE1	Yöneticim yeni bir hedef verdiğinde ne ve nasıl hakkında açık direktif verir ve performansımı sık sık geribildirim vererek takip eder.	.796	
CBL4	Yöneticim performansımı artırmama imkan tanıyacak geri bildirimleri yıl boyunca verir.	.779	.413
CBL7	İşimi iyi yapabilmek için gerekli olan kararlara dahil edilirim.	.585	.492
CBL5	Şirketimde, öneri ve görüşlerim dikkate alınır.	.538	.527
CBL3	Üst Yönetim, çalışanlarla açık ve dürüst bir şekilde iletişim kurar.		.843
CBL6	Üst Yönetim, gelecek için net bir yön gösterir.		.833
CBL1	Üst Yönetim, çalışanları şirketin en değerli varlıkları olarak görür.		.811
Açıklanan Varyans			%78.786

Elde edilen sonuçlar iki boyutlu bir yapıyı göstermektedir. Ancak öncelikle iki faktör altında da birbirine yakın bir faktör yükü oluşturmuş olan CBL7 ve CBL5 ifadelerinin analizden çıkartılması gerekmektedir. Keşfedici faktör analizinde iki boyut altında toplanmış olan ifadelerin analize dahil edilmesi uygun değildir (Hair et al. 2014, s.120). Bu ifadeler analizden çıkartıldıktan sonra elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

Tablo 17. CBL7 Ve CBL5 İfadelerinin Analizden Çıkartılması İle Elde Edilen Sonuçlar

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.947
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6067.431
	df	55
	Sig.	.000

Elde edilen sonuçlar neticesinde ifadelerin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. *Maximum Likelihood* çıkarım yöntemi kullanılarak elde edilen faktör yükleri şu şekildedir:

Tablo 18. Maximum Likelihood Çıkarım Yöntemi Kullanılarak Elde Edilen Faktör Yükleri

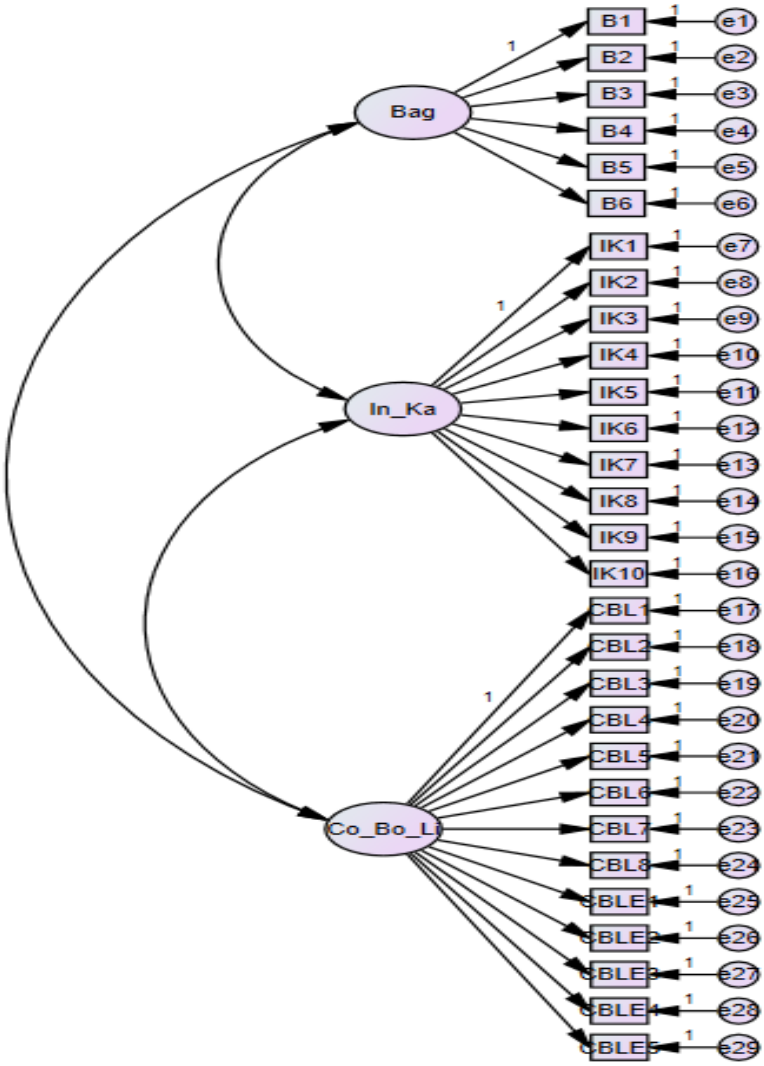
Soru	Madde	Faktör Yükü-1	Faktör Yükü-2
CBLE5	Yöneticim, gelişim düzeyime uygun hedefler verir, yönetir ve farklı durumlarda ihtiyaç duyulan farklı liderlik özellikleri sergiler.	.915	
CBLE3	İşimle ilgili kararları yöneticimle birlikte alırız. Karar alma süreçlerindeki rolü uzmanlığını paylaşmak, işleri kolaylaştırmak, cesaretlendirmek ve desteklemektir.	.895	

CBLE4	Yöneticim etkin delegasyon/yetki devri yapar, liderlik/sorumluluk alma fırsatları yaratır, gerektiğinde ek kaynak sağlar ve ödüllendirir.	.881	
CBLE2	Yöneticim, iş motivasyonum düştüğünde ilerleme perspektifi verir, cesaretlendirir, direktif ve destek vermeye devam eder.	.880	
CBL8	Yöneticim benimle birlikte, açık ve net beklentiler ve hedefler oluşturur.	.844	
CBL2	Bağlı olduğum ilk yöneticim başarılı olmam için ihtiyaç duyduğum desteği verir.	.810	
CBLE1	Yöneticim yeni bir hedef verdiğinde ne ve nasıl hakkında açık direktif verir ve performansımı sık sık geribildirim vererek takip eder.	.801	
CBL4	Yöneticim performansımı artırmama imkan tanıyacak geri bildirimleri yıl boyunca verir.	.784	
CBL3	Üst Yönetim, çalışanlarla açık ve dürüst bir şekilde iletişim kurar.		.852
CBL6	Üst Yönetim, gelecek için net bir yön gösterir.		.820
CBL1	Üst Yönetim, çalışanları şirketin en değerli varlıkları olarak görür.		.808
Açıklanan Varyans			%82.705

Bahsi geçen iki ifade çıkarıldıktan sonra kalan ifadelerin faktör yüklerinin yeterli büyüklükte olduğu ve iki boyutlu bir yapının gerçekleştiği görülmüştür. Ölçek ifadelerine ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı 0.965 olarak hesaplanmıştır.

4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Sonuçlar

Gerçekleştirilen anket kapsamında yer alan gizil değişkenler ve gözlenen değişkenler modellenerek Amos v.22 programı aracılığı ile doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında ele alınan model şekil 4 de belirtilmiştir:



Şekil 3. *Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli*

Çalışma kapsamında ele alınan tüm değişkenlerin modele dahil edilerek oluşturulan ölçüm modeline ilişkin uyum endeksleri şu şekildedir:

Tablo 19. Model Uyum Endeksleri 1

CMIN					
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	61	2559.413	374	.000	6.843
Saturated model	435	.000	0		
Indepen model	29	13095.469	406	.000	32.255
RMR, GFI					
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI	
Default model	.168	.652	.595	.560	
Saturated model	.000	1.000			
Indepen model	.913	.102	.038	.096	

Baseline Comparisons					
Model	NFI - Delta1	RFI - rho1	IFI - Delta2	TLI - rho2	CFI
Default model	.805	.788	.828	.813	.828
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Indepen model	.000	.000	.000	.000	.000
Parsimony-Adjusted Measures					
Model	PRATIO	PNFI	PCFI		
Default model	.921	.741	.763		
Saturated model	.000	.000	.000		
Indepen model	1.000	.000	.000		
NCP					
Model	NCP	LO 90	HI 90		
Default model	2185.413	2028.836	2349.407		
Saturated model	.000	.000	.000		
Indepen model	12689.469	12319.119	13066.164		
FMIN					
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90	
Default model	6.051	5.166	4.796	5.554	
Saturated model	.000	.000	.000	.000	
Indepen model	30.959	29.999	29.123	30.889	
RMSEA					
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE	
Default model	.118	.113	.122	.000	
Indepen model	.272	.268	.276	.000	
AIC					
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC	
Default model	2681.413	2690.726	2928.447	2989.447	
Saturated model	870.000	936.412	2631.634	3066.634	
Indepen model	13153.469	13157.897	13270.911	13299.911	
ECVI					
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI	
Default model	6.339	5.969	6.727	6.361	
Saturated model	2.057	2.057	2.057	2.214	
Indepen model	31.096	30.220	31.986	31.106	
HOELTER					
Model	HOELTER .05	HOELTER .01			
Default model	70	73			
Indepen model	15	16			

Burada elde edilen sonuçlar uyum endekslerinin istenen düzeyde gerçekleşmediğini göstermektedir. Öne çıkan bazı uyum endeksleri için uygun aralıklar (Savci and Griffiths 2021) aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 20. Model Uyum İndeksleri 2

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Cmin/DF	$0 \leq Cmin/DF \leq 3$	$3 < Cmin/DF \leq 5$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$
IFI	$0,97 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI < 0,97$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI < 0,97$
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,85 < GFI < 0,90$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$
TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1$	$0,90 \leq CFI < 0,95$

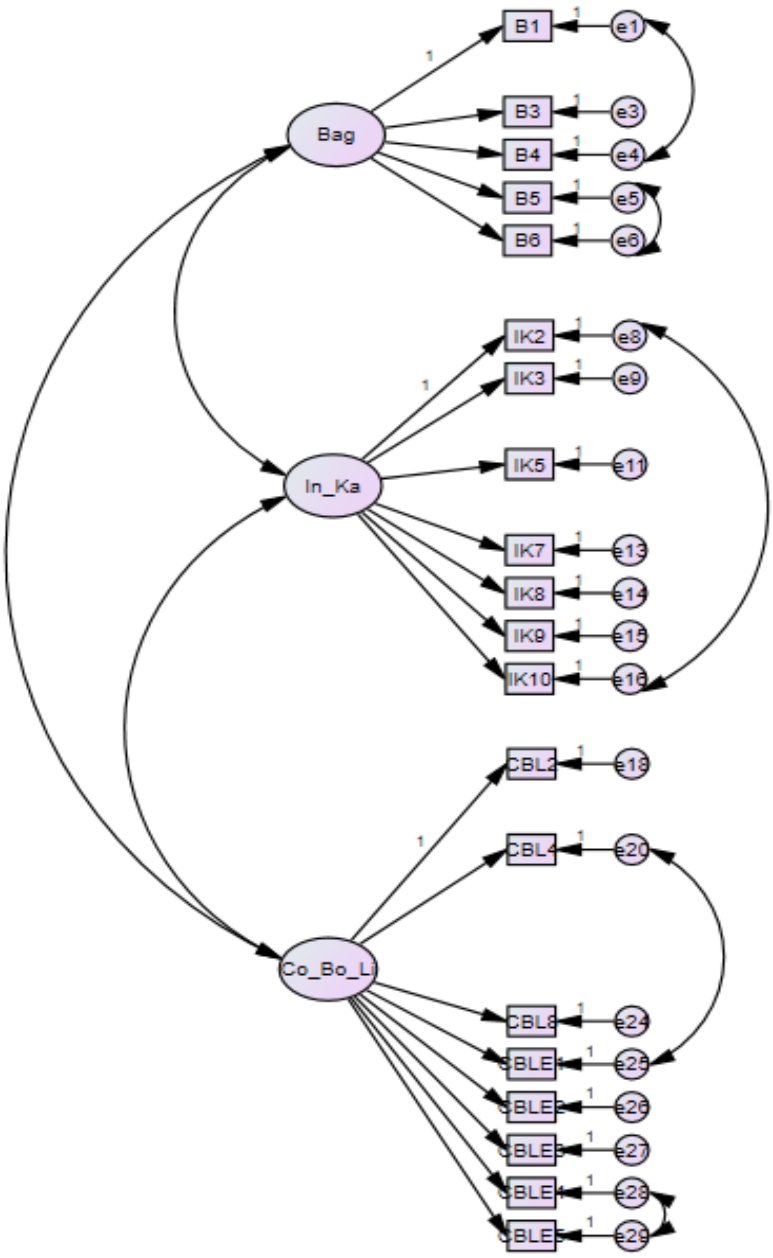
Modele ilişkin hesaplanan standartlaştırılmış faktör yükleri ve *Critical Ratio* değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 21. Ölçüm Modeli Standartlaştırılmış Faktör Yükleri

			St. Faktör Yükü	C.R.
B1	<---	Bag	.789	
B2	<---	Bag	.209	4.180*
B3	<---	Bag	.660	14.177*
B4	<---	Bag	.776	17.866*
B5	<---	Bag	.900	19.684*
B6	<---	Bag	.899	19.548*
IK1	<---	In_Ka	.421	
IK2	<---	In_Ka	.801	8.787*
IK3	<---	In_Ka	.744	8.599*
IK4	<---	In_Ka	.804	8.794*
IK5	<---	In_Ka	.717	8.518*
IK6	<---	In_Ka	.760	8.625*
IK7	<---	In_Ka	.733	8.537*
IK8	<---	In_Ka	.708	8.413*
IK9	<---	In_Ka	.804	8.781*
IK10	<---	In_Ka	.858	8.926*
CBL1	<---	Co_Bo_Li	.600	
CBL2	<---	Co_Bo_Li	.882	14.146*
CBL3	<---	Co_Bo_Li	.644	11.473*
CBL4	<---	Co_Bo_Li	.885	14.184*
CBL5	<---	Co_Bo_Li	.721	12.408*
CBL6	<---	Co_Bo_Li	.655	11.620*
CBL7	<---	Co_Bo_Li	.747	12.704*
CBL8	<---	Co_Bo_Li	.918	14.486*
CBLE1	<---	Co_Bo_Li	.884	14.172*
CBLE2	<---	Co_Bo_Li	.942	14.697*
CBLE3	<---	Co_Bo_Li	.928	14.551*
CBLE4	<---	Co_Bo_Li	.918	14.455*
CBLE5	<---	Co_Bo_Li	.957	14.817*

* 0.001 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

Burada faktör yüklerinin 0,7'nin üzerinde olması tercih edilmektedir (Hair et al. 2014, s. 633). Bu değerin altında kalan ölçek ifadeleri analizden çıkartılarak doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Yine burada ölçek ifadelerine ait hata terimleri arasında yüksek kovaryans oluşan ifadeler de modifikasyon endeksleri göz önünde buldurularak model uyum endekslerini istenen düzeye ulaştırabilmek adına modelden çıkartılmıştır (Hair et al. 2014, s. 636). Bu noktada B2, IK1, CBL1, CBL3 ve CBL6 ifadeleri düşük faktör yükleri nedeniyle, IK4, IK6, CBL5 ve CBL7 ifadeleri ise diğer ölçek ifadelerinin hataları ile yüksek kovaryans değerlerine sahip oldukları için modelden çıkartılmıştır. İlgili ifadeler modelden çıkartıldıktan sonra elde edilen model aşağıdaki şekildedir.



Şekil 4. *Doğrulayıcı Faktör Analizi Düzeltilmiş Ölçüm Modeli*

Düzeltilmiş modele ilişkin uyum endeksleri şu şekildedir:

Tablo 22. Model Uyum Endeksleri

CMIN					
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	48	461.086	162	.000	2.846
Saturated model	210	.000	0		
Indepen Model	20	9347.078	190	.000	49.195
RMR, GFI					
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI	
Default model	.058	.900	.870	.694	
Saturated model	.000	1.000			
Indepen Model	.957	.133	.041	.120	
Baseline Comparisons					
Model	NFI - Delta1	RFI - rho1	IFI - Delta2	TLI - rho2	CFI
Default model	.951	.942	.967	.962	.967
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Indepen Model	.000	.000	.000	.000	.000
Parsimony-Adjusted Measures					
Model	PRATIO	PNFI	PCFI		
Default model	.853	.811	.825		
Saturated model	.000	.000	.000		
Indepen. Model	1.000	.000	.000		
NCP					
Model	NCP	LO 90	HI 90		
Default model	299.086	238.733	367.084		
Saturated model	.000	.000	.000		
Indepen Model	9157.078	8843.817	9476.658		
FMIN					
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90	
Default model	1.090	.707	.564	.868	
Saturated model	.000	.000	.000	.000	
Indepen. Model	22.097	21.648	20.907	22.403	
RMSEA					
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE	
Default model	.066	.059	.073	.000	
Indepen. Model	.338	.332	.343	.000	
AIC					
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC	
Default model	557.086	562.101	751.474	799.474	
Saturated model	420.000	441.940	1270.444	1480.444	
Indepen. Model	9387.078	9389.167	9468.072	9488.072	
ECVI					
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI	
Default model	1.317	1.174	1.478	1.329	
Saturated model	.993	.993	.993	1.045	
Indepen. Model	22.192	21.451	22.947	22.197	
HOELTER					
Model	HOELTER .05	HOELTER .01			
Default model	177	190			
Indepen. Model	11	11			

Elde edilen değerler yukarıdaki uyum endekslerinin kabul edilebilir değerlerini gösteren tablo ile karşılaştırıldığında modelin kabul edilebilir seviyelerde olduğu anlaşılmaktadır. Modele ilişkin standartlaştırılmış faktör yükleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir:

Tablo 23.Düzeltilmiş Ölçüm Modeli Standartlaştırılmış Faktör Yükleri

			Estimate	C.R.
B1	<---	Bag	.821	
B3	<---	Bag	.655	13.906*
B4	<---	Bag	.803	22.940*
B5	<---	Bag	.811	18.238*
B6	<---	Bag	.816	18.132*
IK2	<---	In_Ka	.771	
IK3	<---	In_Ka	.743	16.147*
IK5	<---	In_Ka	.708	15.258*
IK7	<---	In_Ka	.750	16.129*
IK8	<---	In_Ka	.748	16.088*
IK9	<---	In_Ka	.824	18.178*
IK10	<---	In_Ka	.830	25.809*
CBL2	<---	Co_Bo_Li	.888	
CBL4	<---	Co_Bo_Li	.880	27.223*
CBL8	<---	Co_Bo_Li	.915	29.843*
CBLE1	<---	Co_Bo_Li	.881	27.176*
CBLE2	<---	Co_Bo_Li	.949	32.949*
CBLE3	<---	Co_Bo_Li	.935	31.414*
CBLE4	<---	Co_Bo_Li	.913	29.419*
CBLE5	<---	Co_Bo_Li	.959	33.841*

* 0.001 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

Burada elde edilen faktör yükleri incelendiğinde B3 maddesi hariç diğer tüm maddelerin faktör yüklerinin yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. B3 maddesi ise Örgütsel Bağlılık ölçeğindeki ifade sayısının az olması, yeterli model uyum endekslerine ulaşılmış olması ve 0,7'ye yakın olması sebebiyle modelden çıkartılmamıştır.

Modelin yakınsama geçerliliğinin belirlenmesi için gizil değişkenlere ait AVE (*average variance extracted*) değerleri hesaplanmıştır. Burada AVE değerlerinin 0,5'ten büyük olması gerekmektedir (Hair et al. 2014, s. 605). Hesaplanan AVE değerleri ve kavramlar arasındaki korelasyon katsayıları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir:

Tablo 24. AVE Değerleri ve Ölçekler Arası Korelasyon

	AVE	1	2	3
1. Örgütsel Bağlılık	0.614	1		
2. İnsan Kaynakları Uygulamaları	0.591	0.905	1	
3. Çok Boyutlu Liderlik	0.838	0.587	0.743	1

Burada AVE değerlerinin 0,5'ten büyük olması, yakınsama geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Ayrıca kavramlara ilişkin soruların güvenilirliğini göstermek amacıyla Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Burada Cronbach's Aplha katsayılarının 0,7'den büyük olması beklenmektedir (Hair et al. 2014, s. 90). Hesaplanan Cronbach's Alpha katsayıları şu şekildedir:

Tablo 25. Cronbach's Alpha Değerleri

Örgütsel Bağlılık	B1, B3, B4, B5, B6	.892
İnsan Kaynakları Uygulamaları	IK2, IK3, IK5, IK7, IK8, IK9, IK10	.911
Çok Boyutlu Liderlik	CBL2, CBL4, CBL8, CBLE1, CBLE2, CBLE3, CBLE4, CBLE5	.977

4.4. Fark Analizleri

Çok Boyutlu Liderlik, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik hipotezler şöyledir:

H_1: Çok Boyutlu Liderlik, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık arasında ilişki vardır.

H_2: Çok Boyutlu Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkide İnsan Kaynakları Uygulamalarının aracılık rolü vardır.

Araştırmada Çok Boyutlu Liderlik, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık algılarının demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Buradaki hipotez şu şekildedir:

H_{3a}: Örgütsel Bağlılık algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{3b}: İnsan Kaynakları Uygulamaları algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{3c}: Çok Boyutlu Liderlik algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Tablo 26. Örgütsel Bağlılık, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Çok Boyutlu Liderlik ile Cinsiyet (t-testi)

		N	Ort.	Std. Sap.	t	p
Ör. Bağ.	Erkek	404	5.14	0.872	2.917**	0.004
	Kadın	20	4.54	1.413		
İKU	Erkek	404	4.69	0.939	2.889**	0.004
	Kadın	20	4.06	1.183		
CBL	Erkek	404	4.61	1.171	2.134*	0.033
	Kadın	20	4.03	1.591		

*p<.05; **p<.01; ***p<.001

Oluşturulan hipotezleri test edebilmek amacıyla iki farklı grubun ortalamalarının karşılaştırılmasını sağlayan t-testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre uygulanan ölçekte cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma mevcuttur. Ortalamalar incelendiğinde hem Örgütsel Bağlılık hem İnsan Kaynakları Uygulamaları hem de Çok Boyutlu Liderlik

değişkenleri için erkeklerin vermiş oldukları skorların ortalamasının, kadınların vermiş olduğu skorların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre elde edilen sonuçlar yukarıda belirtilen üç hipotezi desteklemektedir.

İkinci olarak çalışma kapsamındaki kavramların katılımcıların çalışma alanlarına göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu bağlamda oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H_{4a}: Örgütsel Bağlılık algısı çalışma alanına göre farklılık göstermektedir.

H_{4b}: İnsan Kaynakları Uygulamaları algısı çalışma alanına göre farklılık göstermektedir.

H_{4c}: Çok Boyutlu Liderlik algısı çalışma alanına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 27. Örgütsel Bağlılık, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Çok Boyutlu Liderlik ile Çalışma Alanı (t-testi)

		N	Ort.	Std. Sap.	t	p
Ör. Bağ.	Ofis	77	4.51	1.270	-6.752***	0.000
	Saha	347	5.25	0.750		
İKU	Ofis	77	4.17	1.115	-5.051***	0.000
	Saha	347	4.77	0.888		
CBL	Ofis	77	4.25	1.335	-2.696**	0.007
	Saha	347	4.65	1.151		

*p<.05; **p<.01; ***p<.001

Yine var olan iki grubun ortalamasını karşılaştırmak amacıyla t-testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre uygulanan temel değişkenlere ait skorlar katılımcıların çalışmış oldukları işyerlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Öyle ki uygulanan ölçek için saha çalışanlarının ortalamaları, ofis çalışanlarının ortalamalarına göre anlamlı derecede daha yüksektir. Buna göre elde edilen sonuçlar yukarıda belirtilen ilgili hipotezleri desteklemektedir.

Daha sonra çalışma kapsamındaki kavramların katılımcıların eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu bağlamda oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H_{5a}: Örgütsel Bağlılık algısı eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H_{5b}: İnsan Kaynakları Uygulamaları algısı eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H_{5c}: Çok Boyutlu Liderlik algısı eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 28. Örgütsel Bağlılık, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Çok Boyutlu Liderlik ile Eğitim Düzeyi (t-testi)

		n	Ort.	Std. Sap.	T	P
Ör. Bağ.	Lisans ve üzeri	64	4.42	1.285	-6.965***	0.000
	Diğer	360	5.24	0.767		
İKU	Lisans ve üzeri	64	4.00	1.030	-6.248***	0.000
	Diğer	360	4.78	0.898		
CBL	Lisans ve üzeri	64	4.09	1.352	-3.571***	0.000
	Diğer	360	4.67	1.145		

*p<.05; **p<.01; ***p<.001

Burada yine var olan iki grubun ortalamalarını karşılaştırmak amacıyla t-testi kullanılmıştır. Uygulanan analize göre ele alınan ölçekte eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılaşma söz konusudur. Verilen skorlarının ortalaması incelendiğinde, ölçekte diğer (lisans altı eğitim düzeyi) kategorisinde yer alan çalışanların vermiş oldukları skorların ortalamasının lisans ve üzeri kategorisinde yer alanlara göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmektedir. Böylelikle elde edilen sonuçlar ilgli hipotezleri desteklemektedir. Son olarak çalışma kapsamındaki kavramların katılımcıların yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu bağlamda oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H_{6a}: Örgütsel Bağlılık algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{6b}: İnsan Kaynakları Uygulamaları algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{6c}: Çok Boyutlu Liderlik algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.

Tablo 29. Örgütsel Bağlılık, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Çok Boyutlu Liderlik ile Yaş (t-testi)

		n	Ort.	Std. Sap.	t	P
Ör. Bağ.	35 ve altı	138	5.24	0.862	1.976*	0.049
	36 ve üzeri	286	5.06	0.930		
İKU	35 ve altı	138	4.77	0.923	1.588	0.113
	36 ve üzeri	286	4.61	0.974		
CBL	35 ve altı	138	4.65	1.173	0.837	0.403
	36 ve üzeri	286	4.55	1.206		

*p<.05; **p<.01; ***p<.001

Burada yine t-testi kullanılarak ilgili hipotezler test edilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda Örgütsel Bağlılık ölçeğinde yaşa göre anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Buna göre 35 ve altı yaş grubundakilerin bağlılık düzeyleri 36 ve üzeri yaş grubundakilere göre anlamlı derecede daha yüksektir. İnsan Kaynakları Uygulamalarında ve Çok Boyutlu Liderlik algısında ise yaşa göre bir farklılaşma yoktur. Böylelikle elde edilen sonuçlar H_{6a}'yı desteklerken diğer iki alt hipotezi ise desteklememektedir.

4.5. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Çalışma kapsamında ele alınan ÇBL, İKU ve ÖB değişkenleri arasındaki ilişkiler korelasyon katsayıları hesaplanarak aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 30. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler

	Ör. Bağ.	İKU	ÇBL
Örgütsel Bağlılık	1	0.786*	0.641*
İnsan Kaynakları Uygulamaları		1	0.835*
Çok Boyutlu Liderlik			1

*p<.01

Elde edilen korelasyon katsayıları bu kavramlar arasında güçlü ve pozitif yönlü ilişkiler olduğunu göstermiştir. Var olan bu ilişkiler regresyon analizi yardımıyla da modellenerek gösterilmiştir.

Tablo 31. Çok Boyutlu Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (Regresyon Analizi)

	Beta Katsayısı (Standardize Edilmemiş)	Std. Hata	Beta Katsayısı (Standardize Edilmiş)	t
Sabit	2.965	.138		21.535*
ÇBL	0.471	.029	0.619	16.150*

* p<.001

Modele (F=260.825, p<0.001) ilişkin R^2 katsayısı 0.383'dir (Düzeltilmiş R^2=0.382). Yani ÇBL, Örgütsel Bağlılık değişkenindeki değişkenliğin yaklaşık %38'sini açıklamaktadır. ÇBL değişkenine ilişkin katsayının anlamlı olması bu değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre regresyon denklemi şu şekildedir:

Örgütsel Bağlılık = 2.965 + 0.471 * Çok Boyutlu Liderlik

Tablo 32. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (Regresyon Analizi)

	Beta Katsayısı (Standardize Edilmemiş)	Std. Hata	Beta Katsayısı (Standardize Edilmiş)	T
Sabit	1.635	.136		12.004*
İKU	0.747	.029	0.786	26.097*

* p<.001

Modele (F=681.070, p<0.001) ilişkin R^2 katsayısı 0.619 olarak hesaplanmıştır (Düzeltilmiş R^2=0.618). Buna göre İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık değişkenindeki değişkenliğin yaklaşık %62'sini açıklamaktadır. Bulunan regresyon katsayısının anlamlı olması İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre ilgili regresyon denklemi şu şekildedir:

Örgütsel Bağlılık = 1.635 + 0.747 * İnsan Kaynakları Uygulamaları

Tablo 33. Çok Boyutlu Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide İnsan Kaynakları Uygulamaları Aracılık Rolü (Regresyon Analizi)

	Beta Katsayısı (Standardize Edilmemiş)	Std. Hata	Beta Katsayısı (Standardize Edilmiş)	T
Sabit	1.618	.136		11.880*
İKU	0.822	.051	0.865	16.242*
ÇBL	-0.072	.029	0.786	0.075

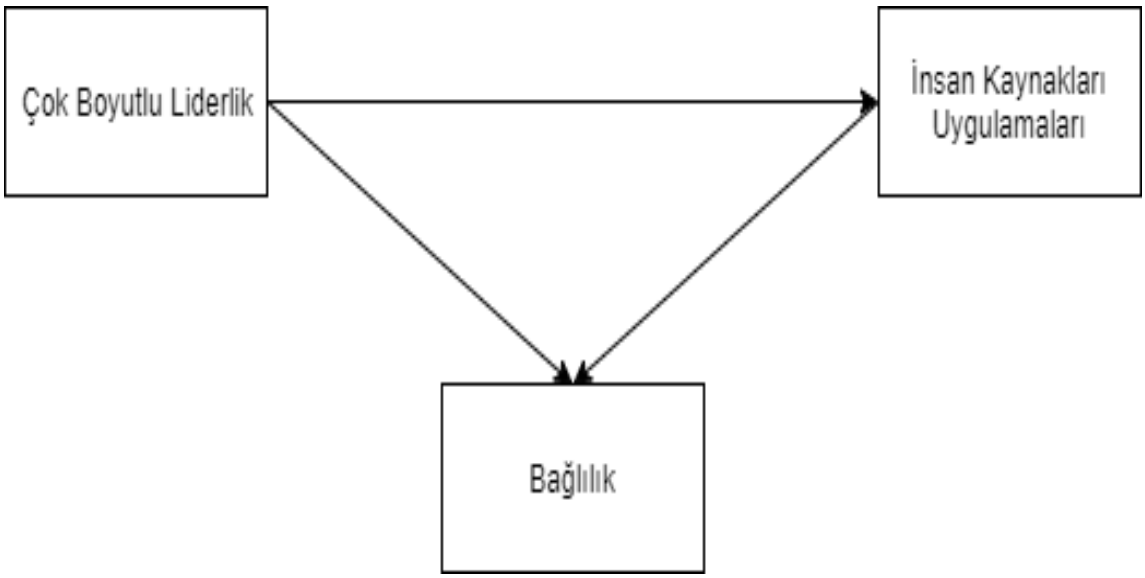
* p<.001

Modele (F=343.904, p<0.001) ilişkin R^2 katsayısı 0.621 olarak hesaplanmıştır (Düzeltilmiş R^2=0.620). Burada daha önce anlamlı bir katsayıya sahip olan Çok Boyutlu Liderlik değişkeninin katsayısının anlamsız çıkması bu değişkenin etkisinin İnsan Kaynakları Uygulamaları değişkeni üzerinden olduğunu göstermektedir. Yani İnsan Kaynakları Uygulamaları, Çok Boyutlu Liderlik ve Örgütsel Bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkide tam aracılık etkisine sahiptir. Temel değişkenler arasındaki ilişki, var olan ilişkilerin aynı anda test edilmesine imkan veren Yapısal Eşitlik Modeli analizi ile de incelenmiştir. YEM analizi sonucunda ortaya çıkan sonuçlar regresyon analizinden elde edilen sonuçlar ile karşılaştırılarak yorumlanacaktır.

4.6. Yapısal Eşitlik Modeli ile Araştırma Modelinin Test Edilmesi

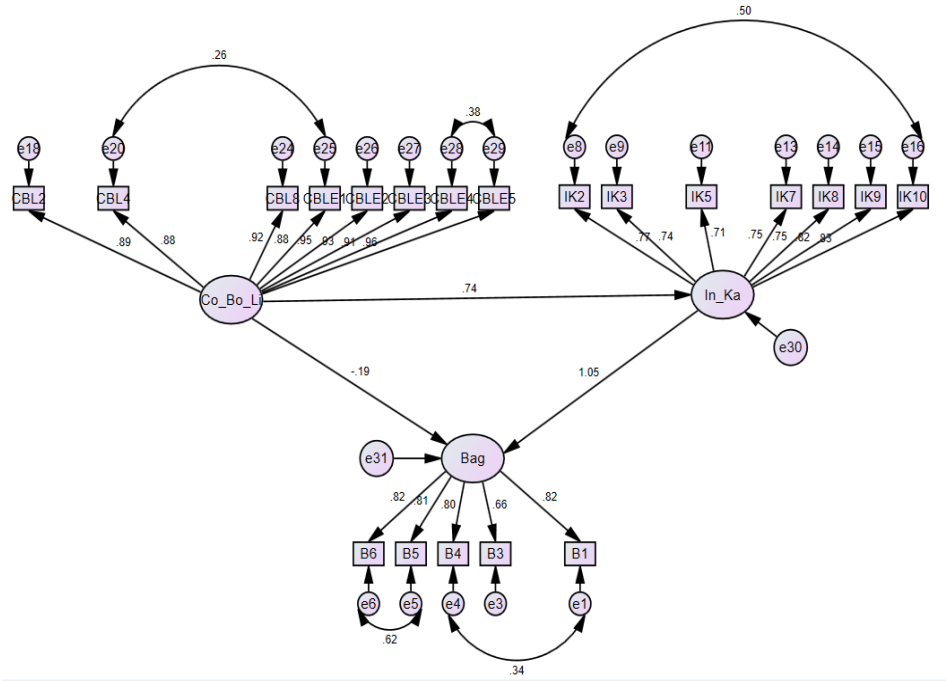
Araştırma kapsamında incelenen model aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. Burada, öncelikle Çok Boyutlu Liderlik uygulamalarının İnsan Kaynakları Uygulamaları üzerinde

etkili olacağı düşünülmektedir. Bir diğer beklenti, Çok Boyutlu Liderlik uygulamalarının çalışanların Örgütsel Bağlılık düzeyi üzerinde de etkili olmasıdır. İnsan kaynakları uygulamalarının ayrıca çalışan bağlılığı üzerinde etkili olacağı tahmin edilmektedir. Çalışanlara uygulanan anket aracılığı ile elde edilen veriler Yapısal Eşitlik Modeli yardımıyla analiz edilerek aşağıdaki model test edilecektir.



Şekil 5. *Araştırma Modeli*

Uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda gizil ve gözlenen değişkenlerden oluşan modele ilişkin yol katsayıları ve modele ilişkin uyum endeksleri aşağıda belirtilmiştir:



Şekil 6. *Araştırma Modeli ve Yol Katsayıları*

Tablo 34. Araştırma Modeli Standartlaştırılmış Yol Katsayıları

			Yol Katsayısı	C.R.
In_Ka	<---	Co_Bo_Li	.743	14.708
Bag	<---	In_Ka	1.047	13.634
Bag	<---	Co_Bo_Li	-.191	-3.474
B1	<---	Bag	.821	
B3	<---	Bag	.655	13.906
B4	<---	Bag	.803	22.940
B5	<---	Bag	.811	18.238
B6	<---	Bag	.816	18.132
IK2	<---	In_Ka	.771	
IK3	<---	In_Ka	.743	16.147
IK5	<---	In_Ka	.708	15.258
IK7	<---	In_Ka	.750	16.129
IK8	<---	In_Ka	.748	16.088
IK9	<---	In_Ka	.824	18.178
IK10	<---	In_Ka	.830	25.809
CBL2	<---	Co_Bo_Li	.888	
CBL4	<---	Co_Bo_Li	.880	27.223
CBL8	<---	Co_Bo_Li	.915	29.843
CBLE1	<---	Co_Bo_Li	.881	27.176
CBLE2	<---	Co_Bo_Li	.949	32.949
CBLE3	<---	Co_Bo_Li	.935	31.414
CBLE4	<---	Co_Bo_Li	.913	29.419
CBLE5	<---	Co_Bo_Li	.959	33.841

* 0.001 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

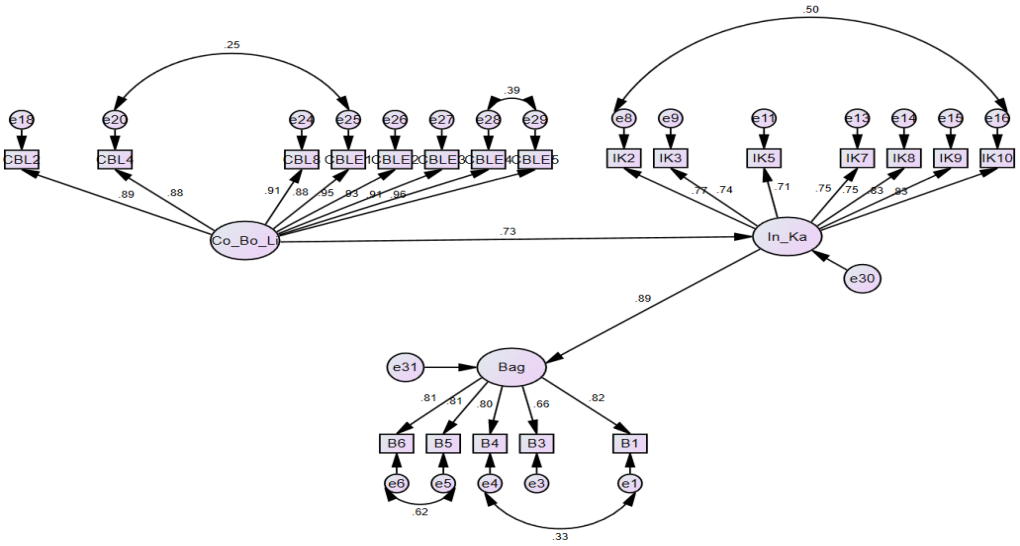
Burada İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık arasındaki yol katsayısının 1'den büyük olduğu ve Çok Boyutlu Liderlik Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık katsayısının negatif yönlü ve 0,5 değerinden küçük olduğu dikkat çekmektedir. Bu değerler uyum endeksleri ile birlikte aşağıda değerlendirilmiştir.

Tablo 35. Model Uyum Endeksleri

CMIN					
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	48	461.086	162	.000	2.846
Saturated model	210	.000	0		
Indepen model	20	9347.078	190	.000	49.195
RMR, GFI					
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI	
Default model	.058	.900	.870	.694	
Saturated model	.000	1.000			
Indepen model	.957	.133	.041	.120	
Baseline Comparisons					
Model	NFI - Delta1	RFI - rho1	IFI - Delta2	TLI - rho2	CFI
Default model	.951	.942	.967	.962	.967
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Indepen model	.000	.000	.000	.000	.000
Parsimony-Adjusted Measures					
Model	PRATIO	PNFI	PCFI		
Default model	.853	.811	.825		
Saturated model	.000	.000	.000		
Indepen model	1.000	.000	.000		
NCP					
Model	NCP	LO 90	HI 90		
Default model	299.086	238.733	67.084		
Saturated model	.000	.000	.000		
Indepen model	9157.078	8843.817	9476.658		
FMIN					
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90	
Default model	1.090	.707	.564	.868	
Saturated model	.000	.000	.000	.000	
Indepen model	22.097	21.648	20.907	22.403	
RMSEA					
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE	
Default model	.066	.059	.073	.000	
Indepen model	.338	.332	.343	.000	
AIC					
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC	
Default model	557.086	562.101	751.474	799.474	
Saturated model	420.000	441.940	1270.444	1480.444	
Indepenmodel	9387.078	9389.167	9468.072	9488.072	
ECVI					
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI	
Default model	1.317	1.174	1.478	1.329	
Saturated model	.993	.993	.993	1.045	
Indepen model	22.192	21.451	22.947	22.197	
HOELTER					
Model	HOELTER .05	HOELTER .01			
Default model	177	190			
Indepen model	11	11			

Elde edilen sonuçlar incelendiğinde, her ne kadar uyum endeksleri kabul edilebilir düzeyde olsa da İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık arasındaki yol katsayısının 1'den büyük olması ve Çok Boyutlu Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkinin beklenenin aksine negatif olması ve katsayı büyüklüğünün 0,5'ten küçük olması modelin geçerli olmadığına işaret etmektedir. Oluşturulan modelde yol katsayılarının 1'den büyük olması ya da -1'den küçük olması modelde bir hata olduğunu göstermektedir (Hair et al. 2014, s. 617-618). Yine ayrıca yol katsayılarının anlamlı olarak kabul edilebilmesi için 0,5'ten büyük olması beklenmektedir (Hair et al. 2014, s. 617). Bu

nedenle Çok Boyutlu Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasındaki yol kaldırılarak analiz tekrarlanmıştır. Elde edilen sonuçlar şu şekildedir:



Şekil 7. *Düzeltilmiş Araştırma Modeli ve Yol Katsayıları*

Tablo 36. Düzeltilmiş Araştırma Modeli Standartlaştırılmış Yol Katsayıları

			Yol Katsayıları	C.R.
In_Ka	<---	Co_Bo_Li	.726	14.356
Bag	<---	In_Ka	.893	15.765
B1	<---	Bag	.820	
B3	<---	Bag	.657	13.883
B4	<---	Bag	.805	22.912
B5	<---	Bag	.810	18.117
B6	<---	Bag	.814	17.973
IK2	<---	In_Ka	.771	
IK3	<---	In_Ka	.742	16.046
IK5	<---	In_Ka	.711	15.246
IK7	<---	In_Ka	.753	16.116
IK8	<---	In_Ka	.753	16.112
IK9	<---	In_Ka	.828	18.154
IK10	<---	In_Ka	.831	25.708
CBL2	<---	Co_Bo_Li	.888	
CBL4	<---	Co_Bo_Li	.881	27.309
CBL8	<---	Co_Bo_Li	.915	29.893
CBLE1	<---	Co_Bo_Li	.882	27.260
CBLE2	<---	Co_Bo_Li	.949	33.030
CBLE3	<---	Co_Bo_Li	.934	31.457
CBLE4	<---	Co_Bo_Li	.912	29.413
CBLE5	<---	Co_Bo_Li	.959	33.885

* 0.001 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

Yapılan düzeltmenin ardından yol katsayıları beklenen ve anlamlı bir şekilde gerçekleşmiştir. Bu modele ilişkin uyum endeksleri Tablo 36'da gösterilmektedir.

Tablo 37. *Model Uyum Endeksleri*

CMIN					
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	47	473.700	163	.000	2.906
Saturated model	210	.000	0		
Indepen model	20	9347.078	190	.000	49.195
RMR, GFI					
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI	
Default model	.065	.897	.867	.696	
Saturated model	.000	1.000			
Indepen model	.957	.133	.041	.120	
Baseline Comparisons					
Model	NFI - Delta1	RFI - rho1	IFI - Delta2	TLI - rho2	CFI
Default model	.949	.941	.966	.960	.966
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Indepen model	.000	.000	.000	.000	.000
Parsimony-Adjusted Measures					
Model	PRATIO	PNFI	PCFI		
Default model	.858	.814	.829		
Saturated model	.000	.000	.000		
Indepen model	1.000	.000	.000		
NCP					
Model	NCP	LO 90	HI 90		
Default model	310.700	249.329	379.709		
Saturated model	.000	.000	.000		
Indepen model	9157.078	8843.817	9476.658		
FMIN					
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90	
Default model	1.120	.735	.589	.898	
Saturated model	.000	.000	.000	.000	
Indepen model	22.097	21.648	20.907	22.403	
RMSEA					
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE	
Default model	.067	.060	074	.000	
Indepen model	.338	.332	.343	.000	
AIC					
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC	
Default model	567.700	572.611	758.038	805.038	
Saturated model	420.000	441.940	1270.444	1480.444	
Indepen model	9387.078	9389.167	9468.072	9488.072	
ECVI					
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI	
Default model	1.342	1.197	1.505	1.354	
Saturated model	.993	.993	.993	1.045	
Indepen model	22.192	21.451	22.947	22.197	
HOELTER					
Model	HOELTER .05	HOELTER .01			
Default model	174	186			
Indepen model	11	11			

Gerçekleştirilen analiz neticesinde elde edilen sonuçlara göre modelin uyum endekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Diğer taraftan yol katsayıları anlamlıdır ve yeterli büyüklüktedir. Bu durumda, test edilmiş modelin ve modeldeki ilişkilerin anlamlı olduğu kabul edilebilir.

Elde edilen bu modele göre İnsan Kaynakları Uygulamaları, Çok Boyutlu Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasında tam aracı görevi görmektedir. Bağımlı ve bağımsız değişken olarak nitelendirilebilecek iki değişken arasındaki ilişkinin üçüncü bir değişken tarafından etkilenmesi aracılık etkisi olarak adlandırılmaktadır. Aracı değişkenin etkisi

ile incelenen iki değişken arasındaki ilişkinin boyutunda yaşanan bir düşüş, kısmi aracılık etkisini gösterirken bu ilişkinin tamamıyla ortadan kalkması durumunda ise aracı değişkenin etkisi tam aracılık olarak adlandırılmaktadır (Arı, Bal, Bal, 2010; Giray, Şahin, 2014). Yukarıdaki modelde de Çok Boyutlu Liderlik uygulamalarının Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisinin, İnsan Kaynakları Uygulamaları üzerinden gerçekleştiği görülmektedir. Çok Boyutlu Liderlik ile İnsan Kaynakları ve İnsan Kaynakları ile Örgütsel Bağlılık arasındaki yol katsayılarının yüksek (1'e yakın) oluşu bu değişkenler arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Elde edilen bu sonuçlar, Çok Boyutlu Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve İnsan Kaynakları Uygulamaları arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu için model, H_1 hipotezini desteklemiştir. Ayrıca elde edilen sonuçlar çalışmanın temel hipotezlerinden H_2'yi de desteklemektedir. Buna göre Çok Boyutlu Liderlik, İnsan Kaynakları Uygulamaları üzerinde etkildir (Yol Katsayısı: 0,726; $p<0.001$). Ayrıca İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık üzerinde etkilidir (Yol Katsayısı: 0,893; $p<0.001$). Ayrıca Çok Boyutlu Liderliğin, Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisi İnsan Kaynakları Uygulamalarının var olan tam aracı rolü üzerinden dolaylı olarak gerçekleşmektedir (Yol Katsayısı: 0,648; $p<0.005$). Elde edilen bu sonuçlar regresyon analizden çıkan sonuçlar ile paralellik göstermektedir. Gerçekleştirilen her iki analiz de Çok Boyutlu Liderliğin, Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisinin İnsan Kaynakları Uygulamaları üzerinden gerçekleştiğini göstermektedir. Üstelik her iki analiz de bu aracılık etkisinin tam aracılık şeklinde olduğunu ortaya koymuştur.

4.7. Hipotez Sonuçları ve Özet Bilgiler

Yapılan çalışmanın hipotezleri ile ilgili sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 38. Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Sonuçları
H_1: Çok Boyutlu Liderlik, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık arasında ilişki vardır.	Çok Boyutlu Liderlik ile Örgütsel Bağlılık anlamlı bir ilişki olduğu görüldüğü üzere model H_1 hipotezini desteklemiştir.
H_2: Çok Boyutlu Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkide İnsan Kaynakları Uygulamalarının aracılık rolü vardır.	Çok Boyutlu Liderliğin, Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisi İnsan Kaynakları Uygulamalarının tam aracılık etkisi üzerinden gerçekleştiği için, oluşturulan model H_2 hipotezini desteklemiştir.
H_{3a}: Örgütsel Bağlılık algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir. H_{3b}: İnsan Kaynakları Uygulamaları algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir. H_{3c}: Çok Boyutlu Liderlik algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Çok Boyutlu Liderlik algısının cinsiyete göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Dolayısı ile, elde edilen sonuçlar H_{3a}, H_{3b}, H_{3c} hipotezlerini desteklemektedir.
H_{4a}: Örgütsel Bağlılık algısı çalışma alanına göre farklılık göstermektedir. H_{4b}: İnsan Kaynakları Uygulamaları algısı çalışma alanına göre farklılık göstermektedir. H_{4c}: Çok Boyutlu Liderlik algısı çalışma alanına göre farklılık göstermektedir.	Sonuçlar, katılımcıların çalışmış oldukları işyerlerine göre de anlamlı farklılıklar göstermektedir. Buna göre, uygulanan anket H_{4a}, H_{4b}, H_{4c} hipotezlerini desteklemektedir.
H_{5a}: Örgütsel Bağlılık algısı eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir. H_{5b}: İnsan Kaynakları Uygulamaları algısı eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir. H_{5c}: Çok Boyutlu Liderlik algısı eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.	Lisans altı eğitim düzeyi kategorisinde yer alan çalışanların vermiş oldukları puanların ortalamasının lisans ve üzeri kategorisinde yer alanlara göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmektedir. Böylelikle elde edilen sonuçlar H_{5a}, H_{5b}, H_{5c} hipotezlerini desteklemektedir.
H_{6a}: Örgütsel Bağlılık algısı yaşa göre farklılık göstermektedir. H_{6b}: İnsan Kaynakları Uygulamaları algısı yaşa göre farklılık göstermektedir. H_{6c}: Çok Boyutlu Liderlik algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.	35 ve altı yaş grubundakilerin bağlılık düzeyleri 36 ve üzeri yaş grubundakilere göre anlamlı derecede daha yüksektir. İnsan Kaynakları Uygulamalarında ve Çok Boyutlu Liderlik algısında ise yaşa göre bir farklılaşma yoktur. Böylelikle elde edilen sonuçlar H6a'yı desteklerken, H6b ve H6c'yi desteklememektedir.

4.8. Tartışma

Analizlerde ulaşılan sonuçlar, Çok Boyutlu Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermekte ve bu sonucun genel olarak literatürle uyumlu olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü, Yekeler (2015), Demiryumruk (2020) ve Zenger'in (2016) yaptıkları çalışmalarda Liderlik Yaklaşımları ve Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki buldukları görülmektedir. Bu çalışmada yapılan analizlerde Çok Boyutlu Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve İnsan Kaynakları Uygulamaları arasında pozitif ilişkiler pozitif görüldüğü üzere, oluşturulan model H_1 hipotezini desteklemiştir.

Çalışmada elde edilen bulguları değerlendirerek, çalışanların liderlik tarzlarından etkilendiğini ve organizasyona bağlılıklarının kısmen liderliğe bağlı olduğunu söylemek

mümkündür. Özdemir'in (2017) çalışmasında edilen sonuçlar bağlamında hizmetkâr liderliğin ve yol-amaç liderliğinin örgütsel bağlılığı artırdığı görülmektedir. Ancak bu liderlik tarzlarının, çalışanlar işten ayrılmayı düşündüklerinde etkili olmadığı ifade edilmektedir. Çalışanlar işten ayrılmayı düşündüğünde diğer faktörlere daha çok önem vermektedirler (Özdemir, 2017: 1003). Buna göre, bu çalışmada Çok Boyutlu Liderlik ve Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkide İnsan Kaynakları Uygulamalarının tam aracılık etkisi görüldüğü üzere, Çok Boyutlu Liderliğin İnsan Kaynakları Uygulamalarına etkisinde, çalışan yararına getirilecek pozitif etkinin önem kazandığı söylenebilir. Çünkü takipçilerin liderlerinin sadece durumsal davranış stilleri ve yönetişim tarzları ile değil, aynı zamanda da yöneticilerinin çalışanları hakkında aldıkları somut kararlarla da yakından ilgilendiği ifade edilebilir. Zira takipçiler liderlerin kendileri ile ilgili olumlu iletişim ve hedef performans iş birliği konularındaki pozitif yönetişimlerini olumlu bulmakla beraber, Çok Boyutlu Liderliğin yönetişime getirdiği olumlu hususların çalışan yararına olacak şekilde stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarında da bütünleşik bir şekilde uygulanmasını beklemektedir. Bu kapsamda Örgütsel Bağlılık, Çok Boyutlu Liderliğin İnsan Kaynakları Uygulamalarına getireceği çalışan yararına yeni bir perspektif ve bu bağlamda atılacak somut adımlarla pozitif anlamda bir ilişkiye sahiptir denilebilir.

Buna göre Çok Boyutlu Liderlik, İnsan Kaynakları Uygulamaları üzerinde etkilidir (Yol Katsayısı: 0,726; $p<0.001$). Bu sonuç literatürde Hırlak (2015) tarafından yapılan ve otantik liderlik ile insan kaynakları yönetimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuyla uyumludur.

İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık üzerinde etkilidir (Yol Katsayısı: 0,893; $p<0.001$). Bu sonucun da Çakı (2017) tarafından yapılan çalışmadaki İKY uygulamalarının, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu ve Aray (2008) tarafından yapılan çalışmadaki, çalışana göre İKY Uygulamalarının yeterliliği arttıkça çalışanların örgüte bağlılıklarının da arttığını savunduğu ve Çalışal (2021) tarafından yapılan çalışmadaki İnsan Kaynakları Uygulamalarından biri olan yetenek yönetiminin Örgütsel Bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu sonuçlarıyla uyumludur.

BÖLÜM 5. SONUÇ

5.1.Özet

Çalışanların, işletmelerin hedeflerini benimsemesi, bu hedeflere ulaşılmasında gösterecekleri çaba ve faaliyetlerin devamlılık arz etmesi ve rekabetçi piyasa koşullarında yetkin ve kuruma bağlı insan kaynağı gücünün öneminden dolayı çalışanların örgütsel bağlılığı işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında karşılıklı yönetişim algı ve anlayışını düzenleyen, olumlu bir iş kültürünün gerçekleşmesini sağlayacak bir yaklaşımın örgüt içerisinde uygulanmasının çalışan bağlılığına nasıl hizmet ettiğini görmek mühimdir. Buradan hareketle bu çalışma, bu tür uygulamaların örgüt bağlılığı üzerindeki etkisini incelemeyi hedeflemektedir.

Bu çalışma; Çok Boyutlu Liderlik, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkilerin bir örnek olay çalışması yardımıyla araştırılmasıdır. Yaklaşık 500 çalışanı olan bir havacılık tedarik şirketi olan işletmede çalışanlar ve yöneticileri için Çok Boyutlu Liderlik eğitim ve uygulama süreci yapıldığı bilinmektedir. Eğitim sürecinde saha ve ofis yöneticileri ile ofis çalışanlarının eğitim sürecine tabi tutulduğu bildirilmiştir. Bu kapsamda, sürecin çalışan bağlılığı üzerindeki etkileri incelenmektedir.

Çalışmaya tabi tutulan şirket İstanbul merkezli olup Türkiye genelinde birçok şubeye sahiptir. Bu kapsamda, çalışanlardan veri toplama hususunda çevrimiçi anketten faydalanılmıştır. Anket sorularının hazırlanması sürecinde IDE Danışmanlık Kuruluşuna ait anket soruları ve bu sorulara ilaveten Blanchard Çok Boyutlu Liderlik II El Kitabı'ndaki ifadelerden elde edilen ek sorularla Çok Boyutlu Liderlik, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık kavramlarına ilişkin anket tasarlanmıştır. Yapılan ankete 418 kişi katılmıştır. Yapılan anketler ile elde edilen, çalışanlara ilişkin verilerin değerlendirilmesi ve ilgili istatistik analizler için IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS AMOS) Statistics 25.0 ve Amos v.22 programı programı kullanılmıştır. Analizlerde tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra temel değişkenlerin geçerliliklerini belirlemek amacıyla keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri, bu değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için ise regresyon analizi ve yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Verilerin analizinde öncelikle çalışanların demografik yapısını belirtmek amacıyla tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiş ve nitel değişkenler için yüzde ve frekans değerleri

gösterilmiştir. Analizler boyunca elde edilen sonuçlar için anlamlılık düzeyi %5 olarak belirlenmiştir.

Liderlik ile duygusal zeka arasındaki ilişkiyi incelemek üzere son yirmi yılda birçok araştırma yapılmış ve çok önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin, Gardner ve Stough (2002) tarafından yapılan bir araştırmada, duygusal düzeyi yüksek olan liderlerin başarılı olma isteklerinin de yüksek olduğu ve daha sıkı çalıştıkları; çalışanları ile iletişim içinde olmaktan ve birlikte çalışmaktan fazlasıyla tatmin oldukları ve de etkili bir takım yönetimi sergiledikleri ortaya konulmuştur (Kelsay, 2010: 77).

5.2. Yargı

Gerçekleştirilen keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri ile çalışma kapsamında ele alınan Çok Boyutlu Liderlik, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık değişkenlerinin yapıları ve geçerlilikleri belirlenmiştir. Yapılan analizler, değişkenlere ait bazı maddelerin yeterli faktör yüküne sahip olmadığını gösterdiği için bu maddeler analizlerden çıkartılmış ve değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla gerçekleştirilen analizler kalan maddeler üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Araştırma modeline göre oluşturulan ilk model YEM ile analiz edildiğinde her ne kadar uyum endeksleri yeterli düzeyde olmuş olsa da elde edilen yol katsayıları beklenen şekilde gerçekleşmemiştir. Burada İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık arasındaki yol katsayısının 1'den büyük olduğu ve Çok Boyutlu Liderlik Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık arasındaki yol katsayısının ise beklenenin aksine negatif yönlü ve 0,5 değerinden küçük olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar modelde değişiklik yapmayı gerektirmiş ve Çok Boyutlu Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasındaki yol kaldırılarak Çok Boyutlu Liderliğin Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisinin İnsan Kaynakları Uygulamaları üzerinden gerçekleşmesi sağlanmıştır. Yapılan düzeltmenin ardından yol katsayıları beklenen ve anlamlı bir şekilde gerçekleşmiştir. Elde edilen bu modele göre İnsan Kaynakları Uygulamaları, Çok Boyutlu Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasında tam aracı görevi görmektedir. Regresyon analizlerinden elde edilen sonuçlara paralel olarak YEM analiz sonuçları da Çok Boyutlu Liderlik uygulamalarının Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisinin, İnsan Kaynakları Uygulamaları üzerinden gerçekleştiğini göstermiştir. Çok Boyutlu Liderlik ile İnsan Kaynakları ve İnsan Kaynakları ile Örgütsel Bağlılık

arasındaki yol katsayılarının yüksek (1'e yakın) oluşu bu değişkenler arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Elde edilen sonuçlar çalışmanın temel hipotezlerinden H_2 hipotezini desteklemektedir. Buna göre, Çok Boyutlu Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkide İnsan Kaynakları Uygulamalarının aracılık rolü vardır. Çok Boyutlu Liderliğin, Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisi İnsan Kaynakları Uygulamalarının var olan tam aracı rolü üzerinden dolaylı olarak gerçekleşmektedir (Yol Katsayısı: 0,648; $p<0.005$). Literatüre bakıldığında benzer bir ifadeyi test eden bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak, Dinçer (2021) tarafından yapılan çalışmada "örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki etkileşim üzerinde yetenek yönetimi kısmi aracı rolü üstlenmektedir" sonucuna ulaşılmıştır. Bu ifade tam olarak H_2 hipotezine benzemiyor olsa da, Denison'un (1997:2) ifade ettiği gibi örgüt kültürünün, davranışsal değişkenleri bulunduran ve yönetimde işlerin yapılma şeklini belirleyen bir kavram olmasından ötürü, örgüt kültürünün liderlikle ilişkilendirilmesi mümkündür. Benzer şekilde yetenek yönetimi de İnsan Kaynakları Uygulamalarının bir unsuru olduğu üzere Dinçer'in (2021) ulaştığı sonucun bu yönleri ile H_2 hipoteziyle benzeştiği söylenebilir.

Analiz sonuçlarına göre uygulanan ankete ait skorlar katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Buna göre, uygulanan ölçek için erkek çalışanların Örgütsel Bağlılık, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Çok Boyutlu Liderlik algısı ortalamaları, kadın çalışanların ortalamalarına göre anlamlı derecede daha yüksektir. Bu nedenle Çok Boyutlu Liderlik algısının cinsiyete göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Dolayısı ile, elde edilen sonuçlar H_{3a}, H_{3b}, H_{3c} hipotezlerini desteklemektedir. Literatürde de benzer sonuçları görmek mümkündür. Buna göre, Çelik'in yaptığı çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin cinsiyet değişkeni kapsamında farklılaştığı saptanmıştır. (Çelik, 2021:150). Ayrıca Çalışal, (2021) çalışmasında İnsan Kaynakları Uygulamalarından biri olan yetenek yönetimi ve Örgütsel Bağlılık skorlarında erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, bu çalışmadaki kadınların her birinin ofis çalışanı olması, genel merkez çalışanı olması ve eğitim seviyelerinin erkek çalışanların ortalamasına göre daha yüksek olmasının, kadın çalışanların örgütsel bağlılığının erkek çalışanlardan daha düşük olmasına sebep teşkil ettiği ifade edilebilir.

Benzer şekilde, yapılan analiz sonuçlarına göre uygulanan ankete ait skorlar katılımcıların çalışmış oldukları işyerlerine göre de anlamlı farklılıklar göstermektedir. Buna göre, uygulanan anket için saha çalışanlarının Örgütsel Bağlılık, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Çok Boyutlu Liderlik algısı ortalamaları, ofis çalışanlarının ortalamalarına göre anlamlı derecede daha yüksektir. Bu nedenle Çok Boyutlu Liderlik algısının çalışma alanına göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Dolayısı ile, elde edilen sonuçlar H_{4a}, H_{4b}, H_{4c} hipotezlerini desteklemektedir. Literatüre bakıldığında görev yerlerinin Örgütsel Bağlılığa etkisinde farklı sonuçlar bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarda görev yerinin bağlılığa etkisinin saptanamadığı ve ya idari çalışanların saha çalışanlarına göre daha yüksek yahut daha düşük bağlılık skorlarının bulunduğu çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu çalışmada ise görev yeri saha olan çalışanların bağlılık sonuçlarının yüksek olmasının sebebi; tüm saha çalışanlarının erkek olması (dolayısı ile bu çalışmadaki erkek cinsiyet demografisindeki yüksek sonuçların lüteratürle de benzer sonuçlar vermesi yukarıda anlatılmıştır), idari çalışanlara göre eğitim düzeylerinin daha düşük olması (eğitim düzeyinin düşmesi ile bağlılık skorunun ters orantılı olarak çalışması ve literatürdeki çalışmalarla benzeşmesi bir sonraki paragrafta anlatılmaktadır), benzer işgücünün iş bulma ve kariyer hususlarında fazla seçeneklerinin olmama ihtimali, saha çalışanlarının önemli bir kısmının Anadolu illerindeki çalışanlardan oluşması suretiyle düzenli bir iş ve gelire sahip olmalarının öneminin farkında olmaları şeklinde sıralanabilir. Bu kapsamda, saha çalışanlarının Çok Boyutlu Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları hususlarındaki değişime, daha yüksek bir farkındalıkla bir bağlılık göstererek Örgütsel Bağlılık skorlarının yükseldiği söylenebilir.

Eğitim düzeylerine göre skorların ortalaması incelendiğinde ise, ankette diğer (lisans altı eğitim düzeyi) kategorisinde yer alan çalışanların vermiş oldukları skorların ortalamasının lisans ve üzeri kategorisinde yer alanlara göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmektedir. Böylelikle elde edilen sonuçlar H_{5a}, H_{5b}, H_{5c} hipotezlerini desteklemektedir. Çelik'in (2021) yaptığı çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin eğitim düzeyi değişkeni kapsamında farklılaştığı saptanmıştır Çelik, M. (2021:150). Ayrıca literatürde, örgütsel bağlılık ve eğitim durumu münasebetinde olumsuz yönde bir ilişki olduğunu saptayan birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalara örnek olarak (Angle ve Perry, 1981), (Joiner ve Bakalis, 2006) ve (Rowden, 2000) verilebilir. Angle ile Perry (1981), yürüttükleri çalışmada örgütsel bağlılıkla eğitim

düzeyinin negatif yönlü yani ters bir ilişkiye sahip olduğunu ve bütün eğitim düzeylerinde eğitim derecelerinin artmasıyla bağlılığın azaldığını bulmuşlardır. Eğitim düzeylerinin yükselmesinin örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemesinin sebebi olarak; şahısların eğitim kademelerinin artmasıyla başka iş olanaklarına da sahip olabilmeleri ve bu sebeple de örgütsel bağlılığın negatif yönde etkilendiği söylenebilir. (Uzun, 2020).

Yaşa göre skorların ortalaması incelendiğinde, Örgütsel Bağlılık ölçeğinde yaşa göre anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Buna göre 35 ve altı yaş grubundakilerin bağlılık düzeyleri 36 ve üzeri yaş grubundakilere göre anlamlı derecede daha yüksektir. İnsan Kaynakları Uygulamalarında ve Çok Boyutlu Liderlik algısında ise yaşa göre bir farklılaşma yoktur. Böylelikle elde edilen sonuçlar H_{6a}'yı desteklerken, H_{6b} ve H_{6c}'yi desteklememektedir. Literatürde Çoban'ın çalışmasında düşük yaş gruplarında örgütsel bağlılığın, yüksek yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiş ve yüksek yaş grubu çalışanların, genç çalışanlara göre sorumlululuk, tecrübe ve beklentilerinin daha yüksek olması sebebiyle bu sonuca ulaşıldığı savunulmuştur (Çoban, 2021 : 214). Bu sonuç ve savunulan hususların bu çalışma için de geçerli olduğu söylenebilir.

5.3. Öneriler

Bu çalışmanın sonuçları sadece araştırmanın konu edildiği işletme için tam anlamı ile geçerli olsa da havacılık sektöründeki diğer destek hizmetleri kuruluşlarında da benzer çalışmaların yapılması durumunda elde edilecek sonuçların bu çalışmada elde edilen sonuçlarla birlikte değerlendirilmesi, havacılık sektörü destek hizmetleri işletmeleri hakkında genel bir kanıya varılmasına hizmet edebilir.

Çalışmanın sonuçları Çok Boyutlu Liderliğin, İnsan Kaynakları Uygulamalarının tam aracılık rolüyle Örgütsel Bağlılığı arttırdığını göstermiştir. Bu kapsamda işletmelerin liderlik eğitimi ve süreçlerini yönetirken bu sürece İnsan Kaynakları Uygulamalarını da dahil etmeleri ve eğitim ile uygulama sürecinin içeriğini bu yaklaşımla tasarlamaları gerektiği söylenebilir. Böylece işletmeler için Çok Boyutlu Liderlik programları, Örgütsel Bağlılık düzeylerini artırmak için daha etkin bir rol üstlenebilirler.

Literatürde havayolu işletmelerine yönelik çok fazla çalışmanın olmaması bağlamında, yapılan bu çalışma bu örneklem grubuna yönelik ilk çalışmalardan biridir. Türkiye'de Çok Boyutlu Liderlikle ilgili havacılık sektöründe yapılan herhangi bir

çalışmaya da rastlanmamıştır. Bu açılardan değerlendirildiğinde yapılacak olan bu çalışmanın Türkçe literatüre katkı yapacağı belirtilebilir. Ancak literatür ve akademik kavramların genişliği düşünüldüğünde yapılan çalışma bağlamında bağlılık ile iş tatmini ilişkisi ve bağlılık türlerinin iş tatminine etkisine yönelik çalışmaların yapılmasıyla literatürün desteklenmesi önerilir.

EK'LER

EK1

BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU

Sizi, İstanbul T.C. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı tarafından yürütülen "**Çok Boyutlu Liderlik, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması**" başlıklı **araştırmaya** davet ediyoruz. Bu araştırmaya katılıp katılmama kararını vermeden önce, araştırmanın neden ve nasıl yapılacağını bilmeniz gerekmektedir. Bu nedenle bu formun okunup anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Anlayamadığınız veya sizin için açık olmayan hususlar varsa, ya da daha fazla bilgi isterseniz bize sorunuz.

Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmaya **katılmama** veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan **çıkma** hakkına sahipsiniz. **Çalışmayı yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** biçiminde yorumlanacaktır. Size verilen **formlardaki** soruları yanıtlarken kimsenin baskısı veya telkini altında olmayın. Bu formlardan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacaktır.

Çalışmaya katılmayı onaylıyor musunuz?

Onaylıyorum ☐ Onaylamıyorum ☐

EK2

CİNSİYET		İŞYERİ		EĞİTİM		YAŞ	
Kadın	☐	Ofis	☐	Lisans ve üzeri	☐	35 ve altı	☐
Erkek	☐	Saha	☐	Diğer	☐	36 ve üzeri	☐

ÇALIŞAN BAĞLILIĞI ANKETİ

	Aşağıdaki ifadeleri ölçekte verilen seçeneklere göre cevaplayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Şirketim yapabileceğimin en iyisini yapmam için beni heyecanlandırır.						
2	Şirketimden ancak çok fazla olumsuzluk olursa ayrılırım.						
3	Başka bir yerde çalışmak üzere şirketimden ayrılmayı pek düşünmem.						
4	Şirketim, işimin gerektirdiğinden daha fazlasını yapmam için beni teşvik eder.						
5	Fırsat olduğunda, çevreme bu şirkette çalışmanın güzel yönlerini anlatıyorum.						
6	İş arayan bir arkadaşıma şirketimi tavsiye ederim.						
7	Şirketimin bana sağladığı yan faydalar (Karma Özel Sağlık Sigortası, Koç Vakfı Grup Sağlık Sigortası, Esnek Yan Faydalar Uygulamaları, Koç Ailem Programı, Sosyal İmkanlar vb.) ihtiyaçlarımı yeterli seviyede karşılamaktadır.						
8	Performans yönetim sistemimiz, şirketimin başarısına mümkün olduğunca fazla katkıda bulunmamı sağlar.						
9	Şirketimde, bana yeni beceriler kazandıracak görev / projelerde çalışmak için yeterli imkan var.						
10	Katkı ve başarılarım karşılığında, (aldığım ücretin dışında) uygun şekilde takdir ediliyorum.						
11	Aldığım ücret (toplam gelirim) şirketime sağladığım katkılarla orantılıdır.						
12	Departmanımda performans görüşmeleri zamanında ve belirli aralıklarla gerçekleştirilir.						
13	Şirketimde benim için var olan kariyer ve gelişim fırsatlarının farkındayım.						
14	Şirketim çalışanlarını eğitim ve gelişim olanaklarıyla (sınıf eğitimi, uzaktan / online eğitim, oryantasyon, işbaşı eğitimi vb.) destekler.						
15	Şirketimin yetenekli çalışanları elinde tutabildiğine inanıyorum.						
16	Performans yönetimi yaklaşımımız, güçlü yönlerimi ve gelişim alanlarımı ortaya çıkarmak konusunda iyidir.						
17	Üst Yönetim, çalışanları şirketin en değerli varlıkları olarak görür.						
18	Bağlı olduğum ilk yöneticim başarılı olmam için ihtiyaç duyduğum desteği verir.						
19	Üst Yönetim, çalışanlarla açık ve dürüst bir şekilde iletişim kurar.						
20	Yöneticim performansımı artırmama imkan tanıyacak geri bildirimleri yıl boyunca verir.						
21	Şirketimde, öneri ve görüşlerim dikkate alınır.						
22	Üst Yönetim, gelecek için net bir yön gösterir.						
23	İşimi iyi yapabilmek için gerekli olan kararlara dahil edilirim.						
24	Yöneticim benimle birlikte, açık ve net beklentiler ve hedefler oluşturur.						
25	Yöneticim yeni bir hedef verdiğinde ne ve nasıl hakkında açık direktif verir ve performansımı sık sık geribildirim vererek takip eder.						
26	Yöneticim, iş motivasyonumu düşürdüğünde ilerleme perspektifi verir, cesaretlendirir, direktif ve destek vermeye devam eder.						
27	İşimle ilgili kararları yöneticimle birlikte alırız. Karar alma süreçlerindeki rolü uzmanlığını paylaşmak, işleri kolaylaştırmak, cesaretlendirmek ve desteklemektir.						
28	Yöneticim etkin delegasyon/yetkidevri yapar, liderlik/sorumluluk alma fırsatları yaratır, gerektiğinde ek kaynak sağlar ve ödüllendirir.						
29	Yöneticim,gelişim düzeyime uygun hedefler verir, yönetir ve farklı durumlarda ihtiyaç duyulan farklı liderlik özellikleri sergiler.						

EK3

		Ölçek; Bağlılık, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Çok Boyutlu Liderlik ifadelerinden oluşmaktadır.						
BAĞLILIK	1	Şirketim yapabileceğimin en iyisini yapmam için beni heyecanlandırır.						
	2	Şirketimden ancak çok fazla olumsuzluk olursa ayrılırım.						
	3	Başka bir yerde çalışmak üzere şirketimden ayrılmayı pek düşünmem.						
	4	Şirketim, işimin gerektirdiğinden daha fazlasını yapmam için beni teşvik eder.						
	5	Fırsat olduğunda, çevreme bu şirkette çalışmanın güzel yönlerini anlatıyorum.						
	6	İş arayan bir arkadaşıma şirketimi tavsiye ederim.						
İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI	7	Şirketimin bana sağladığı yan faydalar (Karma Özel Sağlık Sigortası, Koç Vakfı Grup Sağlık Sigortası, Esnek Yan Faydalar Uygulamaları, KoçAilem Programı, Sosyal İmkanlar vb.) ihtiyaçlarımı yeterli seviyede karşılamaktadır.						
	8	Performans yönetim sistemimiz, şirketimin başarısına mümkün olduğunca fazla katkıda bulunmamı sağlar.						
	9	Şirketimde, bana yeni beceriler kazandıracak görev / projelerde çalışmak için yeterli imkan var.						
	10	Katkı ve başarılarım karşılığında, (aldığım ücretin dışında) uygun şekilde takdir ediliyorum.						
	11	Aldığım ücret (toplam gelirim) şirketime sağladığım katkılarla orantılıdır.						
	12	Departmanımda performans görüşmeleri zamanında ve belirli aralıklarla gerçekleştirilir.						
	13	Şirketimde benim için varolan kariyer ve gelişim fırsatlarının farkındayım.						
	14	Şirketim çalışanlarını eğitim ve gelişim olanaklarıyla (sınıf eğitimi, uzaktan / online eğitim, oryantasyon, işbaşı eğitimi vb.) destekler.						
	15	Şirketimin yetenekli çalışanları elinde tutabildiğine inanıyorum.						
	16	Performans yönetimi yaklaşımımız, güçlü yönlerimi ve gelişim alanlarımı ortaya çıkarmak konusunda iyidir.						
ÇOK BOYUTLU LİDERLİK	17	Üst Yönetim, çalışanları şirketin en değerli varlıkları olarak görür.						
	18	Bağlı olduğum ilk yöneticim başarılı olmam için ihtiyaç duyduğum desteği verir.						
	19	Üst Yönetim, çalışanlarla açık ve dürüst bir şekilde iletişim kurar.						
	20	Yöneticim performansımı artırmama imkan tanıyacak geri bildirimleri yıl boyunca verir.						
	21	Şirketimde, öneri ve görüşlerim dikkate alınır.						
	22	Üst Yönetim, gelecek için net bir yön gösterir.						
	23	İşimi iyi yapabilmek için gerekli olan kararlara dahil edilirim.						
	24	Yöneticim benimle birlikte, açık ve net beklentiler ve hedefler oluşturur.						
	25	Yöneticim yeni bir hedef verdiğinde ne ve nasıl hakkında açık direktif verir ve performansımı sık sık geribildirim vererek takip eder.						
	26	Yöneticim, iş motivasyonum düştüğünde ilerleme perspektifi verir, cesaretlendirir, direktif ve destek vermeye devam eder.						
	27	İşimle ilgili kararları yöneticimle birlikte alırız. Karar alma süreçlerindeki rolü uzmanlığımı paylaşmak, işleri kolaylaştırmak, cesaretlendirmek ve desteklemektir.						
	28	Yöneticim etkin delegasyon/yetki devri yapar, liderlik/sorumluluk alma fırsatları yaratır, gerektiğinde ek kaynak sağlar ve ödüllendirir.						
	29	Yöneticim,gelişim düzeyime uygun hedefler verir, yönetir ve farklı durumlarda ihtiyaç duyulan farklı liderlik özellikleri sergiler.						

Kaynak1: İDE Yönetim Danışmanlık Çalışan Bağlılığı Araştırması Ölçeği: 2018

Kaynak2: Blanchard, K., Zigarmi, P. ve Zigarmi, D.(2014). Çok Boyutlu Liderlik II - Katılımcı El Kitabı. İstanbul: Nadir Kitabevi.

KAYNAKÇA

Abasilim, U. D., Gberevbie, D. E. ve Osibanjo, O. A. (2019). Leadership Styles and Employees' Commitment: Empirical Evidence From Nigeria. Sage, 1-15.

Akdöl, B. (2017). Liderlik. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi İşletme Uzaktan Eğitim Programı.

Aktay, D. D. (2010). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Askeri Hastanede Bir Uygulama. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

Alemayehu, A. ve Batisa, S. (2020). The Effect of Leadership Style on Employee's Organizational Commitment: The Case of Wolaita and Dawro Zone Transport Private Limited Companies. International Journal of Research in Business Studies and Management, 12-21.

Alemu, T. (2019). Relationship between Leadership Style and Employee Commitment in Bank of Abyssinia. Addis Ababa University, 1-71.

Alharthey, B. K. ve Rasli, A. (2011). Key role of strategic human resource management (SHRM) in advancing the degree of team learning. African Journal of Business Management, 10446-10451.

Alikişoğlu, M. (2010). Satış Liderinin Durumsal Yaklaşım Temelinde Kendini Değerlendirme Ölçeği. *Okan Üniversitesi Dergisi,* 117-126.

Al-Jabar, M. ". (2012). Factors Affecting Human Resource Practices In A Sample Of Diversified Palestinian Organizations. Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference, (s. 594-603). Algarve.

Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology,* 63(1), 1-18.

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment Of Organizational Commitment And Organizational Effectiveness. Administrative science quarterly, 1-14.Argyris, C. (1998). Empowerment: The Emperor's New Clothes. Harvard Business Review, 98-105.

Ari, G. S., Bal, A. G. D. H., & Bal, A. G. D. E. Ç. (2010). İşe Bağliliğin Tükenmişlik Ve İşten Ayrilma Niyeti İlişkisindeki Aracilik Etkisi: Yatirim Uzmanlari Üzerinde Bir Araştirma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 143-166.

Ayhan, Ö. (2012). Kız Teknik ve Meslek Liselerindeki Yöneticilerin, Etkili Liderlik Özelliklerinin Araştırılması: Kocaeli İli Örneği. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

Aykanat, Z. (2010). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. Karaman. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı: Karaman.

Bal, Y. (2010). Rekabet Avantajı Yaratmada Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında İnsan Kaynaklarının Rolü. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 267-278.

Balay, R. (2000). Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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

Balcı, A. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik Ve İlkeler,* Ankara: Pegem A Yayınları.

Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Balcı, A. (2020, Mayıs 10). Örgütsel Gelişme. Pegem: https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/311020141526 12Pages%20from%20%C3%96rg%C3%BCtsel%20Geli%C5%9Fme%20A%20%20Balc%C4%B1%20BASKI.pdf adresinden alındı

Bayır, Ö. Ö., Dulay, S. ve Karadağ, E. (2015). The Effect of Leadership on Organizational Commitment. researchgate.net, 57-79.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 32-42.

Biza, T. A. ve Irbo, M. M. (2020). The impact of leadership styles on employee commitment in Madda Walabu University. *African Journal of Business Management*, 291-300.

Blanchard, K., Zigarmi, P. ve Zigarmi, D. (2014). *Çok Boyutlu Liderlik II - Katılımcı El Kitabı*. İstanbul: Nadir Kitabevi.

Bland, Martin J. ve Altman, Douglas G. (1997) Statistics Notes: Cronbach's Alpha, BMJ, C. 314, https://doi.org/10.1136/bmj.314.7080.572, s. 572.

Blank, W., Weitzel, J. ve Green, S. (1990). A Test of Situational Leadership Theory. *Personnel Psychology Journal*, 579-597.

Brandl, J. ve Pohler, D. (2010). The human resource department's role and conditions that affect its development: Explanations from Austrian CEOs. Human Resource Management .

Brown, K. (2004). Human resource management in the public sector. *Public Management Review*, 303-309.

Cai, D. A., Fink, E. L., & Walker, C. B. (2019). Robert R. Blake, With Recognition of Jane S. Mouton. Negotiation and Conflict Management Research.

Cai, D. A., Fink, E. L., & Walker, C. B. (2019). Robert R. Blake, With Recognition of Jane S. Mouton. *Negotiation and Conflict Management Research*.

Cairns, T.D., Hollenback, J., Preziosi, R.C. and Snow, W.A. (1998), "Technical note: a study of Hersey and Blanchard's situational leadership theory", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19 No. 2, pp. 113-116.

Canpolat, B. (2011). Yöneticilerin Liderlik Davranışları: Kamu İşletmelerinde Bir Alan Çalışması. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Chan, D. C. (2006). Core competencies and performance management in Canadian public libraries. Library Management, 144-153.

Chang, W. J. ve Chun Huang, T. (2005). Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance: A Contingency Perspective. *International Journal of Manpower*, 434-449.

Chen, L. Y. (2004). Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Medium-Sized Firms of Taiwan. *The Journal of American Academy of Business,* 432-438.

Chukwunonso, F. (2013). The Development Of Human Resource From a Historical Perspective And Its Implications For The Human Resource Manager. Strategic Human Resource Management at Tertiary Level. Rivers Publishers.

Cohen, S. ve Karatzimas, S. (2011). The Role Of The Human Resources Department İn Budgeting: Evidence From Greece. Journal of Human Resource Costing & Accounting, 147-166.

Colley, L., McCourt, W. ve Waterhouse, J. (2012). Hybrids and Contradictions: Human Resource Management in the Contemporary Public Sector. *International Journal of Public Administration,* 507-512.

Cumberland, D. M., Herd, A. ve Alagaraja, M. (2016). Assessment and Development of Global Leadership Competencies in the Workplace: A Review of Literature. Advances in Developing Human Resources, 1-17.

Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi,* 83-98.

Çakı, N. (2017). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: pilotlar üzerine bir alan araştırması. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, s.141.

Çalışal, S. (2021). Sağlik Kuruluşlarinda Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlilik Üzerine Etkisinde İş Doyumunun Aracılık Rolü, s.59-86.

Çankır, B. 6. (2019). Örgütlerde Duygusal Bağlılık ve Performans İlişkisi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 155-177.

Çay, Y. T. (2009). Liderlik ve Duygusal Zekâ: Uygulamalı Bir Çalışma. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÇBL. (2013, Ekim 11). Hedef Belirlemenin 3 Altın Kuralı. Çok Boyutlu Lider: http://www.cokboyutlulider.com/index.php/2013/10/11/hedef-belirlemenin-3-altinkurali adresinden alındı

Çelik, M. (2021). Okul Yöneticilerinin Kuantum Liderlik Davranişlarinin Yönetim Tarzlarina Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlilik Düzeyine Etkisi, s.150.

Çinel ve Özer, İ. (2010). Duygusal Zekâ ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çoban, N. (2021). Performansa Dayali Ödemeden Duyulan Memnuniyet İle Motivasyon İlişkisinde Örgütsel Bağlilik Ve Örgütsel Adaletin Rolü, s.214.

Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. İş-Güç Dergisi, 233-250.

Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 293-306.

Delice, M. ve Günbeyi, M. (2013). Duygusal Zekâ Ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 209-239.

Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi,* 129-152.

Demirağ, B. ve Çelik, M. (2019). Lider Davranış Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 1-21.

Demiryumruk Dikici, B. (2020). Dijitalleşen İşletmelerde Yeni Liderlik, Bağlilik, Kültür Ve Motivasyon Modelleri Üzerine Karşilaştirmali Bir Araştirma (Doctoral Dissertation), s.159.

Denison, D. R. (1997). Corporate Culture and Organizational Effectiveness (2. Edition b.). New York: John Wiley & Sons, s.2.

Dinçer, E. (2021). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin aracılık rolünün incelenmesi: Examining the mediating role of talent

management in the effect of organizational culture on organizational commitment (Doctoral dissertation, University of Ankara), s.156.

Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 37-61.

Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 210-219.

Edwards, M. R. (1992). Symbiotic leadership: A creative partnership for managing organizational effectiveness. Business Horizons, 28-33.

Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). Duygusal Zekanın Dönüsümcü Liderlik Üzerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,* 187-209.

Eslami, A., Kraljevic, M. ve Tunbjer, M. (2005). Project Management From a Situational Leadership Perspective. İsveç: Jönkoping University International Business School.

Etzioni, A. (1975). Comparative Analysis of Complex Organizations. UK: Simon and Schuster.

Fayol, H. (1949). General And Industrial Management. London: World Cat.

Friedman, E. (2013, Temmuz 18). 4 External Factors that Affect Human Resource Management. Workology: https://workology.com/4-external-factors-that-affect-human-resource-management/ adresinden alındı

Fuchs, T. C. (2007). Situational Leadership Theory: An Analysis Within The European Cultural Environment. Minnesota: Capella University School of Business & Technology.

Ganesan, S. (2017). International Journal of Business and Administration Research.

Garg, A. K. ve Ramjee, D. (2013). The Relationship Between Leadership Styles And Employee Commitment At A Parastatal Company In South Africa. International Business & Economics Research Journal, 1411-1436.

Geet, S. D. ve Deshpande, A. D. (2014). Human Resource Management. Mumbai: Nirali Prakashan.

Giray, M. D., & Sahin, D. N. (2014). Liderlik Stillerinin Duygusal Baglilik ve Isten Ayrilma Niyetiyle Iliskilerinde Örgütsel Destek Algisinin Aracilik Rolü. Türk Psikoloji Dergisi, 29(73), 1.

Giritli, H. ve Topçu, O. G. (2014). Örgütsel Davranış ve İnsan İlişkileri Ders Notu. İstanbul: İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü Mimarlık Anabilim Dalı, Proje ve Yapım Yönetimi, Yüksek Lisans Programı.

Goleman, D., Boyatzis, R. E. ve McKee, A. (2001, Aralık 10). Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance. HBR: https://hbr.org/2001/12/primal-leadership-the-hidden-driver-of-great-performance adresinden alındı

Gökçe, Z., Çam, İ. ve Yazıcılar, İ. (2008). Spor Yöneticilerinin Liderlik Boyutlarının Araştırılması. Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi, 4-14.

Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.

Güneş, Ş. T. (2019). Liderlik özellikleri ile örgütlerde çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki (Master's thesis, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2014). Pearson new international edition. Multivariate data analysis, Seventh Edition. Pearson Education Limited Harlow, Essex.

Hair, Joseph F.; Black, William C.; Babin, Barry J. ve Anderson, Rolph E. (2014) Multivariate Data Analysis, 7. Baskı, Essex, Pearson, s. 92.

Hamer, R. J. ve Bruch, M. A. (1994). The Role of Shyness And Private SelfConsciousness In Identity Development. *Journal of Research in Personality,* 436-452.

Harney, B., Wilkinson, A. ve Dundon, T. (2018). Employment relations and human resource management. The Routledge Companion to Employment Relations, 108-124.

Hersey, P. ve Blanchard, K. (1988). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. P. Hersey ve K. Blanchard içinde, Management of

Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (s. 170-183). New Jersey: Prentice Hall.

Hersey, P. ve Blanchard, K. (1996). Great Ideas: Life-cycle Theory of Leadership. *Training & Development Journal: Leadership Development,* 42-47.

Hırlak, B. (2015). Otantik liderlik, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve psikolojik sermaye arasındaki ilişki: Sağlık sektöründe bir araştırma. Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kahramanmaraş, s.190.

Hope, D. A. ve Heimberg, R. G. (1988). Public and private self-consciousness and social phobia. Journal of Personality Assessment, 626-639.

Hosmer, L. T. (1996). Response to 'Do good ethics always make for good business? *Strategic Management Journal,* 501-511.

HRE. (2020, Ocak 1). Human Resource Manager Job Description and Salary. HumanResourcesEdu: https://www.humanresourcesedu.org/human-resource-manager/ adresinden alındı

Hrebiniak, L. G. ve Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors in The Development of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly, 555-573.

İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Çizgi Kitapevi Yayınları.

İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, Iş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasindaki Ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.

Joiner, T. A., & Bakalis, S. (2006). The antecedents of organizational commitment: the case of Australian casual academics. *International journal of educational management.* 20(6), Sayı 6, s. 439-452.

Juneja, P. (2020, Mayıs 1). Importance of HRM for Organizational Success. Management Study Guide: https://www.managementstudyguide.com/importance-of-hrm.htm adresinden alındı

Juneja, P. (2021, Mayıs 10). Scope of Human Resource Management. Management Study: https://www.managementstudyguide.com/scope-of-human-resource-management.htm adresinden alındı

Juneja, P. (2021, Ocak 10). Human Resource Management (HRM) - Definition and Concept. Management Study Guide: https://www.managementstudyguide.com/human-resource-management.htm adresinden alındı

Kapur, R. (2020). Human Resource Management – Structure and Roles.

Kapur, R. (2020, Mayıs 5). The Principles of Human Resource Management. Research Gate:https://www.researchgate.net/publication/338335044_The_Principles_of_Human_Resource_Management/citation/download adresinden alındı

Kelsay, F. E. (2010). *"Dönüsümsel Liderlik ile Duygusal Zeka Arasındaki İlişki: Kar Amacı Gütmeyen Bir Hizmet Örgütünde Çalışma"*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010.

Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*, 26-51.

Khan, I. U. ve Nawaz, A. (2016). The Leadershıp Styles And The Employees Performance: A Revıew. *Gomal University Journal of Research*, 144-150.

Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın alfa güvenirlik katsayısı. *Journal of Mood Disorders*, 6(1), 47-48.

Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J. ve Vandenabeele, W. (2018). Strategic human resource management and public sector performance: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*.

Krumm, B. L. (2003). The Symbiotic Relationship of Leadership and Culture. *Journal of Women in Educational Leadership*, 27-42.

Kumar, J. S. ve Suseela, P. (2021). A Study On Human Resource Management Practices In Private Sector Undertakings In Chennai. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 1724-1736.

Lacoursiere, R. (1980). *Life cycle of groups.* New York: Human Sciences Press.

Lewis, M., Andriopoulos, C. ve Smith, W. K. (2014). Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility. *California Management Review*, 58 - 77.

Lok, P. ve Crawford, J. (1999). The Relationship between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development. *Leadership and Organization Development Journal*, 365-373.

Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 57-72.

Mahdi, O. R., Mohd, E. S. ve Almsafir, M. K. (2014). Empirical Study on the Impact of Leadership Behavior On Organizational Commitment in Plantation Companies in Malaysia . *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 1076-1087.

Mathews, B. P. ve Shepherd, J. (2002). Dimensionality of Cook and Wall's (1980) Britishorganizational commitment scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 369-375.

McGee, G. W. ve Ford, R. C. (1987). Two (Or More ?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of The Affective And Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology*, 638-642.

McNeil, B. (2004). Managing workplace performance and career development. J. Simmons-Welburn ve B. McNeil içinde, *Human Resource Management in Today's Academic Library: Meeting Challenges and Creating Opportunities.* Libraries Unlimited: Westport.

Megginson, L. C. (1977). *Personnel and Human Resources Administration.* Illinois: Homwood.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 61- 89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2001). Organizational commitment. Personnel psychology and human resource management: A reader for students and practitioners, 289-342.

Meyer, J. P., Natalie, J. A. ve Catherine, A. S. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 538-551.

Morris, J. H. ve Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model. *Academy of Management Journal*, 512-526.

Mowday, R. T., Porter, L. P. ve Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover.* New York: Palgrave.

Mwai, E. (2011). *Creating Effective Leaders Through Situational Leadership Approach.* Finlandiya: Jamk University of Applied Science.

Nutt, P. C. (2005). Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 189-318.

O'Connor, S. W. (2020). *Artificial Intelligence in Human Resource Management*. Northeastern University: https://www.northeastern.edu/graduate/blog/artificial-intelligence-in-human-resource-management/ adresinden alındı

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*, 492.

Orhunbilge, N. (2000). *Örnekleme Yöntemleri ve Hipotez Testleri*, 2. Baskı, İstanbul, Avcıol Basım Yayın.

Orhunbilge, N. (2002). *Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi*, 2. Baskı, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Basım ve Yayınevi.

Özdemir, S. (2017). The Impact Of Leadershıp Styles On Organızatıonal Commıtment And Turnover. *4th International Multidisciplinary Scientific Conference On Social Sciences & Arts,* (s. 997-1004).

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,*, 113 -130.

Öztekin, Ö., İşçi, S. ve Karadağ, E. (2015). The Effect of Leadership on Organizational Organizational Commitment. *researchgate.net,* 57-79.

Özutku, H. (2005). Algılanan Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma . *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 67-82.

Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 79-97.

Paksoy, M. (1993). Liderlikte Hersey – Blanchard Modeli. *Yönetim Dergisi*, 19-22.

Reiche, S., Mendenhall, M. E., Bird, A. ve Osland, J. S. (2021, Temmuz 5). *What is Global Leadership?* UTC: https://blog.utc.edu/mark-mendenhall/files/2015/05/World-Financial-Review_What-is-Global-Leadership.pdf adresinden alındı

Risha, R. (2021, Mart 1). *Career Development in HRM*. Economics Discussion: https://www.economicsdiscussion.net/human-resource-management/career-development-in-hrm/31801 adresinden alındı

Rotich, K. J. (2015). History, Evolution And Development Of Human Resource Management: A Contemporary Perspective. *Global Journal of Human Resource Management*, 58-73.

Rowden, R. W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. Leadership & Organization Development Journal, Cilt 2, Sayı1, s.30-35.

Savci, M., & Griffiths, M. D. (2021). The development of the Turkish social media craving scale (SMCS): A validation study. International Journal of Mental Health and Addiction, 19(2), 359-373.

Seçer, İ. (2015). Üniversite öğrencilerinde okul tükenmişliği ile psikolojik uyumsuzluk arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 81-99.

Simha, A. (2022), "Behavioral and Style Approaches to Leadership", *Leadership Insights for Wizards and Witches* (*Exploring Effective Leadership Practices through Popular Culture*), Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 27-32.

Steers, R.M., Sanchez-Runde, C., Nardon, L. (2012). Leadership in a global context: New directions in research and theory development, *Journal of World Business,* Volume 47, Issue 4,479-482, https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.001.

Supriyanti, D., Suharto ve Guswandi. (2018). The Effect of Leadership and Organizational Commitment to Organization Performance through Employees Satisfaction Pt. Akebono Astra Indonesia. *International Journal of Business and Management Invention*, 15-20.

Şahin, G. M. ve Büşra, K. (2016). Effects of Leadership Behavior on the Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Public Sector Research. *Journal of Entrepreneurship &Organization Management*, 1-5.

Şarbay, B. ve Bostancı, A. (2018). Okullarda Paylaşılan Liderlik Uygulamaları İle Öğretmenlerin Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki, *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 1-21.

Taş, Ö. (2012). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği.* Ankara: Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Tekin, E. ve Birincioğlu, N. (2017). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kadro Türü Ve Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 171-196.

Temiz, N. ve Cingöz, K. (2015). İşgören Seçim Sürecindeki Kritik Faaliyetlerin Analitik Hiyerarşi Süreci İle Değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 531-553.

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

Toy Aray, S. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yeterliliği Algısının Örgüte Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Üzerindeki Etkileri, s.103.

Udovita, V. (2020). Conceptual Review on Impact of Leadership Style on Employee Performance . *International Journal of Business and Management Invention*, 16-23.

Uzun, H. (2020). Liderlik tarzları ve örgütsel kültürün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: İletişim sektöründe bir uygulama, s.124.

Vecchio, R. P. (1987). Situational Leadership Theory: An examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology*, 444–451.

Veeriah, J., Chua, Y. P. ve Siaw, Y. L. (2017). Principal's Transformational Leadership and Teachers' Affective Commitment in Primary Cluster Schools in Selangor. *International Online Journal of Educational Leadership,* 60-89.

Wasti, A. (2000). Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi. *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,* 401-410.

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review, 7*(3), 418-428.

Wilber, K. (2000). *A theory of everything: An integral vision of business, politics, science and spirituality.* Boston, MA: Shambhala.

Wimmer, G. A. (2012). *Cooperating Teachers' Use of the Situational Leadership II Model: The Influence of Follower Development on Student Teachers' Satisfaction and Intent to Teach.* Texas: Texas Tech University.

Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2007). A Grubu Seyahat Acentelerinde İPLİK, Fatma Nur : 2007 Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 486-500.

Yao, T., Qiu, Q. ve Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 1-8.

Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,* 46, 74-85.

Yayli, A., & Öztürk, Y. (2006). Konaklama işletmeleri yöneticilerinin bedensel engelliler pazarına bakış açıları üzerine bir araştırma. Anatolia: *Turizm Araştırmaları Dergisi,* 17(1), 87-97.

Yekeler, K. (2015). Dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisinde etkileşimci liderlik davranışlarının rolü. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, s.150.

Yıldırım, B. N. (2012) "Liderlik Özellikleri ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zekâ Perspektifinden İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Yukl, G. A. (2010). Leadership in Organizations. New Jersey: Prentice Hall.

Yumuşak, S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmksine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences,* 13(3).

Zefeiti, S. M. ve Mohamad, N. A. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance. *International Review of Management and Marketing,* 151-160.

Zenger, M. M. (2016). Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktör Olarak Liderlik ve Bir Uygulama (Doctoral dissertation, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul), s.168.

Zhang, A., Waldman, D., Han, Y. ve Li, X. (2014). Paradoxical Leader Behaviors in People Management: Antecedents and Consequences. *Academy of Management Journal*, 538-566.

ÖZGEÇMİŞ

Mehmet Zahid Uzunlar

İşletme Anabilim Dalı

Eğitim

Derece	*Yıl*	*Üniversite, Enstitü, Anabilim/Anasanat Dalı*
PLD	2022	Harvard Business School- Program Leadership Development
Y.Ls.	2006	İstanbul Teknik Üniversitesi, Fenl Bilimleri Enstitüsü Petrol ve Doğal Gaz Mühendisliği Anabilim Dalı
Ls.	2007	Anadolu Üniversitesi, İşetme Fakültesi İşletme Anabilim Dalı
Ls.	2003	İstanbul Teknik Üniversitesi, Maden Fakültesi Petrol ve Doğal Gaz Mühendisliği Anabilim Dalı

İş/İstihdam

Yıl	*Görev*
2021-	Mali İdari İşler GMY.
2016-21	İnsan Kaynakları Grup Müdürü.