

**T.C.  
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEKSTİL SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK VE ALGILANAN LİDERLİK  
DENEYİMLERİNE YÖNELİK NİCEL BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Aylin KESKİN**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Caner DİNCER**

**MAYIS 2019**

## ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim boyunca bana öğrettikleri kıymetli bilgiler için tüm hocalarıma,

Tez çalışmam boyunca değerli katkılarıyla beni destekleyen tez danışmanım Doç. Dr. Caner DİNCER'e,

Hayatımın her alanında olduğu gibi, tez sürecimde de her zaman beni destekleyen aileme; özellikle akademik alt yapısıyla bakış açımı zenginleştirerek çok değerli katkılar sağlayan ablam Dr. Öğr. Üyesi Yeşim Keskin'e,

Yüksek lisans eğitimimi her zaman gönülden destekleyerek yanımda olan nişanlım Cüneyt Güven'e,

Yüksek lisans eğitimim için her türlü desteği veren şirketim ve yöneticim Çiğdem Kırım'a sonsuz teşekkür ederim.

Aylin KESKİN

## İÇİNDEKİLER

|                                                               |      |
|---------------------------------------------------------------|------|
| ÖNSÖZ .....                                                   | ii   |
| İÇİNDEKİLER .....                                             | iii  |
| ŞEKİL LİSTESİ .....                                           | vii  |
| TABLO LİSTESİ .....                                           | viii |
| RÉSUMÉ.....                                                   | ix   |
| ABSTRACT .....                                                | xvi  |
| ÖZET.....                                                     | xxii |
| GİRİŞ .....                                                   | 1    |
| 1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....                                      | 10   |
| 1.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI.....                           | 10   |
| 1.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GELİŞİM SÜRECİ.....                   | 11   |
| 1.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI .....                      | 14   |
| 1.3.1 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı .....                       | 14   |
| 1.3.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı .....                    | 15   |
| 1.3.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı .....                          | 15   |
| 1.4 MEYER VE ALLEN'İN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELİ .....          | 16   |
| 1.4.1 Duygusal Bağlılık.....                                  | 17   |
| 1.4.2 Devam Bağlılığı .....                                   | 18   |
| 1.4.3 Normatif Bağlılık .....                                 | 19   |
| 1.5 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....              | 20   |
| 1.5.1 Bireysel Faktörler.....                                 | 21   |
| 1.5.2 İş ve Role İlişkin Faktörler.....                       | 21   |
| 1.5.3 İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler ..... | 22   |
| 1.5.4 Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler .....                  | 23   |

|         |                                                     |    |
|---------|-----------------------------------------------------|----|
| 1.6     | ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI .....                 | 23 |
| 1.6.1   | Düşük Örgütsel Bağlılık.....                        | 23 |
| 1.6.2   | İlımlı Örgütsel Bağlılık .....                      | 24 |
| 1.6.3   | Yüksek Örgütsel Bağlılık.....                       | 24 |
| 2       | LİDERLİK .....                                      | 26 |
| 2.1     | LİDERLİĞİN TANIMI .....                             | 26 |
| 2.2     | LİDERLİK TEORİLERİNİN GELİŞİM SÜRECİ.....           | 27 |
| 2.3     | LİDERLİK TÜRLERİ.....                               | 30 |
| 2.3.1   | Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik .....         | 30 |
| 2.3.2   | Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik .....         | 32 |
| 2.3.3   | Karizmatik Liderlik.....                            | 32 |
| 2.3.4   | Otokratik Liderlik .....                            | 32 |
| 2.3.5   | Demokratik - Katılımcı Liderlik.....                | 33 |
| 2.3.6   | Tam Serbesti Tanıyan (Laissez Faire) Liderlik ..... | 33 |
| 3       | ARAŞTIRMA BULGULARI VE ANALİZİ.....                 | 34 |
| 3.1     | FİRMAYA İLİŞKİN FAKTÖRLER.....                      | 34 |
| 3.1.1   | Güçlü Özellikler.....                               | 34 |
| 3.1.1.1 | Olumlu Sosyal İlişkiler .....                       | 34 |
| 3.1.1.2 | Güvenilir Organizasyonel Altyapı .....              | 35 |
| 3.1.1.3 | Kaliteli Çalışanlar.....                            | 37 |
| 3.1.1.4 | Gelişimi Destekleyen Firma Kültürü .....            | 38 |
| 3.1.1.5 | Mesleki Rol Tatmini .....                           | 40 |
| 3.1.1.6 | Değerli Hissetme .....                              | 40 |
| 3.1.1.7 | Marka Değeri .....                                  | 41 |
| 3.1.1.8 | Fiziksel Ortam.....                                 | 42 |
| 3.1.1.9 | İnsan Odaklı Yaklaşım.....                          | 42 |
| 3.1.2   | Gelişime Açık Özellikler .....                      | 43 |
| 3.1.2.1 | İş Yapış Şekli .....                                | 43 |

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| 3.1.2.2 Farklı Bakış Açılarına Sahip Olma .....                 | 45 |
| 3.1.2.3 Takım Çalışması.....                                    | 46 |
| 3.1.2.4 Yönetim Şekli.....                                      | 47 |
| 3.1.2.5 Pozisyon – Çalışan Eşleşmesi .....                      | 47 |
| 3.1.2.6 Rotasyon.....                                           | 48 |
| 3.2 YÖNETİCİYE İLİŞKİN FAKTÖRLER .....                          | 48 |
| 3.2.1 Güçlü Özellikler.....                                     | 49 |
| 3.2.1.1 Etkili İletişim .....                                   | 49 |
| 3.2.1.2 Çözüm Odaklı Yaklaşım.....                              | 51 |
| 3.2.1.3 Motive Edicilik .....                                   | 51 |
| 3.2.1.4 Çalışma Etiği.....                                      | 52 |
| 3.2.1.5 Otonomiye Destek .....                                  | 53 |
| 3.2.2 Gelişime Açık Özellikler .....                            | 54 |
| 3.2.2.1 Yapıcı Geribildirim.....                                | 54 |
| 3.2.2.2 Teşekkür Etmek .....                                    | 55 |
| 3.2.2.3 Etkili Ekip İçi İletişim.....                           | 56 |
| 3.2.2.4 Sınırların Tayini .....                                 | 56 |
| 3.2.2.5 Otoriter Olmak.....                                     | 57 |
| 3.2.2.6 Eğitim Desteği .....                                    | 57 |
| 3.3 AYRILMA NEDENLERİ .....                                     | 58 |
| 3.3.1 Değersiz Hissetmek .....                                  | 58 |
| 3.3.2 Hedef Eksikliği .....                                     | 59 |
| 3.3.3 İletişimde Sorunlar.....                                  | 60 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER .....                                         | 61 |
| KAYNAKÇA .....                                                  | 68 |
| EKLER .....                                                     | 75 |
| EK 1. Yarı Yapılandırılmış Derinlemesine Görüşme Soruları ..... | 75 |
| ÖZGEÇMİŞ .....                                                  | 76 |

|                 |    |
|-----------------|----|
| BIOGRAPHIE..... | 77 |
| RESUME.....     | 78 |



**ŞEKİL LİSTESİ**

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1.1.: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı .....   | 14 |
| Şekil 1.2.: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı..... | 15 |
| Şekil 1.3.: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli .....      | 16 |



**TABLO LİSTESİ**

|                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1.1.: Örneklem Verileri.....                                                                                      | 4  |
| Tablo 1.2.: Örgütsel Bağlılık ve Algılanan Liderlik Tarzları Konusunda Türkiye’de<br>Yazılmış Tezler (2010 – 2018)..... | 5  |
| Tablo 1.3.: Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi.....                                                                  | 13 |
| Tablo 1.4.: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları.....                                                                  | 25 |





## RÉSUMÉ

De nos jours, avec les développements technologiques et la mondialisation, les entreprises se sont renforcées sur la scène internationale. Nous avons assisté au passage de l'industrie à la société de l'information, de l'économie nationale à l'économie mondiale. Tous ces développements et changements ont sans aucun doute affecté les ressources humaines, et les individus disposent désormais de meilleures qualifications en quantité et en qualité. Dans ce cas, les personnes ont entamé un processus d'évaluation plus complet pour choisir les entreprises avec lesquelles travailler et continuer à travailler.

Sur la base de la conjoncture pertinente, tout d'abord, la question «Quels sont les facteurs qui permettent aux employés de continuer à travailler dans leur entreprise?» Est apparue. Des entretiens pilotes ont été menés avec les personnes qui nous entourent, les opinions des experts en ressources humaines ont été prises et les réponses reçues. Sur cette réponse, la question "Comment les employés perçoivent-ils le style de leadership de leurs premiers managers? ont été invités. À la lumière de tout cela, une revue de littérature préliminaire a été réalisée. Ainsi, notre question de départ est reformulée comme suit: «Quelle est l'expérience d'engagement organisationnel d'employés cols blancs travaillant dans une entreprise de textile d'entreprise pendant 1 à 3 ans et comment ils perçoivent les caractéristiques de leadership de leurs gestionnaires?»

Cette recherche est une recherche de terrain menée dans le cadre de l'engagement organisationnel et de l'identification des types de leadership perçus. Le but de cette étude est d'examiner en profondeur l'engagement organisationnel et les types de leadership perçus, afin de contribuer à la littérature.

Des entretiens approfondis semi-structurés, qui sont une méthode qualitative, sont utilisés dans notre recherche pour déterminer l'engagement organisationnel et les types de leadership perçus. Ce type d'interview couvre une série de questions ouvertes préparées par le chercheur. Avec cette méthode, il est prévu d'explorer les sujets qui ne font pas partie des échelles conduisant à l'engagement organisationnel et aux comportements de leadership et de les étudier de manière approfondie. D'autre part, lorsque nous avons examiné les mémoires de maîtrise sur ce sujet au cours des 10 dernières années, nous n'avons trouvé aucune étude utilisant la méthode de l'entretien en profondeur semi-structuré parmi les mémoires de maîtrise examinés par le Conseil de l'enseignement supérieur. Pour cette raison, cette étude se veut un précédent pour de futures études en tant que première grande thèse de la méthode d'entretien en

profondeur semi-structurée sur l'engagement organisationnel - le leadership perçu. Cela garantit l'authenticité de l'œuvre.

La société sélectionnée a une histoire de 45 ans, opérant dans le secteur du textile en Turquie est également un leader. L'âge, le sexe, l'ancienneté (1 à 3 ans) des employés de l'entreprise et un échantillon de douze personnes ont été sélectionnés pour maintenir l'équilibre départemental. L'échantillon a été déterminé en utilisant la méthode d'échange parmi ceux qui ont volontairement accepté la participation à la recherche. Les entretiens individuels avec l'échantillon ont duré environ une heure et ont été enregistrés avant l'entretien. Des interviews avec enregistrement vocal, mot à mot ont été écrites et analysées.

Dans notre étude, nous avons d'abord parlé de la définition de l'engagement organisationnel, de l'engagement organisationnel, des facteurs influant sur l'engagement organisationnel et des résultats de l'engagement organisationnel. Ensuite, nous avons examiné la définition du leadership, l'historique des théories du leadership et les types de leadership. Enfin, nous avons obtenu divers résultats en combinant l'analyse de la littérature et des entretiens approfondis semi-structurés.

Lors de la revue de la littérature sur l'engagement organisationnel, on constate que différentes définitions de ce concept ont été définies. Lorsque nous examinons le point commun de ces définitions, nous constatons que l'employé est fidèle à l'organisation, matériellement ou moralement (Kimbel, 2002).

Lorsque nous examinons l'évolution historique de l'engagement organisationnel, nous constatons que ce concept a été traité de trois manières différentes dans la littérature: l'approche fondée sur l'attitude, l'approche fondée sur l'engagement comportemental et l'approche fondée sur la fidélité multiple.

L'approche de l'engagement basé sur les attitudes examine souvent les causes et les conséquences de l'engagement organisationnel. Dans cette dimension d'approche, l'employé évalue la relation avec son organisation et développe en conséquence une perspective par rapport à son organisation (Gülova et Demirsoy, 2012). Dans l'approche par l'engagement comportemental, l'employé développe un schéma de comportement en fonction de son expérience dans l'organisation et développe une dépendance à l'égard de l'organisation. Plutôt que l'organisation elle-même, il existe un engagement dans une activité de l'organisation (Doğan & Kılıç, 2007). L'approche multi-loyauté considère l'engagement organisationnel comme la somme de la fidélité envers les groupes internes et externes qui composent l'organisation (Balay, 2000; Cengiz, 2001). Les employés ont différents niveaux d'engagement pour ceux qui composent ces groupes (collègues, cadres, clients...) (Gülova et Demirsoy, 2012).

L'engagement organisationnel a différentes dimensions, et une approche multidimensionnelle est nécessaire pour comprendre ces dimensions. Allen et Meyer (1990) classent l'engagement organisationnel en engagement émotionnel, continu et normatif (obligatoire). Cette classification est encore valable aujourd'hui et repose sur les études d'engagement organisationnel. Pour cette raison, nous avons mené un engagement organisationnel dans le contexte de la classification d'Allen et Meyer.

L'engagement émotionnel est un type de loyauté dans lequel l'employé s'engage à contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation plutôt qu'à une loyauté passive à l'égard de l'organisation (Yalçın et İplik, 2005). Les objectifs et les identités de l'organisation et de l'organisation se chevauchent. Non pas parce qu'il en a besoin, mais parce qu'il veut rester volontairement dans l'organisation (Allen et Meyer, 1991). Les déterminants de l'engagement émotionnel envers l'organisation sont regroupés en quatre groupes principaux: traits de personnalité, caractéristiques liées au travail, expérience professionnelle et caractéristiques structurelles. L'engagement continu est un type de loyauté dans lequel l'employé analyse sa contribution au poste actuel dans l'organisation en la comparant aux gains et pertes en cas de séparation de l'organisation. En fait, il est vrai que l'employé reste en raison des besoins de l'organisation (Allen et Meyer, 1991). Les déterminants d'un engagement continu envers l'organisation dépendent principalement de deux facteurs principaux: l'énergie que l'employé consacre à cette organisation, le montant des investissements qui impliquent du temps et la qualité. L'engagement normatif est l'engagement que l'employé agit avec sens du devoir et est obligé de rester dans l'organisation (Balay, 2000). L'engagement normatif commence à faire l'objet d'une pression normative sur les employés à la suite de leurs expériences de socialisation organisationnelle dans le climat organisationnel dans lequel ils sont impliqués après avoir rejoint l'organisation avec le capital social, culturel et économique de l'employé en tant que partie intégrante du processus social, culturel et social de l'individu. capitale économique (Allen et Meyer, 1990). L'idée de ce type d'engagement ne peut prendre fin que lorsque le salarié paye sa dette à l'organisation (Meyer et Allen, 1991; 72). Le moyen de payer cette dette est de rester dans l'organisation et de continuer à y travailler.

Le point commun des trois engagements est qu'ils ont tous un lien négatif avec le transfert d'employés et que les employés continuent à rester dans l'organisation. Ces trois engagements ne représentent pas différents types d'engagement organisationnel, mais différents éléments d'engagement, chacun d'eux étant différent dans chaque travail.

Selon la classification de Mowday et ses collègues (1979), quatre facteurs principaux déterminent l'engagement organisationnel. Le premier concerne les facteurs individuels: âge, sexe, niveau d'instruction, ancienneté, caractéristiques psychosociales de l'employé, motivation au succès, locus de contrôle, motivation intrinsèque, valeurs au travail, intérêt essentiel pour la vie (Balay, 2001; 55-61). Deuxièmement, les facteurs liés au travail et au rôle, au contenu du travail, à la portée de l'emploi, au conflit de rôles et à l'ambiguïté du rôle sont les sous-facteurs. (Özdevecioğlu, 2003; 115). Les troisièmes facteurs sont liés à l'expérience de travail et à l'environnement de travail: processus de socialisation organisationnelle, temps

total passé dans l'organisation, satisfaction au travail, relations avec le responsable. Ces derniers sont des facteurs liés à la structure organisationnelle: taille de l'organisation, degré d'institutionnalisation, degré de contrôle, taux de syndicalisation, image de l'organisation, pratiques de gestion de la qualité totale, horaire de travail flexible, système de rémunération et perspectives de carrière ilişkin (Özdevicioğlu, 2003).

Les résultats de l'engagement organisationnel peuvent être examinés à 3 niveaux: degré d'adhérence faible, moyen et élevé. Un faible engagement organisationnel est lié au petit nombre de raisons de garder l'employé dans l'organisation. Il se peut que certaines conditions ne satisfassent pas l'employé et aient pu être à la recherche d'une entreprise active. (Randall, 1987). L'employé dont l'engagement organisationnel est modéré protège son identité en tant qu'individu et s'abstient de s'intégrer à l'organisation. Elle n'adopte qu'une partie de l'organisation, pas toutes ses valeurs et ses objectifs (Randall, 1987). Employés ayant un engagement organisationnel élevé et une grande satisfaction de leur avenir dans l'organisation. La séparation de l'organisation ne se produit qu'en cas d'appréciation du travail, de changement de but et de culture de l'organisation et non appréciée (Bayram, 2006).

Lorsque nous examinons le concept de leadership, de la préhistoire à nos jours, les gens vivaient en communauté. Ce groupe gèrera, conformément aux objectifs communs de la personne qui doit absolument les diriger. Cela montre que depuis que les êtres humains ont commencé à vivre en groupes, le concept de leadership existe et continuera à l'être (Eren, 2001).

Il y a beaucoup de recherches sur le leadership; Cependant, il s'agit toujours d'un concept totalement inexploité et il n'est pas possible de s'accorder sur sa définition. Toutefois, le responsable est la personne qui organise les activités des membres de l'organisation conformément aux objectifs de celle-ci. Le leadership en tant que trait peut être défini comme le fait que le leader possède les caractéristiques qui peuvent affecter les membres du groupe avec succès (Özkalp et Kirel, 2010; 309). Bir Outre la définition du leadership, il sera utile de définir le leadership. La direction doit assumer ses responsabilités et s'acquitter de ces responsabilités comme il se doit. Le leadership est lié au fait de guider et d'influencer les gens (Paksoy, 2002). Lorsque nous examinons les caractéristiques communes du responsable et du responsable, nous constatons qu'ils gèrent des personnes ou des groupes conformément aux objectifs de l'organisation.

Lorsque nous examinons l'histoire des théories du leadership, nous voyons la théorie des propriétés comme la première théorie développée. Cette théorie soutient que les caractéristiques du leadership sont nées et naissent en tant que leaders. Dans cette théorie, ce qui distingue le chef du groupe est étudié et il est conclu qu'il n'est pas possible d'avoir toutes les caractéristiques en même temps et que la théorie du leadership comportemental a émergé (Griffin, 2002). Cette théorie se concentre principalement sur les comportements qui se manifestent dans le leadership et sur la compréhension de ce qui se cache derrière ces comportements. Les comportements du

leader témoignaient d'un leadership plutôt que de ses caractéristiques et acceptaient le critère de succès du leader (Koçel, 2001). Les chercheurs ont critiqué la théorie du leadership comportemental pour avoir ignoré les facteurs et conditions environnementaux. La théorie de la contingence a donc émergé (Stoner et Freeman, 1989). Cette théorie soutient que le comportement de leadership changera en fonction des conditions et des situations. Le but de la théorie est de comprendre le comportement du leader et le comportement du public avec des facteurs situationnels et de déterminer le comportement approprié du leader.

Parallèlement aux développements technologiques et à la mondialisation, la concurrence internationale interentreprises s'est renforcée et les conditions organisationnelles ont changé avec le passage de l'industrie à la société de l'information, de l'économie locale à l'économie mondiale, de la démocratie représentative à la démocratie participative (Turan, 1996). Les seules approches de leadership uniformes ont été remplacées par de nouvelles approches de leadership à différents niveaux de la vie et à tous les niveaux (Iraz, 2003). Les théories traditionnelles du leadership sont devenues insuffisantes et de nouvelles théories et styles de leadership ont vu le jour. Maintenant, l'un des facteurs les plus importants pour le succès de la compétitivité organisationnelle dans des situations d'incertitude est le style et le pouvoir du leader.

6 types de leadership ont été discutés. Le leadership transformationnel est le type de leadership visionnaire qui initie les efforts de changement au sein de l'organisation, permet de réaliser le changement efficacement, de fixer des objectifs de haute performance pour les suiveurs, de faire ressortir leurs talents et de les motiver en les rassemblant autour d'objectifs communs. (Rubin et al., 2005). Le leadership transactionnel récompense en échange des employés pour atteindre les objectifs organisationnels déclarés. Le leader charismatique a la capacité de traîner ses partisans dans son enthousiasme et son énergie (Koçel, 2010). Le dirigeant autocratique lui-même conçoit, planifie et transmet ces tâches déterminées à ses fidèles et leur demande de les remplir. Le dirigeant participant démocratique demande l'avis de ses subordonnés lors de la détermination des objectifs, des plans et des politiques, les encourage à accepter les suggestions. Le style de leadership attendu pour atteindre le succès organisationnel est l'application simultanée de différents styles de leadership en fonction des besoins de l'organisation et de l'évolution des conditions.

Lorsque nous examinons les résultats et l'analyse de la recherche, nous constatons que les caractéristiques fortes et de développement que les employés perçoivent au sujet de l'entreprise se chevauchent avec la théorie de l'engagement organisationnel présentée par Allen et Meyer (1990). Dans cette étude, des relations sociales positives, des personnes de haute qualité, une infrastructure organisationnelle fiable, la satisfaction du rôle professionnel, une approche valorisée avec un sentiment précieux et les facteurs d'engagement émotionnel d'Allen et Meyer sont illustrés. En ce qui concerne les thèmes présentés dans cette étude, on peut dire que les employés ressentent un grand engagement émotionnel. Dans le contexte d'un engagement continu, bien que moins intense que les facteurs liés à l'engagement émotionnel, les employés ont indiqué qu'ils étaient en harmonie avec le travail et les compétences

qu'ils acquéraient et qu'ils contribuaient au processus. ils parlent. Certains employés ont déclaré qu'ils pensaient que la société avait investi en eux. Un nombre très limité d'employés ont présenté des thèmes pouvant être abordés dans le cadre d'un engagement normatif. Il mentionne qu'un certain nombre de sociétés en activité sont des «machines à sous» ou des «systèmes qui paient des factures»; mais la plupart d'entre eux ont déclaré qu'il était préférable de continuer avec l'entreprise. Cette étude montre que les thèmes de l'engagement émotionnel sont davantage vécus et qu'il existe certaines critiques et suggestions concernant la continuité de l'engagement. Cependant, il a montré que l'engagement normatif mettait l'accent sur le thème du choix plutôt que sur celui de la nécessité souligné par la théorie.

Lorsque les résultats d'analyse des réponses des employés concernant l'abandon de l'entreprise sont examinés dans le contexte de la théorie de l'engagement organisationnel d'Allen et Meyer (1990), les résultats appuient la discussion ci-dessus. La grande majorité des employés ont déclaré qu'ils ne se sentaient pas concernés par l'idée de séparation, d'absence d'objectifs et de problèmes de communication. Pour la grande majorité des employés participant à cette étude, l'engagement émotionnel est un facteur d'engagement émotionnel important pour les employés. Il est en mesure de contribuer au travail effectué par l'entreprise employeur et de sentir que leur présence est précieuse pour l'entreprise. Des études complémentaires sont nécessaires pour approfondir et élargir la compréhension et les connaissances sur cette question.

Lorsque nous examinons les caractéristiques de leadership perçues, conformément à l'hypothèse de Tengilimoglu (2005), la majorité des employés ont déclaré que leurs dirigeants avaient adopté le style de leadership démocratique et participatif. Les dirigeants ont déclaré qu'ils avaient une attitude démocratique dans la définition des plans et processus, soutenant l'autonomie des employés, demandant aux opinions des employés dans les décisions exprimées comme étant des caractéristiques fortes, et que les employés ont déclaré que les attitudes démocratiques des dirigeants augmentaient leur motivation et leur satisfaction. Le leadership autocratique n'apparaissait pas dans le contexte de traits de leadership forts ni progressifs. Les facteurs qui rendent le leader *iletişim* charismatique Bu dans cette étude sont venus de la connaissance, de l'expérience et de la communication efficace. Nous voyons que la plupart des employés montrent un profil qui «préfère *sergil*» un type de leader que Baş et Avolio (1990) définissent avec le concept de leadership transformationnel. Outre les quatre dimensions abordées par Baş et Avolio (1990), il est souligné en tant que concept séparé, une cinquième dimension. Des études complémentaires sont nécessaires pour déterminer ces dimensions.

Une autre découverte importante trouvée dans cette étude est la similitude des aspects forts et de développement que les employés perçoivent vis-à-vis de l'entreprise avec les aspects forts et de développement qu'ils perçoivent vis-à-vis de leurs dirigeants. Ces résultats révèlent comment les employés perçoivent leurs dirigeants dans leur engagement envers leur entreprise et dans quelle mesure ils affectent leur engagement vis-à-vis de leurs dirigeants, ainsi que la nécessité d'études sur les composants de l'interaction. Les résultats de cette étude ont soulevé la question

suivante: «Comment les employés affectent-ils leur engagement auprès de leurs entreprises et de leurs dirigeants?».

Lors de l'interprétation des résultats, il convient de noter que cette étude est une étude qualitative. Douze personnes ont participé à l'étude. Un échantillon plus large peut aider à identifier plus de thèmes et à identifier les nuances. Une autre limite est que la personne effectuant les entretiens est un employé du service des ressources humaines de l'entreprise. Par conséquent, il peut être difficile pour les employés d'être objectif, même s'il est souligné que les entretiens resteront anonymes.



## **ABSTRACT**

Nowadays, with the technological developments and globalization, companies have strengthened in the international arena, the transition from industry to information society, from national economy to global economy have been seen. All these developments and changes have undoubtedly affected human resources, and individuals now have better qualifications in terms of both quantity and quality. In this case, people have entered into a more comprehensive evaluation process when choosing the companies to work with and to continue working.

Based on the relevant conjuncture, first of all, the question “What are the factors that enable employees to continue working in their companies?” has emerged. Pilot interviews were conducted with the people around us, the opinions of the human resources experts were taken and the answers were received. Upon this answer, the question “How do employees perceive the leadership style of their first managers?” were asked. In the light of all these, a preliminary literature review was performed. Thus, our starting point question is reshaped as “What is the experience of organizational commitment of white collar employees working in a corporate textile company for 1-3 years and how they perceive the leadership characteristics of their managers?” and became more specific.

This research is a field research conducted within the scope of organizational commitment and identification of perceived leadership types. The aim of the study is to examine the organizational commitment and perceived leadership types in depth, to contribute to the literature.

Semi-structured in-depth interviews, which is a qualitative method, are used in our research for determining organizational commitment and perceived leadership types. This type of interview covers a series of open-ended questions prepared by the researcher. With this method, it is aimed to explore the subjects which are not included in the scales which are conducting organizational commitment and leadership behaviors and to investigate them in depth. On the other hand, when we look at the master theses on this subject in the last 10 years, we did not find any study using the semi-structured in-depth interview method among the master theses examined in the Council of Higher Education. For this reason, this study is aimed to be a precedent for future studies as the first high thesis of semi - structured in - depth interview method on organizational commitment - perceived leadership. This ensures the authenticity of the work.



Selected company has a history of 45 years, operating in the textile sector in Turkey is also a leader. The age, sex, seniority period (1-3 years) of the employees of the company and a sample of twelve persons were selected to maintain the departmental balance. The sample was determined by using the exchange method among those who voluntarily accepted the participation in the research. The face to face interviews with the sample lasted approximately 1 hour and interviews were recorded before the interview. Voice recording interviews, mot à mot were written and analyzed.

In our study, we first talked about the definition of organizational commitment, organizational commitment, the factors affecting organizational commitment and the results of organizational commitment. Then, we examined the definition of leadership, the history of leadership theories and the types of leadership. Finally, we have obtained various outputs by blending the analysis of literature and semi-structured in-depth interviews.

When the literature review on organizational commitment is made, it is seen that different definitions of this concept have been made. When we look at the common point of these definitions, we see that the employee is loyal to the organization either materially or morally (Kimbél, 2002).

When we look at the historical development of organizational commitment, we see that this concept has been handled in three types in the literature: attitude approach, behavioral commitment approach, and multi-commitment approach.

The approach of attitude-based engagement often examines the causes and consequences of organizational commitment. In this approach dimension, the employee evaluates the relationship with his organization and accordingly develops a perspective against his organization (Gülova and Demirsoy, 2012). In the behavioral commitment approach, the employee develops a pattern of behavior according to his / her experience in the organization and develops dependency on the organization. Rather than the organization itself, there is a commitment to an activity in the organization (Doğan & Kılıç, 2007). The multi-commitment approach treats organizational commitment as the sum of commitment to internal and external groups that make up the organization (Balay, 2000; Cengiz, 2001). Employees have different levels of commitment for those who make up these groups (colleagues, executives, customers...) (Gülova and Demirsoy, 2012).

Organizational commitment has different dimensions, and a multidimensional approach is needed to understand these dimensions. Allen and Meyer (1990) classify the organizational commitment as emotional, continuity and normative (mandatory) commitment. This classification is still valid today and it is based on the studies on

organizational commitment. For this reason, we conducted organizational commitment in the context of Allen and Meyer classification.

Emotional commitment is a type of commitment in which the employee volunteers to contribute to the realization of the aims of the organization rather than passive commitment to the organization (Yalçın and İplik, 2005). The aims and identities of the organization and the organization overlap. Not because he needs it, but because he wants himself voluntarily remains in the organization (Allen and Meyer, 1991). The determinants of emotional commitment to the organization are grouped into four main groups: personality traits, work-related characteristics, work experience and structural characteristics. Continued commitment is a type of commitment in which the employee analyzes his / her contribution to the current position in the organization by comparing it with the gains and losses in the case of separation from the organization. In fact, it is the case that the employee remains because of the need in the organization (Allen and Meyer, 1991). The determinants of continued commitment to organization depend mainly on two main factors: the energy that the employee spends on that organization, the amount of investment that involves time, and the quality. Normative commitment is the commitment that the employee acts with a sense of duty and is obliged to remain in the organization (Balay, 2000). Normative commitment begins to experience normative pressure on employees as a result of their organizational socialization experiences within the organizational climate in which they are involved after joining the organization with the social, cultural and economic capital of the employee as part of the individual's social, cultural and economic capital (Allen and Meyer, 1990). The idea of this kind of commitment can only end with the employee paying his debt to the organization (Meyer and Allen, 1991; 72). The way to pay this debt is to stay in the organization and continue working there.

The common point of the three commitments is that all of them are negatively related to the transfer of employees and that employees continue to remain in the organization. These three commitments are not different types of organizational commitment, but different elements of commitment, and each of them is different in each job.

According to the classification of Mowday and colleagues (1979), there are four main factors determining organizational commitment. The first is the individual factors: age, gender, education level, seniority, psycho social characteristics of the employee, success motivation, locus of control, intrinsic motivation, work values, central life interest, (Balay, 2001; 55-61). Secondly, factors related to work and role, the content of work, job scope, role conflict and role ambiguity are the sub-factors. (Özdevecioğlu, 2003; 115). The third factors are related to work experience and work environment: organizational socialization process, total time spent in the organization, job satisfaction, relations with the manager. The latter are factors related to the organizational structure: organization size, degree of institutionalization, degree of control, unionization rate, organization image, total quality management practices, flexible working hours, wage system and career opportunities ilişkini (Özdevecioğlu, 2003).

The results of organizational commitment can be examined at 3 levels: low, moderate and high adherence level. Low organizational commitment is related to the small number of reasons for keeping the employee in the organization. There may be conditions that do not satisfy the employee and may have been in search of active business. (Randall, 1987). The employee with moderate level of organizational commitment protects his / her identity as an individual and refrains from integrating with the organization. It adopts only part of the organization, not all its values and aims (Randall, 1987). Employees who have high organizational commitment and high satisfaction of their future in the organization. The separation from the organization is only in case of appreciation of the job, the change of the organization's purpose and culture and not being appreciated (Bayram, 2006).

When we look at the concept of leadership, from the prehistoric times to the present, people lived as a community. This group will manage, in line with the common objectives of the person who absolutely need to direct them. This shows that since human beings began to live in groups, the concept of leadership has existed and will continue to be (Eren, 2001).

There are many researches on leadership; however, it is still a fully unexplained concept and it is not possible to agree on its definition. However,, The leader is the person who organizes the activities of the members of the organization in line with the aims of the organization. Leadership as a trait can be defined as the fact that the leader has the characteristics that can affect the members of the group successfully (Özkalp and Kırrel, 2010; 309). Bir Besides the definition of leadership, it will be useful to define the leadership. Management is to take responsibility and fulfill these responsibilities as it should. Leadership is related to guiding and influencing people (Paksoy, 2002). When we look at the common characteristic of the manager and leader, we see that they are managing people or groups in line with organizational goals.

When we examine the history of leadership theories, we see the Theory of Properties as the first theory developed. This theory argues that leadership characteristics are born and are born as leaders. In this theory, what distinguishes the leader from the group is investigated and it is concluded that it is not possible to have all the characteristics at the same time and the Theory of Behavioral Leadership has emerged (Griffin, 2002). This theory focuses primarily on the behaviors that are shown in leadership and to understand what lies beneath these behaviors. The leader's behaviors exhibited a leadership rather than the characteristics of the leader and accepted the criterion of success for the leader (Koçel, 2001). Researchers have criticized the Theory of Behavioral Leadership for ignoring environmental factors and conditions, and so the Theory of Contingency has emerged (Stoner and Freeman, 1989). This theory argues that leadership behavior will change depending on conditions and situations. The aim of the theory is to understand the behavior of the leader and the behavior of the audience with situational factors and to determine the appropriate leader behavior.

Together with technological developments and globalization, inter-company international competition has strengthened and organizational conditions have changed with the transition from industry to information society, from local economy to global economy, from representative democracy to participatory democracy (Turan, 1996). The only uniform leadership approaches have been replaced by new leadership approaches at different levels of life and at all levels (Iraz, 2003). Traditional leadership theories have become insufficient and new theories and leadership styles have emerged. Now, one of the most important factors influencing the success of organizational competitiveness in uncertainty situations is the style and power of the leader.

6 types of leadership were discussed. Transformational leadership is the kind of visionary leadership that pioneers the change efforts in the organization, enables the change to be realized efficiently, puts high performance targets on the followers and brings out their talents and motivates them by bringing them together according to common goals. (Rubin et al., 2005). Transactional leadership rewards them in return for employees to achieve the stated organizational goals. The charismatic leader has the ability to drag his followers through his excitement and energy (Koçel, 2010). The autocratic leader himself designs, plans and conveys these determined tasks to his followers, and demands that they be fulfilled. The democratic - participant leader asks the opinions of his / her subordinates in the determination of the aims, plans and policies, encourages them to take the suggestions. The expected leadership style to achieve organizational success is the simultaneous application of different leadership styles according to the needs of the organization and changing conditions.

When we look at the research findings and analysis, it is observed that the strong and developmental characteristics that employees perceive about the firm overlap with the organizational commitment theory presented by Allen and Meyer (1990). In this study, positive social relations, high quality people, reliable organizational infrastructure, professional role satisfaction, valued approach with valuable feeling and Allen and Meyer 's emotional commitment factors are exemplified. In terms of the themes presented by this study, it can be said that the employees feel a great deal of emotional commitment. In the context of continuance engagement, although not as intense as the emotional commitment factors, the employees mentioned that they are in harmony with the work and skills they make and that they contribute to the process. they're talking about. Some of the employees stated that they think that the company invested in them. A very limited number of employees presented themes that could be addressed in the context of normative commitment. He mentions that a number of working companies are *sağlayan breadboats atural* or "systems that pay bills" for them; but most of them stated that it is more preferable to continue with the company. This study shows that the themes of emotional commitment are experienced more predominantly, and there are some criticisms and suggestions about the continuity of commitment. however, he showed that normative commitment emphasized the theme of choice rather than the necessity theme emphasized by the theory.

When the analysis results of the employee responses related to the abandonment of the company are examined in the context of Allen and Meyer (1990)'s organizational commitment theory, the results support the above discussion. The vast majority of the employees stated that they felt worthless in connection with the idea of separation, lack of targets and communication problems. For the vast majority of employees involved in this study, emotional commitment is an important emotional engagement factor for the employees, being able to contribute to the work done at the employer firm and to feel that their presence is valuable to the company. Further studies are needed to deepen and expand the understanding and knowledge on this issue.

When we look at the perceived leadership characteristics, in line with the hypothesis of Tengilimoglu (2005), the majority of the employees stated that their managers have adopted the democratic-participatory leadership style. The managers stated that they had a democratic attitude in defining the plans and processes, supporting the autonomy of the employees, asking the opinions of the employees in the decisions were expressed as strong characteristics, and the employees stated that the democratic attitudes of the managers increased their motivation and satisfaction. Autocratic leadership did not appear in the context of neither strong nor progressive leadership traits. The factors that make the leader *iletışim* charismatic Bu in this study came as knowledge, experience and effective communication. We see that most of the employees show a profile that 'prefers *sergil* a type of leader that Başı and Avolio (1990) define with the concept of transformational leadership. In addition to the four dimensions discussed by Başı and Avolio (1990), it is emphasized as a separate concept, a fifth dimension. Further studies are needed to determine these dimensions.

Another important finding found in this study is the similarity of the employees' strong and developmental aspects that they perceive regarding the firm with the strong and developmental sides they perceive regarding their managers. These findings reveal how employees perceive their managers in their commitment to their firms and how they affect their commitment to their managers, and the need for studies on the components of the interaction. The results of this study have raised the question of "How do employees affect their commitment with their firms and managers?"

When interpreting the results, it should be noted that this study is a qualitative study. Twelve people participated in the study. A larger sample may help identify more themes and identify nuances. Another limitation is that the person performing the interviews is employees of the company's Human Resources department and, as a result, it may be difficult for employees to be objective, even if it is emphasized that the interviews will remain anonymous.

## ÖZET

Günümüzde teknolojik gelişmeler ve küreselleşmeyle birlikte şirketler uluslararası alanda da kuvvetlenmiş, endüstri toplumundan bilgi toplumuna, ulusal ekonomiden küresel ekonomiye geçiş olmuştur. Tüm bu gelişme ve değişimler şüphesiz ki insan kaynağını da etkilemiş, bireyler artık hem nicelik, hem de nitelik anlamında daha iyi seviyede kalifikasyonlara sahip olmaya başlamıştır. Bu durumda, kişiler çalışacakları ve çalışmaya devam edecekleri firmaları seçerken çok daha kapsamlı bir değerlendirme sürecine girmiştir.

İlgili konjonktürden hareketle, öncelikle “Çalışanların firmalarında çalışmaya devam etmelerini sağlayan unsurlar nelerdir?” sorusu ortaya çıkmıştır. Çevremizde bulunan kişilerle konuyla ilgili pilot görüşmeler yapılmış, insan kaynakları uzmanlarının görüşleri alınmış ve genellikle “İnsanlar şirketlerini değil yöneticilerini bırakır.” yanıtı alınmıştır. Bu yanıt üzerine ise, “Çalışanlar bağlı oldukları ilk yöneticilerinin liderlik tarzını nasıl algılar?” sorusu sorulmuştur. Tüm bunlar ışığında ön literatür taraması yapılmıştır. Böylece, çıkış noktası sorumuz “Kurumsal bir tekstil şirketinde, 1-3 yıl arası çalışan beyaz yaka çalışanların örgütsel bağlılık deneyimleri nelerdir ve yöneticilerinin liderlik özelliklerini nasıl algılarlar?” halini alarak daha spesifik bir yapıya bürünmüştür.

Bu araştırma, örgütsel bağlılık ve algılanan liderlik türlerinin belirlenmesi kapsamında yapılan bir alan araştırmasıdır. Çalışmanın amacı, örgütsel bağlılık ve algılanan liderlik türlerini derinlemesine incelemek, literatüre katkı sağlamaktır.

Örgütsel bağlılık ve algılanan liderlik türlerinin belirlenmesine yönelik olarak yaptığımız araştırmamızda kalitatif bir metot olan yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme kullanılmıştır. Bu görüşme türü, araştırmacı tarafından hazırlanan bir dizi açık uçlu soruyu kapsar. Bu yöntem ile örgütsel bağlılık ve liderlik davranışlarını araştıran ölçeklerde yer almayan konuların keşfi ve onların derinlemesine araştırılması amacı güdülmüştür. Öte yandan, son 10 yılda bu konuda yapılan yüksek lisans tezlerine bakıldığında, YÖK’ün sitesinde incelenen yüksek lisans tezleri arasında, yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme metodunu kullanan araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, bu çalışmanın örgütsel bağlılık – algılanan liderlik konusunda, yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme metodu ile yapılan ilk yüksek tezi olarak, ileride yapılacak çalışmalara emsal teşkil etmesi amaçlanmaktadır. Bu da, çalışmanın orijinalliğini sağlamaktadır.

Seçilen firma 45 yıllık bir gemiŖe sahip, tekstil sektöründe faaliyet gösteren, Türkiye’ de lider bir kuruluŖtur. Bu firma alıŖanlarından yaŖ, cinsiyet, kıdem süresi (1-3 yıl), bölüm dengesini koruyacak Ŗekilde on iki kiŖilik bir örneklem seilmiŖtir. Örneklem, araŖtırmaya katılımı gönüllü olarak kabul edenler arasından kura yöntemiyle belirlenmiŖtir. rneklemle yüz yüze yapılan grŖmeler ortalama 1 saat kadar srmŖ, grŖme öncesi alınan rızaya binaen grŖmeler kayıt altına alınmıŖtır. Ses kaydı yapılan grŖmeler, mot  mot yazıya dklmŖ ve analizleri yapılmıŖtır.

alıŖmamızda öncelikle, örgütsel bağlılığın tanımından, örgütsel bağlılık yaklaŖımlarından, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçlarından bahsettik. Daha sonra ise liderlik tanımı, liderlik teorilerinin tarihçesi ve liderlik türlerini inceledik. Son olarak, literatür taraması ile yarı yapılandırılmıŖ derinlemesine grŖmelerin analizlerini harmanlayarak eŖitli çıktılar elde ettik.

Örgütsel bağlılıkla ilgili literatür taraması yapıldığında, bu kavramın farklı tanımlarının yapıldığı karŖımıza ıkmıŖtır. Bu tanımların ortak noktasına baktığımızda ise iŖgrenin maddi ya da manevi olarak örgüte karŖı bağlılık duyması olduğunu görürüz (Kimbel, 2002).

Örgütsel bağlılığın tarihsel geliŖimine baktığımızda, bu kavramının literatürde 3 türde ele alındığını görürüz: Tutumsal bağlılık yaklaŖımı, davranıŖsal bağlılık yaklaŖımı ve çoklu bağlılık yaklaŖımı. Tutumsal bağlılık yaklaŖımı, genellikle örgütsel bağlılığın neden ve sonuçlarını incelemektedir. Bu yaklaŖım boyutunda iŖgren, örgütüyle arasındaki iliŖkiyi değerlendirir ve buna bağlı olarak örgütüne karŖı bir bakıŖ açısı geliŖtirir (Glova ve Demirsoy, 2012). DavranıŖsal bağlılık yaklaŖımında ise, iŖgren örgütteki deneyimlerine göre davranıŖ kalıbı geliŖtirir ve örgüte bağımlılık geliŖtirir. Örgütün kendisinden ziyade, örgütte yapılan bir faaliyete bağlılık söz konusudur (Doğan ve Kılıç, 2007). Çoklu bağlılık yaklaŖımı örgütsel bağlılığı, rgt oluŖturan i ve dıŖ gruplara duyulan bağlılıkların toplamı olarak ele alır (Balay, 2000; Cengiz, 2001). IŖgrenler, bu grupları oluŖturan unsurlar için (iŖ arkadaŖları, yöneticiler, mŖteriler...) farklı bağlılık düzeyine sahiptir (Glova ve Demirsoy, 2012).

Örgütsel bağlılığın farklı boyutları vardır ve bu boyutların anlaŖılabilmesi için çok boyutlu bir yaklaŖıma ihtiyaç vardır. Allen ve Meyer (1990) bu model ile örgütsel bağlılığı duygusal, devamlılık ve normatif (zorunlu) bağlılık olarak 3 boyutlu sınıflandırmıŖlardır. Bu sınıflandırma günümüzde de geçerliliğini korumakta olup, örgütsel bağlılık konusundaki alıŖmalarda esas alınmaktadır. Biz de bu nedenle alıŖmamızda örgütsel bağlılığı Allen ve Meyer sınıflandırması kapsamında geekleŖtirdik.

Duygusal bağlılık, iŖgrenin, örgüte duyduğu pasif bir sadakatten ziyade, örgütün amaçlarını geekleŖtirmesine katkı sağlamak için gönüllü olduğu bir bağlılık türüdür (Yalçın ve İplik, 2005). IŖgrenin ve örgütün amaçları ile kimlikleri rtŖr. Buna ihtiyaç duyduğu için değil, kendisi gönüllü olarak istediği için örgütte kalmaya devam

eder (Allen ve Meyer, 1991). Örgüte duygusal bağlılığın belirleyicileri dört ana grupta toplanmaktadır: kişilik özellikleri, işle ilgili özellikler, iş tecrübesi ve yapısal özellikler. Devam bağlılığı, işgörenin kendisine yaptığı ve kendisine yapılan yatırımların örgütteki mevcut konumuna sağladığı / sağlayacağı katkıları, örgütten ayrılması durumundaki kazanç ve kayıplarıyla karşılaştırarak analiz ettiği bir bağlılık türüdür. Aslında, işgörenin örgütte ihtiyacı olduğu için kalması durumu söz konusudur (Allen ve Meyer, 1991). Örgüte devam bağlılığının belirleyicileri temelde iki ana faktöre bağlıdır: çalışanın o örgüte harcadığı enerji, zamanı kapsayan yatırım miktarı ve kalitesi. Normatif bağlılık, işgörenin görev bilinciyle hareket ettiği, örgütte kalmayı zorunlu olarak gördüğü bağlılıktır (Balay, 2000). Normatif bağlılık, işgörenin bireysel olarak sahip olduğu sosyal, kültürel ve ekonomik sermaye kapsamındaki sosyalleşme deneyimleri ile örgüte katıldıktan sonra dâhil olduğu örgütsel iklim kapsamındaki örgütsel sosyalleşme deneyimleri neticesinde işgören, üzerinde normatif baskı hissetmeye başlar (Allen ve Meyer, 1990). “Bu tarz bir bağlılık düşüncesi ancak işgörenin örgüte olan borcunu ödemesiyle son bulabilecektir.” (Meyer ve Allen, 1991; 72). Bu borcu ödemesinin yolu ise örgütte kalarak, orada çalışmaya devam etmesidir.

Üç bağlılığın ortak noktası, tamamının işgören devri ile negatif yönde ilişkili olması ve işgörenlerin örgütte kalmaya devam etmesidir. Söz konusu üç bağlılık, örgütsel bağlılığın türleri değil, bağlılığın farklı öğeleridir ve her işgörende hepsinin düzeyi farklıdır.

Mowday ve diğ. (1979)’nin sınıflandırmasına göre örgütsel bağlılığı belirleyen dört ana faktör bulunur. İlki, bireysel faktörlerdir: “yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, işgörenin psiko sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi” (Balay, 2001; 55-61). İkincisi, “İş ve role ilişkin faktörler, işin içeriği, iş kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği alt faktörlerinden oluşmaktadır. (Özdevecioğlu, 2003; 115). Üçüncüsü iş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörlerdir: örgütsel sosyalleşme süreci, örgütte geçirilen toplam süre, iş tatmini, yönetici ile ilişkiler. Sonuncusu, örgüt yapısına ilişkin faktörlerdir: “örgüt büyüklüğü, kurumsallaşma derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer olanakları” (Özdevecioğlu, 2003).

Örgütsel bağlılığın sonuçları 3 düzeyde incelenebilir. düşük, ılımlı ve yüksek bağlılık düzeyi olmak üzere 3 kademede inceleyeceğiz. Düşük örgütsel bağlılık, işgörenin örgütte kalmasını sağlayan nedenlerin az sayıda olması ile ilişkilidir. İşgöreni tatmin etmeyen koşullar olabilir ve aktif iş arayışına girmiş olabilir. (Randall, 1987). İlimli düzeyde örgütsel bağlılığa sahip işgören, birey olarak kimliğini korur ve örgütle bütünleşmekten imtina eder. Örgütün tüm değer ve amaçlarını değil, yalnızca bir kısmını benimser (Randall, 1987). Yüksek örgütsel bağlılığa sahip işgörenin yaptığı işten, örgütteki geleceğinden doyumunu yüksektir. Örgütten ayrılma ancak iş doyumsuzluğu, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, takdir görmeme durumlarında olur (Bayram, 2006).



Liderlik kavramına baktığımızda, tarih öncesi dönemden günümüze dek, insanlar topluluk olarak yaşamışlardır. Bu grubu yönetecek, ortak amaçlar doğrultusunda onları yönlendirecek kişiye mutlaka ihtiyaç duymuşlardır. Bu da gösteriyor ki, insan grup halinde yaşamaya başladığından beri liderlik kavramı var olmuştur ve olmaya devam edecektir (Eren, 2001).

Liderlik ile ilgili yapılan pek çok araştırma vardır; ancak hâlâ tam olarak açıklanamayan bir kavramdır ve tanımı konusunda görüş birliğine varılamamıştır. Bununla beraber, “Lider, örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirerek, düzenleyen kişidir. Bir özellik olarak liderlik ise, liderin grup üyelerini başarılı bir şekilde etkileyebilecek karakteristik özelliklere sahip olması şeklinde tanımlanabilir (Özkalp ve Kirel, 2010; 309).” Liderliğin tanımının yanında yöneticiliği de tanımlamak faydalı olacaktır. Yöneticilik, sorumluluk almak ve bu sorumlulukları olması gerektiği gibi yerine getirmektir. Liderlik ise, yol gösterme, kişileri etkileme ile ilgilidir (Paksoy, 2002). Yönetici ve liderin ortak özelliğine baktığımızda, örgütsel hedefler doğrultusunda kişi ya da grupları yönetmeleri olduğunu görürüz.

Liderlik teorilerinin tarihçesi incelendiğinde, ilk geliştirilen teori olarak Özellikler Teorisi’ni görürüz. Bu teori liderlik özelliklerinin doğuştan geldiğini ve lider olarak doğulduğunu savunur. Bu teori kapsamında, lideri gruptan farklı kılan özelliklerinin neler olduğu araştırılmış ve saptanan özelliklerin tümünün aynı anda bir kişide olmasının mümkün olmadığı sonucuna varılmış ve Davranışsal Liderlik Teorisi ortaya çıkmıştır (Griffin, 2002). Bu teori en temelde liderlik yaparken gösterilen davranışlara ve bu davranışların altında nelerin yattığını anlamaya odaklanır. Liderin özelliklerinden ziyade liderlik yapılırken sergilenen davranışları lider için başarı kistası kabul eder (Koçel, 2001). Araştırmacılar, Davranışsal Liderlik Teorisi’ni çevre faktörleri ve koşulları yok saydığı için eleştirmiştir ve böylece Durumsallık Teorisi ortaya çıkmıştır (Stoner ve Freeman, 1989). Bu teori, koşullar ve durumlara bağlı olarak liderlik davranışlarının değişeceğini savunur. Teorinin amacı, durumsal faktörlerle lider davranışı ve izleyicilerin nasıl bir etkileşimde olduğunu anlamak ve uygun lider davranışını belirlemektir.

Teknolojik gelişmeler ve küreselleşmeyle birlikte şirketler arası uluslararası rekabet kuvvetlenmiş, endüstri toplumundan bilgi toplumuna, yerel ekonomiden küresel ekonomiye, temsili demokrasiden katılımcı demokrasiye geçişlerle birlikte örgütsel koşullar da değişikliğe uğramıştır (Turan, 1996). Önceki tek tip liderlik yaklaşımları yerini, hayatın farklı alanlarına, her düzeyde yayılmış yeni liderlik yaklaşımlarına bırakmıştır (İraz, 2003). Geleneksel liderlik teorileri yetersiz kalmaya ve yeni teoriler ile liderlik tarzları ortaya çıkmaya başlamıştır. Artık, günümüzdeki belirsizlik durumlarında örgütsel rekabet gücünü, başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biri liderin tarzı ve gücüdür.

6 çeşit liderlik türü ele alınmıştır. Dönüşümcü liderlik örgütte amaçlanan değişim çabalarına öncülük eden, değişimi verimli bir şekilde gerçekleştirmeyi sağlayan, izleyenlere yüksek performans hedefleri koyan ve onların yeteneklerini ortaya çıkaran, onları ortak hedefler doğrultusunda bir araya getirerek motive eden, vizyon sahibi

liderlik türüdür. (Rubin ve diğ., 2005). Etkileşimci (Transaksiyonel) liderlik çalışanların belirlenmiş örgütsel amaçlara ulaşması karşılığında onları ödüllendirir. Karizmatik lider, heyecan ve enerjisiyle kendisini izleyenleri peşi sıra sürükleyebilme becerisine sahiptir (Koçel, 2010). Otokratik lider işi kendisi tasarlar, planlar ve izleyicilerine bu belirlenmiş işleri ileterek, bunların harfiyen yerine getirilmesini ister. Demokratik – katılımcı lider, amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde astlarının görüşlerini de sorar, öneriler almak üzere onları cesaretlendirir. Tam serbesti tanıyan liderlik izleyicilerini dinlemeyen, iş planını tamamen izleyicilerine bırakmış, yetki kullanmayan liderlik tarzıdır. Örgütsel başarıya ulaşmak için beklenen liderlik tarzı, örgütün ihtiyaçlarına ve değişen koşullara göre farklı liderlik tarzlarının aynı anda uygulanmasıdır.

Araştırma bulguları ve analizine baktığımızda, öncelikle, çalışanların firmaya dair algıladıkları güçlü ve gelişime açık özelliklerin Allen ve Meyer (1990)’in sunduğu örgütsel bağlılık teorisiyle örtüştüğü gözlemlenmiştir. Bu çalışmada ortaya çıkan temalardan olumlu sosyal ilişkiler, kaliteli insanlar, güvenilir organizasyonel altyapı, mesleki rol tatmini, değerli hissetme ile çalışan odaklı yaklaşım, Allen ve Meyer’in duygusal bağlılık faktörlerini örneklemektedir. Bu çalışmanın ortaya koyduğu temalar açısından, çalışanların büyük oranda duygusal bağlılık hissettikleri söylenebilir. Devam bağlılığı bağlamında, duygusal bağlılık etmenleri kadar yoğun olmasa da, çalışanlar yaptıkları iş ve yetenekleri arasında uyum olduğundan ve kendilerini süreçlere katkıda bulunuyor hissetmekten bahsetmişler, bu katkının onların devam etmelerini sağladığını, önlerine yeni hedefler koyduğunu, firmanın da sağladığı eğitimler ve sosyal olanaklar ile devamlarını desteklediğinden bahsetmişlerdir. Çalışanların bir kısmı firmanın kendilerine yatırım yaptığını düşündüklerini ifade etmişlerdir. Çalışanların oldukça sınırlı sayıda bir kısmı normatif bağlılık kapsamında ele alınabilecek temalar sunmuşlardır. Birkaç çalışan firmanın onlar için “ekmek teknesi” ya da “faturaları ödemesini sağlayan sistem” olduğundan bahsetmiş; fakat büyük çoğunluğu firmaya devam etmenin daha ziyade “tercih” olduğunu ifade etmişlerdir. Bu çalışma duygusal bağlılık temalarının daha baskın olarak deneyimlendiğini, devam bağlılığına dair kimi eleştiri ve önerilerin olduğunu; fakat normatif bağlılığa dair, teorinin vurguladığı “zorunluluk” temasından ziyade “tercih” temasını vurguladığını göstermiştir.

Firmadan ayrılma düşüncesine ilişkin çalışan yanıtlarının analiz sonuçları Allen ve Meyer (1990)’in örgütsel bağlılık teorisi bağlamında incelendiğinde yukarıdaki tartışmayı destekler sonuçlar göze çarpmaktadır. Çalışanların büyük çoğunluğu ayrılma düşüncesiyle bağlantılı olarak değersiz hissetmek, hedef eksikliği ve iletişim sorunlarını dile getirmişlerdir. Bu çalışmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğu için, duygusal bağlılık işveren firmada yapılan işe katkıda bulunuyor olmak ve varlığının firma için değerli olduğunu hissetmek, çalışanlar için önemli bir duygusal bağlılık faktörüdür. Bu konudaki anlayış ve bilgiyi derinleştirmek ve genişletmek adına daha fazla çalışmaya ihtiyaç bulunmaktadır.

Algılanan liderlik özelliklerine baktığımızda, Tengilimoğlu (2005)’nin hipotezleriyle uyumlu olarak, çalışanların büyük çoğunluğu yöneticilerinin demokratik-katılımcı liderlik şeklini benimsediklerini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin

plan ve süreçlerin belirlenmesinde demokratik tutum sergilemeleri, çalışanların otonomisini desteklemeleri, kararlarda çalışanların fikirlerini sormaları güçlü özellikler olarak ifade edilmiş olup, çalışanlar yöneticilerin demokratik tutumlarının motivasyonlarını ve memnuniyetlerini arttırdığını ifade etmişlerdir. Ne güçlü ne de gelişime açık liderlik özellikleri bağlamında otokratik liderlik karşımıza çıkmamıştır. Bu çalışmada lideri “karizmatik” yapan etkenler bilgi, deneyim ve etkin iletişim olarak karşımıza çıkmıştır. Çalışanların çoğunun Başı ve Avolio (1990)’ nun dönüşümcü liderlik kavramı ile tanımladığı bir lider tipini “tercih eden” bir profil sergilediklerini görürüz. Çalışanlar için yöneticilerinin yalnızca kendileriyle değil tüm ekip ile etkili iletişim içinde olması, Başı ve Avolio (1990)’ nun tartıştığı dört boyutun yanında ayrı bir kavram, beşinci bir boyut olarak vurgulanmıştır. Bu boyutların belirlenmesinde daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır.

Bu çalışmada saptanan önemli bulgulardan bir diğeri ise çalışanların firmaya ilişkin algıladıkları güçlü ve gelişime açık yanların, yöneticilerine ilişkin algıladıkları güçlü ve gelişime açık yanlar ile olan benzerliğidir. Bu bulgular, çalışanların firmalarına olan bağlılıklarında yöneticilerini nasıl algıladıkları ve yöneticileriyle olan ilişkilerinin bağlılıklarını nasıl etkilediği ve tersi yöndeki etkileşimin de bileşenlerine dair çalışmalara duyulan ihtiyacı ortaya koymuştur. Bu çalışmanın sonuçları “Çalışanların firma ve yöneticileri ile ilişkileri bağlılıklarını nasıl etkilemektedir?” sorusunu doğurmuştur.

Sonuçlar yorumlanırken bu çalışmanın niteliksel bir çalışma olduğuna dikkat edilmelidir. Çalışmaya on iki kişi katılmıştır. Daha büyük bir örneklem daha fazla temanın ortaya çıkmasına ve nüansların belirlenmesine yardımcı olabilir. Başka bir limitasyon ise, görüşmeleri gerçekleştiren kişinin firmanın İnsan Kaynakları bölümü çalışanı olması ve bunun neticesinde, görüşmelerin anonim kalacağı vurgulansa bile, çalışanların objektif olmalarında güçlük çekmeleri ihtimalidir.

## GİRİŞ

Günümüzde teknolojik gelişmeler ve küreselleşmeyle birlikte şirketler uluslararası alanda da kuvvetlenmiş, endüstri toplumundan bilgi toplumuna, ulusal ekonomiden küresel ekonomiye geçiş olmuştur. Tüm bu gelişme ve değişimler şüphesiz ki insan kaynağını da etkilemiş, bireyler artık hem nicelik, hem de nitelik anlamında daha iyi seviyede kalifikasyonlara sahip olmaya başlamıştır. Bu durumda, kişiler çalışacakları ve çalışmaya devam edecekleri firmaları seçerken çok daha kapsamlı bir değerlendirme sürecine girmiştir.

Bu çalışma bir tekstil firmasında çalışan on iki kişiyle yapılan derinlemesine görüşmelerin mot à mot yazıya dökülerek incelenmesi ve kategorize edilmesi yoluyla oluşturulmuştur. Çalışmadaki birincil amaç çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve algıladıkları liderlik tarzlarını araştırmaktır. Bu bağlamda çalışanlara açık uçlu sorular sorulmuş, sonuçlarda firmanın güçlü ve gelişime açık yanları, yöneticilerin güçlü ve gelişime açık yanları ile ayrılma nedenleri üzerine yoğunlaşmış ve en nihayetinde temalar belirlenmiştir. Bu alanda yapılmış çalışmalar olmakla birlikte, henüz görüş birliğine varılamamıştır. Bu çalışmayla literatüre katkı sağlanmak istenmektedir.

Konumuzun çıkış noktası günlük hayat deneyimlerimize dayanmaktadır. Çevremizde bulunan insanlardan bazılarının kısa sürede (1 yıldan az) çalıştıkları firmayı değiştirmeleri, bazılarının ise uzun yıllar (10 yıldan fazla) aynı firmada çalışmaya devam etmelerinin altında yatan nedenler öğrenilmek istenmiştir. Esasında, öncelikle “Çalışanların firmalarında çalışmaya devam etmelerini sağlayan unsurlar nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Çevremizde bulunan kişilerle konuyla ilgili pilot görüşmeler yapılmış, insan kaynakları uzmanlarının görüşleri alınmış ve genellikle “İnsanlar şirketlerini değil yöneticilerini bırakır.” yanıtı alınmıştır. Tüm bunların

üzerine literatür taraması yapılmıştır. Böylece, çıkış noktası sorumuz “Kurumsal bir tekstil şirketinde, 1-3 yıl arası çalışan beyaz yaka çalışanların örgütsel bağlılık deneyimleri nelerdir ve yöneticilerinin liderlik özelliklerini nasıl algırlar?” halini alarak daha spesifik bir yapıya bürünmüştür.

Örgütsel bağlılık ve algılanan liderlik türlerinin belirlenmesine yönelik olarak yaptığımız araştırmamızda kalitatif bir metot olan yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme kullanılmıştır. Bu görüşme türü, araştırmacı tarafından hazırlanan bir dizi açık uçlu soruyu kapsar. Bununla beraber, görüşme sırasında, görüşme yapılan kişinin kendisi için önemli konularda görüş bildirmesine olanak tanıyan ifade özgürlüğünü korur. Bu yarı-direktif metodoloji ele alınan konuların söylem analizinin yapılmasını sağlar. Bu metodun avantajı, görüşülen kişinin ana konuyla ilgili mümkün olduğunca fikirlerini ve görüşlerini paylaşma fırsatının olması ve görüşmeyi ilgili şekilde yönlendirme şansına sahip olmasıdır. Böylece, görüşülen kişi kendisini birebir katılım sağladığı ve gönüllü katkısı nedeniyle daha rahat hissedebilir.

Yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme metodunun dezavantajlarına gelince, seçilen örneklemin total popülasyonu temsil eder nitelikte olması gerekmekte, örneklem iyi seçilmelidir. Bu metotta, örneklemin temsil gücünün zayıf olması riski bulunmaktadır. Bunun yanında, görüşülen kişilerin görüşme boyunca üzerinde çalışılan ana konulara odaklanmalarını sağlama ve bu konulardan sapmaları halinde onları ilgili konulara yönlendirmeye ilgili deneyim eksikliği, en azından ilk görüşmeler için, eksik data elde etme konusunda sorun yaratabilir.

Bu yöntem ile örgütsel bağlılık ve liderlik davranışlarını araştıran ölçeklerde yer almayan konuların keşfi ve onların derinlemesine araştırılması amacı güdülmüştür. Bunun yanında, konuyla ilgili geçerliliği kanıtlanmış ölçeklerin dünyadaki sosyal, ekonomik, politik ve kültürel konjonktüre uygun, düzenli olarak revize edilmediği yaptığımız araştırmalarla görülmüştür. Bu sebeple, özel sektörde faaliyet gösteren örneklem firmamızdaki en güncel çalışma koşulları ve uygulamaları öğrenmek amacıyla da bu yöntem tercih edilmiştir. Bu konuda son 10 yılda yapılan YÖK’ün sitesinde yayınlanan yüksek lisans tezleri incelendiğinde, bu metodu kullanan çalışmaya rastlanamamıştır. Bu metot, çalışmanın orijinalliğini sağlamaktadır.

Sonuçlar yorumlanırken bu çalışmanın niteliksel bir çalışma olduğuna dikkat edilmelidir. Çalışmaya on iki kişi katılmıştır. Daha büyük bir örneklem daha fazla temanın ortaya çıkmasına ve nüansların belirlenmesine yardımcı olabilir.

Aynı zamanda örgütsel bağlılık ile ilgili olarak tematik olarak saptamalar yapılmış olmakla birlikte, bu tematik değerlendirmenin, standart bir örgütsel bağlılık ölçeğinin vereceği matematiksel tanımlı sağlamayacağı aşikârdır. Bu çalışmadaki amaç örgütsel bağlılık ve algılanan liderlik ile ilişkili nüansları saptamak, teorilerin genişliğine derinlik sağlamaktır. Çalışma sonuçlarını değerlendirirken bu özelliklere dikkat edilmesi gerekir.

Başka bir limitasyon ise, görüşmeleri gerçekleştiren kişinin firmanın İnsan Kaynakları bölümü çalışanı olması ve bunun neticesinde, görüşmelerin anonim kalacağı vurgulansa bile, çalışanların objektif olmalarında güçlük çekmeleri ihtimalidir.

Seçilen firma 45 yıllık bir geçmişe sahip, tekstil sektöründe faaliyet gösteren, Türkiye’ de lider bir kuruluştur. Bu firma çalışanlarından yaş, cinsiyet, kıdem süresi (1-3 yıl), bölüm dengesini koruyacak şekilde on iki kişilik bir örneklem seçilmiştir. Bir firmada işe başlayan çalışanların firmaya ve işe alışma, otonom bir şekilde sorumlu olduğu görevlerini yerine getirebilme kastedilmektedir, süresi ortalama 1 yıl olarak kabul edilmiştir. 3 yıldan sonra ise, çalışanların işe hâkimiyetinin oldukça arttığı ve alanında uzmanlaşma yolunda daha iyi bir pozisyona geçme beklentilerinin başladığı kabul edilmiştir. Bu nedenle firmaya ve işe alışmanın ilk evresini atlatmış; ancak işe tamamen hâkim olarak daha iyi bir pozisyon için gerekli niteliklere henüz ulaşmamış kabul edilen 1-3 yıl arası deneyimli çalışanlar örneklem olarak belirlenmiştir.

Esasında, ilgili firmada 1-3 yıl deneyimi bulunan herkese araştırmaya katılım isteği hakkında mail atılmıştır. Katılımı gönüllü kabul edenler arasından kura yöntemiyle on iki kişilik bir örneklem belirlenmiştir.

Örneklem ile ilgili veriler aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 1.1. Örneklem Verileri

| Görüşmeci No.  | Yaş                        | Cinsiyet                       | Kıdem Süresi                |
|----------------|----------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| 1              | 36                         | Kadın                          | 1 yıl                       |
| 2              | 29                         | Erkek                          | 2 yıl                       |
| 3              | 27                         | Kadın                          | 1,5 yıl                     |
| 4              | 28                         | Kadın                          | 1 yıl                       |
| 5              | 38                         | Erkek                          | 1,5 yıl                     |
| 6              | 34                         | Kadın                          | 2 yıl                       |
| 7              | 49                         | Erkek                          | 3 yıl                       |
| 8              | 26                         | Kadın                          | 2 yıl                       |
| 9              | 46                         | Erkek                          | 1 yıl                       |
| 10             | 33                         | Erkek                          | 2,5 yıl                     |
| 11             | 35                         | Kadın                          | 1,5 yıl                     |
| 12             | 49                         | Erkek                          | 1,5 yıl                     |
| <b>12 Kişi</b> | <b>Ortalama<br/>36 Yaş</b> | <b>%50 Kadın<br/>%50 Erkek</b> | <b>Ortalama<br/>1,7 Yıl</b> |

On iki kişiyle yüz yüze yapılan görüşmeler ortalama 1 saat kadar sürmüş, görüşme öncesi alınan rızaya binaen görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Ses kaydı yapılan görüşmeler, mot à mot yazıya dökülmüş ve analizleri yapılmıştır.

Son 10 yılda bu konuda yapılan yüksek lisans tezlerine bakıldığında, YÖK'ün sitesinde (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp>, Erişim: 03.01.2019) incelenen yüksek lisans tezleri arasında, yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme metodunu kullanan araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, bu çalışmanın örgütsel bağlılık – algılanan liderlik konusunda, yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme metodu ile yapılan ilk yüksek tezi olarak, ileride yapılacak çalışmalara emsal teşkil etmesi amaçlanmaktadır.

Örgütsel bağlılık ve algılanan liderlik tarzları konusunda 2010-2018 yılları arasında Türkiye’de yazılmış tezler Tablo 1.2. de belirtilmiştir. Bu tezler, çalışmamızda bize fikir verici, yol gösterici çalışmalar olmuştur.

Tablo 1.2. Örgütsel Bağlılık ve Algılanan Liderlik Tarzları Konusunda Türkiye’de Yazılmış Tezler (2010 – 2018)

| Yazar Tarih      | Çalışmanın Adı                                                                                                                           | Popülasyon                                      | Metod | Sonuçlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kırlak Ö., 2018  | Tekstil sektöründe yer alan işletmelerde işten ayrılma,oryantasyon eğitimi ,çalışan mutluluğu ve örgütsel bağlılık üzerine bir araştırma | Özel bir tekstil işletmesi çalışanları İstanbul | Anket | Çalışanlar genel olarak örgüte bağlıdır; ancak örgüt kendileri için vazgeçilemez değildir. Oryantasyon ile mutluluk arasındaki pozitif yöndeki anlamlı ilişki, örgütsel bağlılık ile yoktur. Mutlulukla örgütsel bağlılık arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Oryantasyon eğitimi bilgisi arttıkça mutluluk artmakta ve mutluluk arttıkça da örgüte bağlılık artmaktadır. |
| Kaynar E., 2018  | Örgütsel iletişim doyumunun iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi: Görgül bir araştırma                                           | Kobi çalışanları                                | Anket | Örgütsel bağlılık ile üstle iletişim, iş arkadaşlarıyla iletişim arasında pozitif ve orta kuvvette; örgütsel bütünleşme ve bireysel geribildirim ile pozitif ve yüksek kuvvette anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. İletişim doyumu örgütsel bağlılığı ve iş tatminini pozitif yönde etkiler.                                                                                      |
| Uranbey E., 2018 | Etik liderliğin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi                                                                       | 99 kişi                                         | Anket | Etik liderlik davranışı işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü anlamlı ilişki; örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü anlamlı ilişki içindedir.                                                                                                                                                                                                                                           |



| Yazar Tarih         | Çalışmanın Adı                                                                                                           | Popülasyon                                | Metod                                                                              | Sonuçlar                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dalgıç D., 2017     | Hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Hizmet sektöründe bir uygulama                                         | Hizmet sektörü çalışanları                | Anket                                                                              | Hizmetkâr liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık türlerinden, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile aynı yönlü anlamlı ilişki olduğu, devam bağlılığı ile ters yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.                                                       |
| Bağrıyanık H., 2017 | Öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik öğretimsel liderlik algıları çerçevesinde örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm | İlkokul ve ortaokul öğretmenleri          | Anket, yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme (açımlayıcı sıralı desen modeli) | Öğretimsel liderlik algısı örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde pozitif yönde, örgütsel sinizmi ise anlamlı bir şekilde negatif yönde yüksek düzeyde etkiler.                                                                                                       |
| Korkmaz Y., 2017    | Liderlik türlerinin örgütsel bağlılığa etkisi                                                                            | Kamu çalışanları, vergi dairesi, İstanbul | Anket                                                                              | Liderlik Davranışlarının örgütsel bağlılığı korelasyon ve regresyon analizleri sonucuna göre pozitif yönde ve orta düzeyde etkilediği, bu iki ilişkinin sonuçları olan özellikle de iş tatmini ve örgüt sağlığı üzerinde olumlu bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. |

| Yazar Tarih         | Çalışmanın Adı                                                                                                                                           | Popülasyon                                    | Metod | Sonuçlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sarpbalkan D., 2017 | Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bir araştırma                                                                                | Tekstil sektörü çalışanları, Bursa            | Anket | Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının, örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğuna ulaşılmıştır.                                                                                                                                                                                                     |
| Özevin M. U., 2016  | Liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi bir havayolu işletmesinde nicel uygulama                                     | Havayolu firmasının çalışanları               | Anket | Yöneticilerin vizyoner, katılımcı ve otokratik liderlik davranışları güçlendikçe çalışanların örgüte olan devamlılık ve normatif bağlılıkları artmaktadır.                                                                                                                                                                      |
| Uzun D., 2016       | Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bir araştırma                                                                                          | Tekstil sektörü çalışanları, Kahramanmaraş    | Anket | Dönüşümcü liderlik algısı ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir pozitif ilişki olmakla birlikte, devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır.                                                                                                                               |
| Naktiyok S., 2015   | Dönüştürücü liderlik ve örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi: Örgütsel güven algısının aracı rolü                        | Otel çalışanları, Erzurum Turizm İl Müdürlüğü | Anket | Dönüştürücü liderliğin ve örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu yönde etkilerinin olduğu ve işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz yönde bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir.                                                                                                                                     |
| Çalkın Ö., 2014     | Otel çalışanlarının etik lider algılaması, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatminiyle demografik ve istihdam özellikleri arasındaki ilişki | Otel çalışanları                              | Anket | Etik liderlik algılaması, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatminiyle demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, aylık gelir) ve istihdam özellikleri (çalışılan bölüm, sektörde çalışılan süre, otelde çalışılan süre, kadro türü, otelin bulunduğu il) arasında kısmen anlamlı farklılık bulunmuştur. |

| Yazar Tarih        | Çalışmanın Adı                                                                                                       | Popülasyon                      | Metod | Sonuçlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tosunoğlu H., 2014 | Liderlik tarzı algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgüte güvenin aracı rolü: Bir örnek olay incelemesi | Kamu çalışanları, maden sektörü | Anket | Elde edilen bulgular, dönüşümsel liderlik tarzının, örgütsel bağlılık ve örgüte güven gibi olumlu sonuçlar ile ilişkili olduğuna işaret etmektedir. Buna karşılık pasif liderlik davranışlarının çalışanların örgüte olan güvenlerini negatif yönde tahmin ettiği; dolayısıyla örgütsel bağlılıklarını da azalttığı görülmüştür.                                                              |
| Altun Y., 2013     | Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının etkisi                      | Özel sektör ve kamu çalışanları | Anket | Etik liderlik tarzının, çalışanların örgüte bağlılığını kuvvetle etkilediği bulgulanmıştır. Ayrıca bazı demografik değişkenlerin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelendiğinde, sırasıyla kıdem durumunun örgütsel bağlılığı pozitif, eğitimin ise örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediğine dair bulgular elde edilmiştir.                                                       |
| Eryeşil K., 2012   | Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması              | Banka çalışanları               | Anket | Çalışanların örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik ve yönetsel liderlik algıları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenirken, serbest bırakıcı liderlik algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi ve örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutları açısından negatif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı olmayan bir ilişki tespit edilmiştir. |

| Yazar Tarih     | Çalışmanın Adı                                                                                                                                    | Popülasyon                                   | Metod | Sonuçlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dikmen B., 2012 | Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramının çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma | Özel sektör çalışanları                      | Anket | “Dönüştürücü Liderlik” ve “Örgütsel Bağlılık” algı düzeyleri arası ”İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma” boyutu ile Örgütsel Bağlılık arasında düşük bir korelasyon bulunmaktadır.                                                                                                                                                                                    |
| Yaşbay H., 2011 | Otantik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi                                                                                                    | Üniversite akademi ve idari çalışanları      | Anket | Akademisyenlerinin kurumlarına duygusal, devamlılık ve normatif olarak bağlı olduklarını ancak bu bağlılık düzeyinin düşük olduğu söylenebilir. Buna göre, liderlerin otantik liderlik davranışları göstermelerinin takipçilerin, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklarını kısmen arttırdığı söylenebilir.                                                                  |
| Yıldız N., 2010 | Liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Aile işletmeleri üzerinde bir araştırma                                                          | Tekstil sektörü aile işletmeleri çalışanları | Anket | Yöneticilerin demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderlik davranışları artmasına paralel olarak çalışanların örgüte olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları da artmaktadır. Çalışan kişilerin cinsiyet, eğitim ve benzeri demografik özellikleri ve liderlik tarzlarını algılamaları ve ayrıca örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır. |

## 1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

### 1.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI

Genel anlamıyla bağlılık kişinin bir bireye, bir düşünceye veya kendisinden daha üst konumda gördüğü bir şeye karşı duyduğu yüksek derecede bir duygudur (Çöl, 2004).

Örgütsel bağlılıkla ilgili literatür taraması yapıldığında, bu kavramın farklı tanımlarının yapıldığı karşımıza çıkmıştır. Bu tanımların ortak noktasına baktığımızda ise işgörenin maddi ya da manevi olarak örgüte karşı bağlılık duyması olduğunu görürüz (Kimbel, 2002). “Bağlı işgören kimdir?” sorusuna karşılık en fazla kabul gören tanım ise şöyledir: “Bağlı işgören, ne olursa olsun örgütte kalan, işine düzenli devam eden, tam bir iş gününü ve daha fazlasını kullanan, işletmenin yatırımlarını koruyan ve örgütün amaç ve vizyonunu paylaşandır.” (Meyer ve Allen, 1997; 3).

Örgütsel bağlılıkla ilgili farklı tanımlar sıradaki gibidir. Örgütsel bağlılık, bireyin bir hedef doğrultusunda sergiledikleri belirli davranış biçimleri ile ilgilidir (Meyer ve Herscovitch, 2001). Örgütsel bağlılık, işgörenin işe girmesi, örgüt kültür ve amaçları hakkında bilgi edinmesi, bunlar ve kendi amaçları arasında bağ kurarak örgütsel amaçları içselleştirmesi ile gelişen bir kavramdır (Karaca, 2001). Örgütsel bağlılığın diğer bir tanımı işgörenin çalıştığı şirket ile kendi kimliği arasında bir ortaklık oluşturduğu güç birliğidir (Gül, 2002).

Örgütsel bağlılık temelde 3 unsurla şekillenir: “Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul gösterme; örgüt adına anlamlı çaba göstermeye isteklilik gösterme; örgütte üyeliğin sürdürülmesine yönelik üçlü bir arzu duymadır” (Eisenberg ve diğ., 1987; 181).

Örgüte bağlılığı sağlamak, işveren ve işgörene çeşitli kazançlar sağlamakla birlikte bazı maliyetleri de beraberinde getirmektedir. İşverenin kazancı, işgörenin bağlılığının artmasıyla birlikte verimlilik seviyesinin ve bununla beraber örgütsel performansın artmasıdır. Öte yandan, işgörenlerin örgütteki değişime, gelişime ayak uyduramaması, örgüte katma değer sağlayamaması işveren açısından bir maliyet unsurudur. (Yağcı, 2007).

Bu bakış açısıyla, araştırmamıza ek olarak yöneticinin de çalışanı nasıl algıladığı üzerine karşılaştırmalı bir çalışma yapılarak literatüre yeni bir konu kazandırılabilir. Ancak bu konu çalışmamızın kapsamı dışında kaldığı için, ele alınmayacaktır.

İşgören açısından baktığımızda ise, eğer işveren çalışanın gelişimi için bir yatırımda bulunmuyorsa, çalışan yaratıcılık ve değişime uyum yetkinliklerini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalır. Buna rağmen çalışan örgüte bağlılık tutumunu sürdürüyorsa “kör bağlılık” durumunun doğuşuna zemin hazırlanır (Randall, 1987; 463). Bu durum, çalışanın örgüte bağlılığının kendisine artık katkı sağlamadığı anlamına gelir.

Çalışanın örgüte bağlılığını sağlayan, kazanç diye adlandırabileceğimiz unsurlar şöyle sıralanabilir: farklı insanlarla tanışarak onlarla etkileşime girebilme, yapılan işin verdiği psikolojik doyum, kendini geliştirme imkânının olması, geleceğine yatırım yapılması (emeklilik) (Meyer ve Allen, 1997).

Örgütsel bağlılığın işgörene maliyeti ise özel yaşamına harcayacağı zaman ve enerjiden feragat etmesi, örgütün değişmesi veya ortadan kalmasıyla yeni iş arayışına girmesi olduğu söylenebilir (Yağcı, 2007).

## 1.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GELİŞİM SÜRECİ

Örgütsel bağlılık kavramı ilk kez 1960’lı yıllarda incelenmeye başlanmıştır. Bu kavramı ilk inceleyen yazarlardan biri Howard Becker’ dir (Bozkurt, 2007).

Becker (1960), kişinin bağılı olduğu bir şeye daha çok ilgi gösterdiğini belirtmiş ve bağılılık kavramına “taraf olma, tarafını tutma” perspektifinden yaklaşmıştır. Örgütsel bağılılık kavramını ise işgörenin yan fayda olarak gördüğü unsurlarla (kıdem, izin hakkı, ücret, sosyal ortam vb.) ilişkilendirir. Becker (1960), örgütsel bağılılığın temelini işgörenin yan fayda sağlaması üzerine kurar.

Oscar Grusky (1966) ise örgütsel bağılılığı işgörenin, işveren tarafından ödüllendirilmek için harcayacağı çaba ile ilişkilendirir.

Rosabeth Moss Kanter (1968) bağılılığı, örgütteki sosyal ilişkiler ile ele alır ve devam, uyum, kontrol bağılılığından bahseder.

Mary E. Sheldon (1971) örgütsel bağılılığı örgüte yapılan yatırım olarak nitelendirir.

Lyman W. Porter ve diğ. (1974) baktığımızda kavramı, işgörenin firmanın parçası olmak için istek duyması, firmanın değer ve hedeflerini kabullenmesi ile ele aldığını görürüz.

Diğer yandan, Weiner ve Gechman (1977), işe bağılılık ve örgüte bağılılığın birbirinin yerini tutabilecek kavramlar olduğundan bahseder.

Gerald R. Salancik ve Barry M. Staw (1977) davranışsal ve tutumsal bağılılık olmak üzere iki bağılılık türünden bahseder. Davranışsal bağılılık, işgörenlerin geçmişteki deneyimleri neticesinde örgüte bağılılık duyduğu fikrine dayanmaktadır. Tutumsal bağılılık ise, işgörenlerin kendisini örgüt amaç ve hedefleriyle tanımlayarak bağılılık kurmasına dayanmaktadır.

John E. Mathieu ve Dennis M. Zajac (1990) örgütsel bağlılıkla ilgili daha önce yapılan çalışmaları yeniden analiz ettiklerinde tutumsal ve hesapçı bağlılık türlerini ortaya çıkarmıştır.

Allen ve Meyer (1990) yaptıkları çalışmalar sonucunda, örgütsel bağlılık kavramını üç bileşenle açıklayan yeni bir model geliştirmişlerdir. Bu model, örgütsel bağlılığı duygusal, devam ve zorunlu (normatif) bağlılık boyutlarında ele alır.

Aşağıdaki tabloda, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmaların tarihsel gelişimi bulunmaktadır.

Tablo 1.3. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi

| Araştırmacılar   | Tarih      | Önerme      |                      |         |
|------------------|------------|-------------|----------------------|---------|
|                  |            | 1           | 2                    | 3       |
| Becker           | 1960       |             | Yan Fayda (side-bet) |         |
| Grusky           | 1966       |             | Ödüllendirme         |         |
| Kanter           | 1968       | Devam       | Uyum                 | Kontrol |
| Sheldon          | 1971       | Sosyalleşme | Yatırım              |         |
| Porter v.d       | 1974       | Duygusal    | Devam                |         |
| Weiner & Gechman | 1977       | Sosyalleşme |                      | Zorunlu |
| Salanick & Staw  | 1977       | Tutumsal    | Davranışsal          |         |
| Mathieu & Zajac  | 1990       | Tutumsal    | Hesapçı              |         |
| Allen & Meyer    | 1990,91,97 | Duygusal    | Devam                | Zorunlu |

Kaynak: Yağcı, 2007; 117



### 1.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

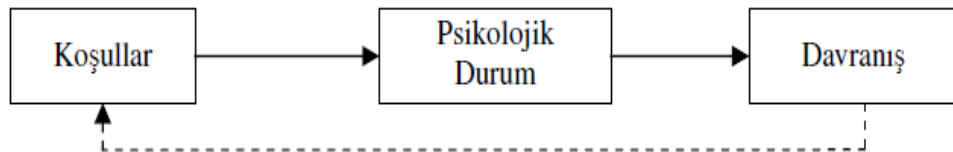
Örgütsel bağlılığın tarihsel gelişimine baktığımızda, bu kavramının literatürde 3 türde ele alındığını görürüz:

- 1) Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı
- 2) Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı
- 3) Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

#### 1.3.1 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık yaklaşımı, genellikle örgütsel bağlılığın neden ve sonuçlarını incelemektedir. Bu yaklaşım boyutunda işgören, örgütle arasındaki ilişkiyi değerlendirir ve buna bağlı olarak örgütüne karşı bir bakış açısı geliştirir (Gülova ve Demirsoy, 2012).

Örgütsel bağlılık tutumsal bağlılık yaklaşımıyla ele alındığında, çoğunlukla duygusal bağlılık olarak dikkate alınmıştır. Mowday ve diğ. (1979) bu bağlamda örgütsel bağlılığı şöyle tanımlamıştır “Bireyin örgütün amaçlarını ve değerlerini kabullenmesi, örgüt için çaba sarfetmeye ve örgüt üyeliğini sürdürmeye istekli olması ile nitelenen, kendisini bir örgütle bütünleştirmesinin ve o örgüte katılmasının nispi gücü”.



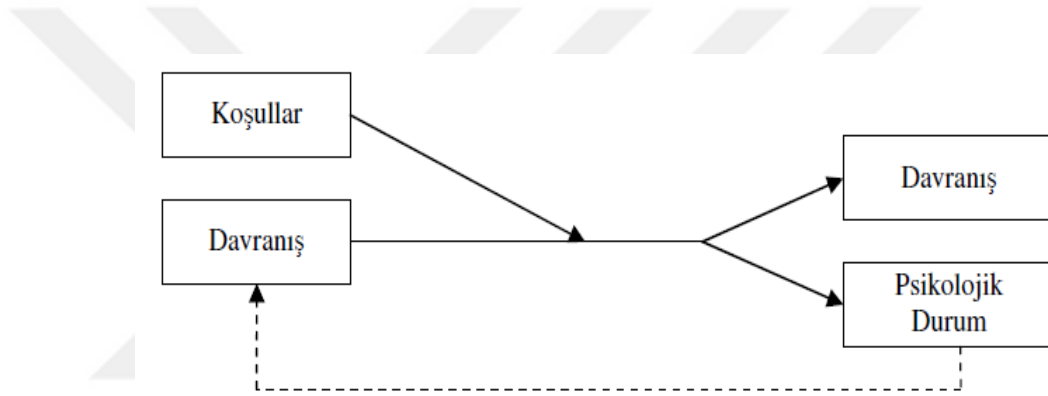
Şekil 1.1. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı

Kaynak: Meyer ve Allen, 1991; 63

Devamlı oklar birincil ilişkileri, kesikli oklar ise ikincil ilişkileri sembolize eder.

### 1.3.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Davranışsal bağlılık yaklaşımında ise, işgören örgütteki deneyimlerine göre davranış kalıbı geliştirir ve örgüte bağımlılık geliştirir. Örgütün kendisinden ziyade, örgütte yapılan bir faaliyete bağlılık söz konusudur (Doğan ve Kılıç, 2007). Diğer bir deyişle, bu yaklaşımda işgörenin o örgütte kalmayı seçme sebepleri üzerinde durulmuştur (Öztutku, 2008).



Şekil 1.2. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı

Kaynak: Meyer ve Allen, 1991; 63

Devamlı oklar birincil ilişkileri, kesikli oklar ise ikincil ilişkileri sembolize eder.

Bu iki bakış açısının benzerlikleri, işgörenin örgütün amaç ve değerlerine bağlılığı ile örgütte kalmaya istekliliğidir. Farklılıkları ise yukarıdaki şekillerde belirtilmiştir.

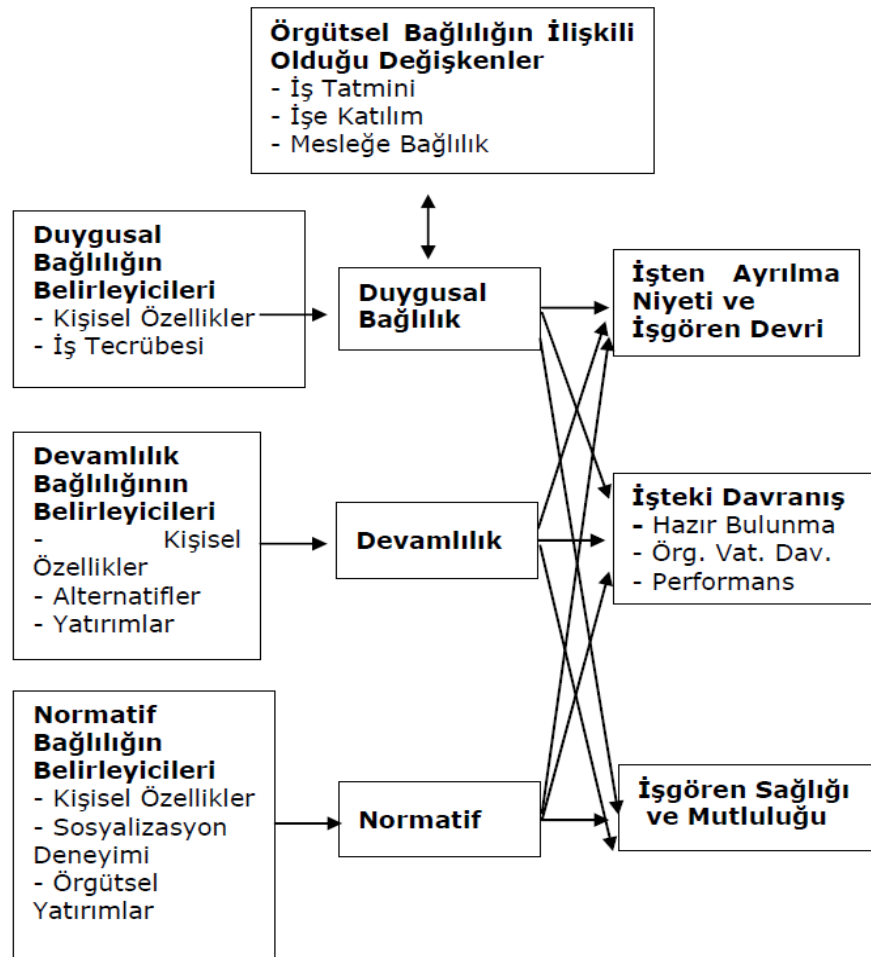
### 1.3.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımı örgütsel bağlılığı, örgütü oluşturan iç ve dış gruplara duyulan bağlılıkların toplamı olarak ele alır (Balay, 2000; Cengiz, 2001). İşgörenler,

bu grupları oluşturan unsurlar için (iş arkadaşları, yöneticiler, müşteriler...) farklı bağlılık düzeyine sahiptir (Gülova ve Demirsoy, 2012). Bu farklı bağlılık türleri ve düzeyleri de bizi çoklu bağlılık yaklaşımına götürür.

#### 1.4 MEYER VE ALLEN'İN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELİ

Örgütsel bağlılığın farklı boyutları vardır ve bu boyutların anlaşılabilmesi için çok boyutlu bir yaklaşıma ihtiyaç vardır. Konuyu bütüncül bir yaklaşımla ele alan Allen ve Meyer (1990), örgütsel bağlılık modelini ortaya koyarken tutumsal ve davranışsal yaklaşımlar ile onları tamamlayan unsurları da birlikte ele almışlardır. Bu model ile örgütsel bağlılığı duygusal, devamlılık ve normatif (zorunlu) bağlılık olarak 3 boyutlu sınıflandırmışlardır.



Şekil 1.3. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Meyer ve diğ., 2002; 22

Allen ve Meyer sınıflandırması kapsamlı bir sınıflandırmadır. Bu sınıflandırma günümüzde de geçerliliğini korumakta olup, örgütsel bağlılık konusundaki çalışmalarda esas alınmaktadır. Biz de bu nedenle çalışmamızda örgütsel bağlılığı Allen ve Meyer sınıflandırması kapsamında gerçekleştirdik.

#### 1.4.1 Duygusal Bağlılık

İşgörenin, örgüte duyduğu pasif bir sadakatten ziyade, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sağlamak için gönüllü olduğu bir bağlılık türüdür (Yalçın ve İplik, 2005). İşgörenin ve örgütün amaçları ile kimlikleri örtüşür. İşgören örgüt ile kendini özdeşleştirir ve örgüt için fedakârlık yapmaya hazırdır (Gülova ve Demirsoy, 2012). Bunun sonucunda, işgören örgütte kalmaya devam eder. Buna ihtiyaç duyduğu için değil, kendisi gönüllü olarak istediği için örgütte kalmaya devam eder (Allen ve Meyer, 1991).

Örgüte duygusal bağlılığın belirleyicileri dört ana grupta toplanmaktadır: kişilik özellikleri, işle ilgili özellikler, iş tecrübesi ve yapısal özellikler. Bu dört belirleyiciye bakıldığında, en etkili olanın iş tecrübesi olduğu ileri sürülmektedir. İşte tecrübe ile beraber işgören kendisine verilen görevleri daha yetkin bir şekilde yerine getirmeye başlar ve bu da işgörenin örgütte daha fazla tatmin olmasını sağlar (Mowday ve diğ., 1979).

Allen ve Meyer (1990; 17-18), duygusal bağlılığı etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- “İşin Cazibesi: Örgütte işgörene verilen işlerin genellikle cazibeli ve heyecan verici olması,
- Rol Açıklığı: Örgütün işgörenden ne beklediğini açıkça belirtmesi,
- Amaç Açıklığı: İşgörenin, örgütte yaptığı görevleri ne amaçla yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması,

- Amaç Güçlüğü: İşgörenden iş gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi,
- Önerilere Açıklık: Üst yönetimin, örgütteki diğer işgörenlerden gelen fikirleri dikkate alması,
- İşgörenler Arasında Uyum: Örgütteki işgörenler arasında yakın ve içten ilişkilerin olması,
- Örgütsel Güvenirlilik: İşgörenlerin, örgütün söz verdiği her şeyi yapacağına gönülden inanması,
- Eşitlik: Örgütteki işgörenlerin tamamının eşit bir şekilde hak ettiğine sahip olması,
- Bireye Önem: İşgören tarafından yapılan işin, örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların gelişmesini teşvik etmek,
- Geri Besleme: İşgörene performansları konusunda sürekli bilgi vermek,
- Katılım: İşgörenlerin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.”

#### 1.4.2 Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, işgörenin örgüte yaptığı yatırımları, örgütten ayrılması halinde katlanması gereken maliyetleri analizine göre geliştirdiği bir bağlılık türüdür. Diğer bir deyişle, işgörenin kendisine yaptığı ve kendisine yapılan yatırımların örgütteki mevcut konumuna sağladığı / sağlayacağı katkıları, örgütten ayrılması durumundaki kazanç ve kayıplarıyla karşılaştırarak analiz ettiği bir bağlılık türüdür. İşgören, örgütten ayrılması durumunda hangi maliyetlerle karşı karşıya kalacağını hesaplar ve buna göre örgütte kalma ya da oradan ayrılma kararını verir. Aslında, işgörenin örgütte ihtiyacı olduğu için kalması durumu söz konusudur (Allen ve Meyer, 1991). Devam bağlılığı rasyonel bağlılık, algılanan maliyet ya da hesapçı bağlılık olarak da adlandırılır (Demirgil, 2008).

Örgüte devam bağlılığının belirleyicileri temelde iki ana faktöre bağlıdır. İlki, çalışanın o örgüte harcadığı enerji ve zamanı kapsayan yatırım miktarı ve kalitesidir. Harcadığı enerji ve zamanı mevcut işyerinde kendisine yatırım olarak görür ve diğer

örgütlere geçiş noktasında karar vermede zorlanır. Öte yandan, alternatif iş olanaklarının olmayışı veya işgörenin alternatiflerin az olduğuna inanması o örgütten ayrılma kararını güçleştirir (Allen ve Meyer, 1991); (Allen ve diğ., 1990).

Allen ve Meyer (1990; 18), devam bağlılığını etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- “Yetenekler: İşgörenin halen görev yaptığı örgütte kazandığı yetenek/deneyimlerin ne kadarının farklı örgütlerde de ona yarar sağlayabileceği ve bu yetenek/deneyimlerin ne kadarını farklı örgütlere transfer edebileceği endişesi,
- Eğitim: İşgörenin sahip olduğu biçimsel eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışında ona pek yarar sağlamayacağı düşüncesi,
- Yer Değiştirmek: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda, farklı bir yerleşim yerine taşınmayı istememesi,
- Bireysel Yatırım: İşgörenin zaman ve çabasının büyük bir bölümünü görev yaptığı örgütte harcamış olması nedeniyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi,
- Emeklilik Primi: İşgörenin mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini, örgütten ayrılması durumunda kaybedebileceği düşüncesi,
- Toplum: İşgörenin yaşadığı yerleşim biriminde uzun yıllardır ikamet etmesi ve yaşı,
- Seçenekler: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin bir benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada güçlük çekebileceğini düşüncesi.”

#### 1.4.3 Normatif Bağlılık

İşgörenin görev bilinciyle hareket ettiği, örgütte kalmayı zorunlu olarak gördüğü bağlılıktır (Balay, 2000). Kuralcı bağlılık olarak da adlandırılır.

Normatif bağıllık, işgörenin bireysel olarak sahip olduğu sosyal, kültürel ve ekonomik sermaye kapsamındaki sosyalleşme deneyimleri ile örgüte katıldıktan sonra dâhil olduğu örgütsel iklim kapsamındaki örgütsel sosyalleşme deneyimleri neticesinde işgören, üzerinde normatif baskı hissetmeye başlar (Allen ve Meyer, 1990). Bu normatif baskılar, işgörenin örgütte kalmasının doğru ve ahlaki olduğuna inanmasına neden olur ve örgüte zorunluluk kapsamında bağıllık geliştirmesini destekler (Yalçın ve İplik, 2005).

İşgören, örgütte çalışmasını bir görev olarak görür ve bu görevi yerine getirmek için zorunluluk hisseder. Öte yandan, işgören, örgütün kendisine yaptığı yatırım ve harcamalar (kişisel gelişim programları ödemeleri, eğitim bursları ve diğer karşılıksız ödemeler) nedeniyle, örgüte borçlandığını hisseder, örgüte karşı sorumluluk ve yükümlülük duygusu geliştirir. “Bu tarz bir bağıllık düşüncesi ancak işgörenin örgüte olan borcunu ödemesiyle son bulabilecektir.” (Meyer ve Allen, 1991; 72). Bu borcu ödemesinin yolu ise örgütte kalarak, orada çalışmaya devam etmesidir.

Bu üç bileşenli modele baktığımızda duygusal bağıllığın isteğe, devam bağıllığının ihtiyaca ve normatif bağıllığın zorunluluğa dayandığını görürüz. Üç bağıllığın ortak noktası, tamamının işgören devri ile negatif yönde ilişkili olması ve işgörenlerin örgütte kalmaya devam etmesidir. Söz konusu üç bağıllık, örgütsel bağıllığın türleri değil, bağıllığın farklı öğeleridir ve her işgörende hepsinin düzeyi farklıdır. Sonuç olarak, işgörenin örgütsel bağıllığı bu üç bağıllığın tamamını kapsamaktadır (Meyer ve Allen, 1991).

## 1.5 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağıllığın beslendiği alanlar çok kapsamlı olduğu için, örgütsel bağıllığı etkileyen faktörler de oldukça çeşitlidir.

Mowday ve diğ. (1979)’nin sınıflandırmasına göre örgütsel bağıllığı belirleyen dört ana faktör bulunur. Biz de bu kapsamlı sınıflandırmayı esas alıyoruz.

### 1.5.1 Bireysel Faktörler

Bireysel faktörlerin en büyük alanı demografik faktörlerdir. Bu faktörler “yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, işgörenin psiko sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi” (Balay, 2001; 55-61) ile ilişkilidir.

Bugüne dek yapılan örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmalarda ortaya çıkan bulgulara baktığımızda, işgörenin örgüte bağlılığını gösteren en önemli göstergelerden biri yaşı ve örgütte bulunduğu süre olduğunu görürüz. Örgütte çalışma süresine bağlı olarak işgörenin elde ettiği kazançlar da artacak ve bağlılık etkilenecek, böylece yaşı ilerledikçe örgütsel bağlılığı da artacaktır. Araştırmaların diğer bir bulgusu da eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir korelasyonun bulunmasıdır. Bu, işgörenin eğitim düzeyi arttıkça, örgütsel bağlılığının düşmesini ifade eder. Eğitim seviyesiyle birlikte işgörenin örgütten beklentileri ve alternatif iş olanakları da artar. Böylece, örgüte bağlılıkta azalma görülür (Yalçın ve İplik, 2005).

### 1.5.2 İş ve Role İlişkin Faktörler

“İş ve role ilişkin faktörler, işin içeriği, iş kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği alt faktörlerinden oluşmaktadır. Ayrıca, katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve otonomi sistemleri, öğrenme fırsatı da bu faktörlere ilave edilmektedir” (Özdevecioğlu, 2003; 115).



### 1.5.3 İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler

Çalışanın örgüte yeni katıldığı zamanki örgütsel bağlılık düzeyi ile 6 ay sonraki bağlılık düzeyi arasında fark olduğu ve 6 ay sonraki bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğu Allen ve Meyer (1990b; 854) tarafından ortaya konulmaktadır. Bir başka deyişle, işgörenin örgütsel sosyalleşme sürecinde çalıştığı ortama uyumu arttıkça örgütsel bağlılığının da arttığı görülmektedir.

Öte yandan, örgütte geçirilen toplam süre ile örgütsel bağlılığın pozitif korelasyona sahip olduğu, buna karşın aynı pozisyonda geçirilen süre ile örgütsel bağlılığın negatif korelasyona sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Balay, 2000). Örgütte toplam geçirilen süre örgütsel bağlılığı artırırken, aynı rolde bulunmanın örgütsel bağlılığı zayıflatması, çalışanların farklı rollerde çalışarak bilgi, beceri ve deneyimlerini çeşitlendirmesinin örgüte bağlılığa katkı sağladığının göstergesidir diyebiliriz.

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer önemli faktör ise iş tatminidir. İşgörenin işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili olan iş tatmini, örgütsel bağlılık ile birbirini tamamlayıcı özelliktedir. İş tatminsizliği yaşayan çalışanlar iki şekilde davranır: örgütte ayrılmak ya da işe/örgüte ilgisiz kalmak (Barutçugil, 2004). Bu durumda, iş tatmini sağlanmamış bir işgörenin örgüte bağlılığını sağlamak zor olacaktır.

Yönetici ile ilişkiler de örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. “Yönetici söylediklerimi dikkate alıyor mu? Kendimi değerli hissettiriyor mu?” sorularının yanıtları işgörenin yukarıda bahsedilen örgütte ve aynı pozisyonda çalışma süresi, iş tatmini faktörlerinin tamamlayıcısı konumundadır.

#### 1.5.4 Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt yapısına ilişkin faktörler olarak şunları sayabiliriz “örgüt büyüklüğü, kurumsallaşma derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer olanakları”. Ek olarak örgütsel etik algılaması da bu grubun içerisinde yer alır (Özdevecioğlu, 2003).

### 1.6 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılıkta çeşitli kademeler vardır. Biz örgütsel bağlılığın sonuçlarını düşük, ılımlı ve yüksek bağlılık düzeyi olmak üzere 3 kademedede inceleyeceğiz.

#### 1.6.1 Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılık, işgörenin örgütte kalmasını sağlayan nedenlerin az sayıda olması ile ilişkilidir. İşgöreni tatmin etmeyen koşullar olabilir ve aktif iş arayışına girmiş olabilir. Böyle bir durumda örgütün insan kaynağını aktif kullanarak, ileride daha büyük sorunlar ortaya çıkmadan müdahalede bulunması gerekir (Randall, 1987).

Bireysel olarak çaba harcamayan, düşük örgütsel bağlılığı bulunan işgörenler diğer yandan grup bağlılığının sağlanmasında da çaba göstermez ve grup bağlılığını da tehdit eder. Bu tür işgörenler örgüt içinde “duygusuz işgörenler” olarak tanımlanır (Randall, 1987, 463). “Duygusuz işgörenler” örgütte kalmaya devam ettiği müddetçe örgütün adına zarar verir, imajını zedeler.

### 1.6.2 İlmli Örgütsel Bağlılık

İlmli düzeyde örgütsel bağlılığa sahip işgören, birey olarak kimliğini korur ve örgütle bütünleşmekten imtina eder. Örgütün tüm değer ve amaçlarını değil, yalnızca bir kısmını benimser (Randall, 1987).

### 1.6.3 Yüksek Örgütsel Bağlılık

İşgörenin yaptığı işten, örgütteki geleceğinden doyumunu yüksektir. Örgütten ayrılma ancak iş doyumsuzluğu, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, takdir görmeme durumlarında olur (Bayram, 2006).

Yüksek örgütsel bağlılık temelde işgören ve işverenin faydasıdır. Öte yandan, her iki taraf için de yaratıcılık ve yenilenme sınırlanabilir, gelişme yavaşlayıp durabilir (Randall, 1987). Bu nedenle, yine iki taraf için de "taze kan" arayışı (işgören için yeni bir rol/örgüt; işveren için yeni bir işgören boyutunda) gündeme gelebilir.

Örgütsel bağlılığın bireysel ve örgütsel boyutta olumlu ve olumsuz sonuçları vardır. Randall (1987), bu sonuçları yukarıda işlenen örgütsel bağlılık kademeleri ile harmanlayarak aşağıdaki tabloda detaylı olarak ele almıştır.

Tablo 1.4. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

|                           | Bireysel                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Örgütsel                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           | <i>Olumlu</i>                                                                                                                                                                                                                      | <i>Olumsuz</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <i>Olumlu</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <i>Olumsuz</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Bağlılık Düzeyleri</b> |                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <i>Düşük</i>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük,</li> <li>• İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı</li> </ul>                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme</li> <li>• Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler,</li> <li>• Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma</li> </ul>                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Düşük performanslı işgörenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni işgörenler alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma,</li> <li>• Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler,</li> <li>• Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol</li> </ul>                           |
| <i>Orta</i>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev</li> <li>• Yaratıcı işgörenler,</li> <li>• Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları,</li> <li>• Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi</li> </ul>                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Artan işgören kıdemi,</li> <li>• Sınırlı ayrılma isteği,</li> <li>• Sınırlı iş devri,</li> <li>• Yüksek iş tatmini</li> </ul>                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İşgörenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlanması,</li> <li>• İşgörenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi,</li> <li>• Örgütsel etkinliğin azalması</li> </ul>                                                                       |
| <i>Yüksek</i>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İşgörenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması,</li> <li>• Olumlu davranışların ödüllendirilmesi,</li> <li>• İşgörenlerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması,</li> <li>• Değişime karşı bürokratik direnç,</li> <li>• Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim,</li> <li>• İşgörenler arasındaki dayanışmanın yetersizliği,</li> <li>• Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Güvenli ve istikrarlı işgücü,</li> <li>• Daha yüksek üretim için işgörenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi,</li> <li>• Görev ve performans açısından işgörenler arasında yüksek rekabet,</li> <li>• Örgütsel amaçların karşılanabilmesi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı,</li> <li>• Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu,</li> <li>• Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma,</li> <li>• Aşırı çaba gösteren işgörelere öfke ve düşmanlık besleme,</li> <li>• Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme</li> </ul> |

Kaynak: Randall, 1987; 462.

## 2 LİDERLİK

### 2.1 LİDERLİĞİN TANIMI

Tarih öncesi dönemden günümüze dek, insanlar topluluk olarak yaşamışlardır. Bu grubu yönetecek, ortak amaçlar doğrultusunda onları yönlendirecek kişiye mutlaka ihtiyaç duymuşlardır. Bu da gösteriyor ki, insan grup halinde yaşamaya başladığından beri liderlik kavramı var olmuştur ve olmaya devam edecektir (Eren, 2001).

Liderlik ile ilgili yapılan pek çok araştırma vardır; ancak hâlâ tam olarak açıklanamayan bir kavramdır ve tanımı konusunda görüş birliğine varılamamıştır. Bu kavram, kelime anlamı olarak hem niteleyici, hem de değerlendirici öğeler içermektedir. Bu nedenle, liderliğin tek boyutlu tanımlanması güçtür (Katz ve Kahn, 1971) Liderlik evrensel, kültürel, sosyal ve beşeri boyutları olan çok boyutlu bir kavramdır. Bugüne dek yapılan liderlik tanımlarının bazıları kişilik özelliklerine, bazıları davranışlara ve bazıları ise sonuçlara odaklıdır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009).

“Lider, örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirerek, düzenleyen kişidir. Bir özellik olarak liderlik ise, liderin grup üyelerini başarılı bir şekilde etkileyebilecek karakteristik özelliklere sahip olması şeklinde tanımlanabilir (Özkalp ve Kirel, 2010; 309).” Liderlik kavramı, bir grubu belirli amaçlar çerçevesinde etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için bilgi ve yeteneklerinden faydalanarak o grubu yönlendirme olarak tanımlanır (Eren, 2001). Cook ve diğerleri (1997, 463) ise liderliği “ yönlendirme, enerji verme ve çalışanların liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlanma süreci” olarak ifade etmektedir. Hitt ve diğerleri liderliği “grup hedeflerini belirlemeye ve geliştirmeye yönelik olarak, grup aktivitelerini etkileme sürecidir” diye tanımlar (Karayel, 1999).

Günümüzde, liderlikle ilgili tanımların çoğunda aşağıdaki 4 değişkenden bahsedilir:

- “Liderin bireysel özellikleri,
- Astların davranışları, gereksinimleri ve diğer bireysel özellikleri,
- Örgütün amaçları, yapısı, yapılacak görevlerin nitelikleri,
- Toplumsal, ekonomik ve siyasi ortam (Yıldız, 2002; 223)”

Tüm bu tanımların ortak noktasına baktığımızda gönüllülük esasıyla çalışanların motive edilmesi, yönlendirilmesi, potansiyellerini keşfetmesini sağlaması ve aksiyona geçilmesini sağlamak olduğunu görürüz (Tengilimoğlu, 2005). Etkin bir lider tüm bunları örgütün belirlenen hedeflerini gerçekleştirmek üzere yapar.

Liderliğin tanımının yanında yöneticiliği de tanımlamak faydalı olacaktır. Zira iki kavramın birbirine karıştırılmaması önemlidir. Yöneticilik, sorumluluk almak ve bu sorumlulukları olması gerektiği gibi yerine getirmektir. Liderlik ise, yol gösterme, kişileri etkileme ile ilgilidir (Paksoy, 2002). Yöneticiler sisteme, denetime ve kurallara önem verirken, liderler etkin iletişim ve yenilik getirmeyle ilgilenirler. Mevcut yapının korunarak sistemin her zamanki gibi işlemlerini sağlayan kişi yönetici, yenilikler getirerek değişim yaratan kişi liderdir (Kavrakoğlu, 2001). Yönetici ve liderin ortak özelliğine baktığımızda, örgütsel hedefler doğrultusunda kişi ya da grupları yönetmeleri olduğunu görürüz.

## 2.2 LİDERLİK TEORİLERİNİN GELİŞİM SÜRECİ

Liderlik kavramının ortaya çıkışından bugüne dek farklı teoriler üzerinde çalışılmıştır.

Özellikler Teorisi liderlik konusunda geliştirilen ilk teoridir. Bu teori, liderlik özelliklerinin doğuştan geldiğini ve lider olarak doğulduğunu savunur. Yani, lider

olabilmek için doğuştan gelen bazı özelliklere sahip olmak gerektiğini öne sürer. Kişi, bu farklı özelliklerinden dolayı grubu yönetebilir ve lider olarak kabul edilir (Tengilimoğlu, 2005).

Bu teori kapsamında, lideri gruptan farklı kılan özelliklerinin neler olduğu araştırılmış ve saptanan özelliklerin tümünün aynı anda bir kişide olmasının mümkün olmadığı sonucuna varılmıştır. Öte yandan, liderle aynı grupta bulunup bahsedilen özelliklere veya daha fazlasına sahip olan kişilerin lider olarak ortaya çıkamaması da lideri sadece özellikleri bağlamında değerlendirmenin yetersiz kaldığını ortaya çıkarmıştır. En nihayetinde, Özellikler Teorisi, liderlik özellikleri açıklamak için yetersiz kalmış ve liderlerin davranış ve eylemlerini araştıran Davranışsal Liderlik Teorisi ortaya çıkmıştır (Griffin, 2002).

Davranışsal Liderlik Teorisi liderlik özelliklerinin tamamının doğuştan gelmediğini, öğrenme ve deneyimle de bu özelliklerin kazanıldığını öne sürer. Bu teori en temelde liderlik yaparken gösterilen davranışlara ve bu davranışların altında nelerin yattığını anlamaya odaklanır. Liderin özelliklerinden ziyade liderlik yapılırken sergilenen davranışları lider için başarı kistası kabul eder (Koçel, 2001). Liderin davranışında 2 boyut vardır. Bunlar “işe veya göreve yönelik olma” ile “kişiye yönelik olma”dır (Paksoy, 2002; 171). Bu boyutlarda incelenen davranışlar ise astlar ile iletişim, yetki delegasyonu, planlama ve kontrol biçimi ile amaçları belirleme şeklidir (Owens, 1976).

Araştırmacılar, Davranışsal Liderlik Teorisi’ni çevre faktörleri ve koşulları yok saydığı için eleştirmiştir. Farklı durumlarda farklı liderlik davranışlarının etkili olduğunu savunmuş ve durumsal faktörleri incelemeye başlamıştır. Böylece Durumsallık Teorisi ortaya çıkmıştır (Stoner ve Freeman, 1989). Bu teori, koşullar ve durumlara bağlı olarak liderlik davranışlarının değişeceğini savunur. Teorinin amacı, durumsal faktörlerle lider davranışı ve izleyicilerin nasıl bir etkileşimde olduğunu anlamak ve uygun lider davranışını belirlemektir. “Amaçın niteliği, izleyenlerin yetenekleri ve beklentileri, organizasyonun özellikleri, lider ve izleyicilerin geçmiş

tecrübeleri, örgütsel hava” gibi faktörler liderin etkinliğini belirler (Koçel, 2010; 314-315).

Teknolojik gelişmeler ve küreselleşmeyle birlikte şirketler arası uluslararası rekabet kuvvetlenmiş, endüstri toplumundan bilgi toplumuna, yerel ekonomiden küresel ekonomiye, temsili demokrasiden katılımcı demokrasiye geçişlerle birlikte örgütsel koşullar da değişikliğe uğramıştır (Turan, 1996). Örgütün içinde bulunduğu sosyal, ekonomik ve siyasal koşulların değişken olması ile işgörenin insan tabiatı nedeniyle değişken, öngörülemez ve karmaşık bir yapıda olması örgütlerde etkin liderliği zorunlu kılmıştır (Arıkan, 2001). Etkin liderlerden farklı roller oynamaları, stratejik kararlar alma ve işletme yöneticilerini yönlendirmede görev almaları beklenmektedir (Eren, 2000). Liderlik farklı bir yapıya bürünmüş, emir veren, itaat bekleyen geleneksel liderlik tarzından uzaklaşmıştır (Gelatt, 2002). Bunun neticesinde, bu belirsizlik ortamında sadece mevcut duruma odaklanan klasik yönetici anlayışı artık etkisini yitirmiştir. Önceki tek tip liderlik yaklaşımları yerini, hayatın farklı alanlarına, her düzeyde yayılmış yeni liderlik yaklaşımlarına bırakmıştır (İraz, 2003). Geleneksel liderlik teorileri yetersiz kalmaya ve yeni teoriler ile liderlik tarzları ortaya çıkmaya başlamıştır.

Geleneksel liderlikte tek bir kişinin sözü geçerliken, çağımızın liderlik anlayışında vizyoner anlayışta olmak, çalışanlarla etkileşime girmek, örgütte değişimi sağlamak ve değişen koşullara uyum sağlamayı bilmek esastır (Barutçu ve Akatay, 2000). Bilgi toplumunda lider, örgütü başarıya götürmek için öğrenmeyi sağlayan, bilgisini paylaşan, yetkisini yönetim tarzında ön plana koymayan, vizyonu olan, bunu onu izleyenlerle paylaşan ve izleyenleri yönlendiren biri olmalıdır (Arat, 1998). Artık, günümüzdeki belirsizlik durumlarında örgütsel rekabet gücünü, başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biri liderin tarzı ve gücüdür.



## 2.3 LİDERLİK TÜRLERİ

### 2.3.1 Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderlik ilk defa Burns (1978) tarafından ortaya konmuş, daha sonra Bass (1985) tarafından geliştirilmiştir (Ergeneli ve diğ., 2007). Dönüşümcü liderlik, 1980’li yıllardan itibaren önem kazanmaya başlamış bir liderlik türüdür (Thite, 1999). Diğer pek çok araştırmacı tarafından da ele alınmış, son yıllarda liderlik alanında en çok araştırılan konu olmuştur (Jung ve diğ., 2009).

Bu liderlik türü bilgi çağı dönemiyle birlikte küreselleşme, katılımcı demokrasi, uluslararası rekabet ile birlikte gelen yenilik ve değişimi esas alan yaklaşımdan etkilenmiştir (Bolat ve Seymen, 2003). Dönüşümcü liderlik örgütün bu koşullara uyum sağlamasını sağlayan önemli bir bileşendir.

Örgütte amaçlanan değişim çabalarına öncü olan, değişimi verimli bir şekilde gerçekleştirmeyi sağlayan, izleyenlere yüksek performans hedefleri koyan ve onların yeteneklerini ortaya çıkaran, onları ortak hedefler doğrultusunda bir araya getirerek motive eden, vizyon sahibi liderlik türüdür. Dönüşümcü liderlik, liderliğin en etkin/aktif formudur (Rubin ve diğ., 2005). Dönüşümcü liderlik 4 boyuttan oluşmaktadır (Buluç, 2009).

#### 1) Entelektüel Uyarım / Zihinsel Uyarım

Dönüşümcü lider yaratıcılığa değer verir, izleyenlerin farklı bakış açıları kazanmasını destekler. Farklı fikirleri nedeniyle izleyenleri eleştirmez, aksine farklı ve yeni fikirler için izleyenleri destekler (Iraz ve Şimşek, 2004). Dönüşümcü lider farklı bakış açıları, problemleri farklı gözle bakarak analiz etme ve çözme ile yenilikçilik anlayışları yardımıyla çevresinde bulunan insanları geliştirir (Bass ve Avolio, 1990).

## **2) Bireysel Destek / Bireysel İlgi**

Dönüşümcü Lider izleyicilerin bireysel olarak istek, ihtiyaç ve yetenek analizlerini yapar. Diğer bir deyişle, dönüşümcü lider her çalışanı ayrı bir birey olarak görür ve kişiye özel destek sağlar (Bass ve Avolio, 1990). Daha sonra, kişileri bu analizler neticesinde bireysel olarak motive edecek yöntemleri bulup uygulamayı esas alır (Iraz ve Şimşek, 2004).

## **3) İlham Verici Motivasyon / Telkinle Güdülme**

Örgütün amaç ve hedeflerinin belirlenmesi için izleyenlerin ikna edilmesi ve motivasyonlarının artırılması gereklidir. Bu da ancak dönüşümcü liderin iletişim yetkinliklerinin kullanılması ile sağlanır. Dönüşümcü liderin en temel ilkelerinden biri, belirsiz ve stresli durumlarda dahi etrafındakilerin motivasyonunu artırma ve hedeflerini gerçekleştirme yolunda çalışmaktan vazgeçmemelerini sağlamaktır (Hardy ve diğ., 2010). Dönüşümcü lider, örgütün vizyonunun benimsenmesi için izleyenlere motivasyon konuşması yapar ve morallerini yükseltir (Bass ve Avolio, 1990).

## **4) Mükemmelleştirilmiş / İdealleştirilmiş Etki**

Dönüşümcü lider izleyenlere saygı gösterir, izleyenlere güven verir, onların örgütsel amaçlara inanmalarını sağlar ve onlar tarafından güven kazanarak takdir edilir (Patlar ve Mia, 2009). Lider, ancak izleyenleri yanına alırsa onları yönetebilir. Dönüşümcü liderin en önemli başarısı, izleyenlerin örgütsel hedeflere ulaşmak için özverili davranışta bulunmaya istekli olması ve onu taklit etmesidir. Liderin idealleştirilmiş etkisi sayesinde, izleyenler en iyi şekilde performans sergilemek için ekstra çaba göstermeye motive edilirler (Bass ve Avolio, 1990).

### 2.3.2 Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Etkileşimci liderlerin, mevcut işlerin aynı veya daha yüksek verimlilikte yapılmaya devam etmesini sağlamak için çalışanlarını ödüllendirmeyi seçtiği liderlik türüdür. Başka bir deyişle, etkileşimci liderler çalışanların belirlenmiş örgütsel amaçlara ulaşması karşılığında onları ödüllendirir. Yani, koşullu ödülleme söz konusudur.

Ödüllendirme yöntemi olarak ise para ve statü verme yolunu seçerler. Öte yandan, çalışanların yaratıcı yanlarıyla çok az ilgilenirler (Eren, 2001). Bu nedenle, gelenekçi bir yapıda olduğunu söylenebilir. Bununla beraber, durgun büyüme veya yalnızca mevcudu korumayı hedefleyen organizasyonlarda etkilidir (Tengilimoğlu, 2005).

### 2.3.3 Karizmatik Liderlik

Karizma çekici, etkileyici olmayı ifade etmektedir. Karizmatik lider, heyecan ve enerjisiyle kendisini izleyenleri peşi sıra sürükleyebilme becerisine sahiptir (Koçel, 2010). Karizmatik liderin, sahip olduğu vizyonu paylaştığı coşkulu tarzıyla izleyenleri ortalamanın çok daha üzerinde motive etme kapasitesi vardır (Tengilimoğlu, 2005).

### 2.3.4 Otokratik Liderlik

Otokratik lider işi kendisi tasarlar, planlar ve izleyicilerine bu belirlenmiş işleri ileterek, bunların harfiyen yerine getirilmesini ister. İzleyiciler istenenleri tamamen yerine getirmekle sorumludur ve yönetim dışında tutulur (Eren, 2001).

Otorite ve sorumluluğu tek başına alan otokratik lider, kararları da kendi başına verir. Çalışanı karar alma sürecinden bu denli uzak tutan bu tür liderler çalışanlarını

motive etmek için mevkiinin verdiği yetkiler ile ödüllendirme ve cezalandırma güçlerini kullanır (Tengilimoğlu, 2005).

### **2.3.5 Demokratik - Katılımcı Liderlik**

Demokratik – katılımcı lider, iş ile ilgili mevcut durumu tüm şeffaflığıyla çalışanlarla paylaşır. Bu tür liderler amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde astlarının görüşlerini de sorar, öneriler almak üzere onları cesaretlendirir. Bir anlamda lider, yönetim yetkisini çalışanlar ile paylaşır (Tengilimoğlu, 2005).

### **2.3.6 Tam Serbesti Tanıyan (Laissez Faire) Liderlik**

Tam serbesti tanıyan liderlik izleyicilerini dinlemeyen, iş planını tamamen izleyicilerine bırakmış, yetki kullanmayan liderlik tarzıdır. Liderlik türleri içinde en hareketsiz olanıdır (Geyer ve Steyrer, 1988).

Bu tür liderler karar almaktan, görünür olmaktan ve izleyenlerin ihtiyaçlarına cevap vermekten kaçınır (Bass, 1985). Bu tutum karşısında izleyiciler motivasyonlarını kendi kendine sağlar. Lider otoritesi olmadığı için grup içinde anlaşmazlıklar çıkabilir ve çatışmalar doğabilir (Şahin ve diğ., 2004).

Örgütsel başarıya ulaşmak için beklenen liderlik tarzı, örgütün ihtiyaçlarına ve değişen koşullara göre farklı liderlik tarzlarının aynı anda uygulanmasıdır.

### 3 ARAŞTIRMA BULGULARI VE ANALİZİ

Örgütsel bağlılık ve liderlik türleri konularında gerçekleştirdiğimiz yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmemizden çıkan temaları belirledik.

“X” çalışan bölümü ve/veya firmayı temsil etmektedir. Görüşmenin anonimliğini korumak adına “X” kodlaması kullanılmıştır.

#### 3.1 FİRMAYA İLİŞKİN FAKTÖRLER

##### 3.1.1 Güçlü Özellikler

Görüşmede veri toplanan sorulardan bir tanesi “Firmanızda memnun olduğunuz yanlardan bahseder misiniz?” sorusudur. Çalışanların bu soruya verdikleri yanıtlar kategorize edildiğinde oluşan temalar: Olumlu sosyal ilişkiler, kaliteli çalışanlar, güvenilir organizasyonel altyapı, gelişimi destekleyen şirket kültürü, mesleki rol tatmini, değerli hissetme, marka değeri, fiziksel ortam ve çalışan odaklı yaklaşım.

##### 3.1.1.1 Olumlu Sosyal İlişkiler

Pek çok çalışan memnun oldukları özellikler arasında ilk sıralarda firmalarındaki sosyal ilişkilerin ne kadar olumlu olduğundan bahsetmişlerdir. Örneğin bir çalışan memnun olduğu firma özelliklerinin ne olduğu sorulduğunda ilk yanıt olarak, *“bence genel olarak çok mesela söylenen duymadım ya da biri bana bir soru sorduğum zaman bana sınırlı cevap vermiyor. Yani çalışırken çok huzursuz bir insan tepki verir ama zaman ayırabiliyor. Dinliyor, sorunuma hemen çözüm bulmak istiyor”*

demiştir. Şirketteki diyalogların şirket kültürü sayesinde olumlu olduğundan bahseden bir çalışan şöyle açıklamıştır:

*“Bu diyalogları iyi tutmak zorunda. O diyalogları iyi tutmak için de aynı fikirde olmak gerektiğine inanıyorum yani çok ben yani zıt ya aksi bir insanla hani aksi olduğunu bildiğin bir insanla kimse konuşmak istemez.”*

Başka bir çalışan firmayı çok sevdiğini belirtmiş ve eklemiştir: *“Çünkü arkadaşlık dostluk ortamı çok fazla X de.”* Firmanın insan-odaklı olması ve çalışanlara kendilerini ait hissettirmesi sık bahsedilen başka bir temadır. Örneğin, bir çalışan şöyle ifade eder: *“Bu firmanın insan odaklı yapısı diğer çalışanlara da hani uzun zamandır çalışan kişilere de sirayet etmiş. Onlar aynısını aslında iş yaşamlarına yansıtmışlar. Çok insancıl. Bir aile gibi yani yaklaşıyorlar, bu anlamda böyle.”*

Başka bir çalışan da çalışma ortamına dikkat çekmiş, *“insanların burada çatışma ortamı yaşamadıkları için fazla mutsuz olmadıklarını görüyorum. Ha bunu olumlu olumsuz yanları var çatışma ortamının bazen bence iyi olan yanları da var. Ama en azından huzurlu bir çalışma ortamını sağlıyor.”* şeklinde yanıt vermiştir. Şirkete bağlılığını “düşük” olarak tanımlamış bir çalışan ise şöyle yanıt vermiştir: *“Bu firmanın seviyecek hiçbir tarafı yok ama insanlar seviyor yani dediğim gibi aslında bu firmayı değil de bu firmadaki arkadaşlarımı seviyorum. Yani aslında cevap bu yani buradaki ortamı seviyorum o yüzden buradayım.”*

### 3.1.1.2 Güvenilir Organizasyonel Altyapı

Pek çok çalışan memnun oldukları özellikler arasında ilk sıralarda çalıştıkları firmanın organizasyonel altyapısının sağladığı güvenden bahsetmişlerdir. Bir çalışan kurumsallıkla ilgili memnuniyetini *“Gayet şeffaf bir işleyiş var.”* şeklinde ifade etmiştir. Başka bir çalışan şöyle tanımlar: *“Aslında mesela baktığın zaman şimdi eğer çok içerden girersem kurumsal bir şirket evet. Aslında her şey oturmuş.”* Oturmuş

organizasyonel yapının sağladığı güveni başka bir çalışan şöyle ifade eder: *“Memnunum mesela başıma bi şey gelse şikayet edebileceğim ya da ben bir haksızlığa uğradım diyebileceğim bir ekip olduğumu bilmek de hani bir yanda o da mesela güven veriyor.”* Pek çok çalışan kurumsallığın ilişkileri ve iş yapış şekillerini kolaylaştırdığından bahsetmiştir. Bir çalışan şöyle örnekler:

*“Memnun olduğum yanlar olarak firmanın kendi içerisindeki oluşturmuş olduğu organizasyonel olarak bir altyapısı var. Herkesin birbirine karşı belli bir samimiyet duvarını aşmadan yakın ilişkiler içerisinde olduğunu. Bu benim hem mesleğin itibarıyla daha fazla insanla ilişkilerimi kolay sağlayabilmemi diğer süreçleri, iş süreçlerini daha kolay anlayabilmemi sağlıyor. Bu hem firmanın genel olarak olumlu bir itibarıyla hem de kendi iş yapış şeklim açısından da bana kolaylık sağlıyor.”*

Çalışanlar kurumsal yapının sağladığı işlevselliğin memnuniyetlerini arttıran önemli faktörlerden biri olduğunu, en önemsiz gibi görülebilen detaylarda bile bu kurumsallığın sağladığı rahatlıktan bahsetmişlerdir. Örneğin bir çalışan şöyle ifade eder: *“... en basitinden üşüyor musun hemen arıyorsun kaloriferci gelip kontrol ediyor. ... Hani bizim için önemli bir durum hani üşüdüğün zaman konsantre olamıyorsun, terlediğin zaman konsantre olamıyorsun falan filan çok basit şeyler olabilir ama.”*

Pek çok çalışan kurumsallığın sağladığı belirli çalışma saatleri, özel sağlık sigortası, mola saatleri gibi faydalarından duydukları memnuniyetlerini dile getirmiştir: Bir çalışan *“Firmanın kurumsal kimliğinden memnunum. Çalışma saatlerinden memnunum. Sigortamın tam yatmasından memnunum. Özel sağlık sigortalarımın olmasından memnunum. Ee kendimi güvende hissediyorum çalışırken.”* demiş, başka bir çalışan ise sosyal kulüpler imkanlarından da bahsetmiştir:

*“Öncelikle giriş çıkış saatlerim belli mesela. Ben sürekli mesela daha kötü bir şirketten geldiğim için onunla kıyasladığımda giriş çıkış saatlerim belli veya bir iş yapmak istersen en basiti sosyal kulüpler falan diyelim mesela kurumsal bir şirket siz bunu yapmak isterseniz ben size bu konuda yardımcı olabilirim diyor. Kendimizi geliştirmemize imkân sağlayabiliyor”*

Kurumsallık ile ilişkili olarak, pek çok çalışan firmanın tarafsız ve bağımsız olduğundan ve bunun onlara güven ve memnuniyet sağladığından bahsetmişlerdir. Bir çalışan firmanın kendisine güven verdiğini ve onu motive ettiğini şöyle örnekler: *“Tarafsız ve bağımsız çalışma ortamının bana yani yüzde yüz güvence verilerek yaratıldığını düşünüyorum.”* Güven unsuru hiyerarşik ilişkilerdeki olası çatışmalarda kurumsallığın fayda sağladığı şeklinde de ortaya çıkan bir temadır. Örneğin bir çalışan şöyle özetler:

*“Patrona dayalı bir şirket olsaydı böyle olmazdı mesela. Ki patron az önce dediğim gibi senin yüzüne bile bakmayabilir ama burada nasıl diyim senin bir üstün var müdürün var onun müdürü var muhakkak gidip danışabileceğin birileri olabiliyor ama direkt patron en başta olunca kimseye bir derdini çok rahat söyleyemiyorsun aslında ama kurumsal bir şirkette derdini paylaşacağın bir müdürün veya bir üstün muhakkak oluyor.”*

### **3.1.1.3 Kaliteli Çalışanlar**

Pek çok çalışan memnun oldukları özellikler arasında ilk sıralarda firmadaki çalışanların kaliteli insanlar olduklarından bahsetmişlerdir. Bir çalışan ilk yanıt olarak kendisini “ait hissettiğini” söylemiş ve eklemiştir: *“Çalıştığım bütün arkadaşlarım da ihh kaliteli, iyi seçilmiş inanlar.”* Başka bir çalışan da şöyle yanıtlamıştır: *“İyi seçilmiş insanlar yani bilmiyorum çok naifçe mi düşünüyorum hani. Yok canım bu da aslında o kadar iyi değil falan. Ama ben hepsiyle beraber, herkes kimse boş değil. Hiç boş adam almamış burası.”* Başka bir çalışan da “kaliteli insanlar” ile çalışmanın ona kendini iyi hissettirdiğini ve bu kişilerle çalışmanın işini kolaylaştırdığını belirtmiştir:



*“Kimle konuşursam ondan bir şey öğreniyorum kimle konuşursam onunla işimi doğru düzgün yürütebiliyorum.”* Memnuniyet duyduğu faktörler arasında ilk sırada “kaliteli insanlar” yanıtını veren bir diğer çalışan da yanıtını şöyle detaylandırmıştır: *“İçeride çalışan insan kalifikasyonuna baktığım zaman da çok doğru düzgün yetişmiş uiihh işine sahip, sorumluluk bilinci yüksek uiihh yardımsever çalışanlardan oluştuğunu görüyorum. Bu da bir yönetici olarak beni memnun ediyor. Aynı zamanda da bu insanlara genç arkadaşlara uiihh tecrübelerimi aktarmak, onları da yetiştirmek adına motive ediyor.”* Başka bir çalışan da memnuniyet faktörü olarak *“farkındalığı ya buradaki insanların farkındalık seviyesi yüksek”* insanlar olarak örneklemiştir.

### 3.1.1.4 Gelişimi Destekleyen Firma Kültürü

Pek çok çalışan memnun oldukları özellikler arasında ilk sıralarda firmanın gelişimi destekleyen bir kültürü olduğundan bahsetmişlerdir. Bir çalışan firmada her gün yeni şeyler öğrendiğinden bahsetmiş, firma için *“burası benim için başka bir üniversite, başka bir öğrenim yeri gibi.”* demiştir. Başka bir çalışan yöneticisiyle olan diyaloglarından örnekler vermiş ve deneyimini şöyle açıklamıştır *“Ve yani burası bana verebileceği belki de en değerli hediye verdi.”* Başka bir çalışan gelişimi destekleyen şirket kültürünün onun bireysel ve profesyonel gelişime katkı sağladığından ve bunun önemli bir memnuniyet faktörü olduğundan bahsetmiştir: *“sürekli kendini geliştireceğin aslında bunu geliştirecek şeyler karşına çıkıyor. Sen yeter ki onlara odaklan ve çalıştığın işten zevk almaya bak yani.”* Birkaç çalışan gelişimi destekleyen firma kültürünün şirket yöneticileriyle başladığından ve tüm şirkete sirayet ettiğinden ve çalışan motivasyonunu arttırdığından bahsetmiştir. Örneğin bir çalışan şöyle açıklar:

*“Eee mesela Japonlardan şey alıyoruz, hizmet alıyoruz. Geliyorlar bize bakıyorlar bu bence çok güzel bir şey. Çünkü niye? Özellikle X’in genel müdürü sürekli yenisini istiyor. Kendini geliştirmek istiyor. Daha ileri gitmek istiyor. Hani bu güzel bir şey. Ee bu sebeple de hani şey diyim sürekli kendini geliştirme isteği genel olarak X’in kendisinde ve genel müdürümüzde olduğu için çalışanlara da yansıyor. Bence bu*

*çok artı bir yönü. Çünkü niye? Adam her seferinde sana farklı bir şeyle geliyor. Bu bir çalışma motive edici bir davranış bence. “*

Birkaç çalışan firmanın eğitimlere verdiği öneme vurgu yapmış, aldığı eğitimlerin memnuniyet kaynağı olduğundan bahsetmiştir. Örneğin, bir çalışan *“Uııhh tesis burada bir artı uııhh burada eğitim bölümü çok, eğitime çok önem veriliyor bu firmada. Ben mesela Excel yarın benim iki gün ileri Excel eğitimim var. “* demiş, başka bir çalışan şöyle açıklamıştır:

*“Bence en faydalı şeylerden bir tanesi eğitim. Bu düşünülmüş ayarlanmış. Çalışanlara dersin Excel bilmiyor musun falan ben temel seviyedeki Excel’e de gittim. Kadın ne anlattıysa böyle hepimiz çok şey bir gruptuk 15-20 kişi vardı. Böyle herkes bakakaldı. Diyorum ileri Excel kim bilir neler katacak. Aslında çözüyormuşuz işleri bir şekilde Excel’i hepimiz kullanıyoruz ama böyle hiç pratik yollardan haberimiz yokmuş. İşte sunum teknikleri eğitimi mesela hani bazı eğitimler gerçekten çok faydalı. Eğitime önem veriliyor. Hani ben bugün desem ki eğitim noksanlığım var uııhh eminim eğitim açarlar.”*

Çalışanlar aldıkları eğitimleri “kazanç” olarak tanımlamış, firmanın kendisine yatırım yaptığını hissettirdiğinden ve bunun motivasyonlarını etkilediğinden bahsetmişlerdir. Örneğin, bir çalışan şöyle açıklamıştır: *“... o eğitimde öğreneceklerim vs. bunların hepsi bana artı kazanç. ... Kişi olarak ben eğitilmiş oluyorum kendime, bana yatırım yapıyorsunuz yani yapıyorlar. ... Şimdi siz bana bedelsiz eğitim veriyorsunuz bunu, buna kaç puan vereceğim. Yok, puanı yok bunun.”* Başka bir çalışan da memnuniyetini şöyle dile getirmiştir: *“Bu fabrikanın böyle bir yatırım yapması çok muazzam takdire şayan bir şey. Kendini geliştirmek bakımından hani önüne fırsatlar sunuyor yani. Her hafta bir eğitim var.”*

### 3.1.1.5 Mesleki Rol Tatmini

Pek çok çalışan memnun oldukları özellikler arasında firmanın kendi profesyonel ve kişisel hedeflerine kanvas olduğundan, rollerinin kendilerine mesleki tatmin sağladığından bahsetmişlerdir. Bir çalışan profesyonel tatmin duygusunu şöyle ifade etmiştir: *“Bu firma bana yöneticilik yapma imkânı verdiği için zaten çok memnunum. Ona başlamış olmam. O bana, kendimi test ediyorum. O anlamda bir memnuniyetim var zaten.”* Pek çok katılımcı çalıştıkları firmanın onların misyonlarının bir parçası olduğunu ifade etmiş, firmaya bağlılıklarının da bu kişisel misyonla bağlantılı olduğundan bahsetmişlerdir. Örneğin, bir çalışan şöyle ifade etmiştir: *“İşte misyon dedik ya misyonumun peşinde olmama bakarsan o anlamda ben buraya bağlıyım. Hani şu an bana başka bir firma gelse işte %10-20 fazla maaş teklif etse muhtemelen kalkıp da oraya gitmem yani öyle bir niyetim yok.”* Bir grup başka çalışan da kişisel özellikleri ve yaptıkları işlerin bağlantılarına dikkat çekmiş, yaptıkları işin karakteristik özelliklerini beslediğini ve parlattığını ifade etmiştir. Örneğin işi gereği çok seyahat eden bir çalışan, şöyle örnekler: *“Mesela ben yolculuktan zevk alan bir insanım. Çok mutluyum. Yani yola çıktığım zaman kendimi çok iyi hissediyorum. Neden bilmiyorum. İşimi seviyorum.”*

### 3.1.1.6 Değerli Hissetme

Pek çok çalışan memnun oldukları özellikler arasında kendilerini firma için değerli hissettiklerinden bahsetmişlerdir. Pek çok çalışan için çalıştıkları firmanın karar verebildikleri ve kararlarını uygulayabildikleri bir alan olması önemli bir memnuniyet faktörüdür. Örneğin, bir çalışan şöyle der: *“Buranın çok önemli bir gücü, o anlattığım gibi, kendi göndermek istediğim maddeyi kendim seçip gönderebiliyorum.”* Görüşme yapılan çalışanlardan yarısından fazlası, firmanın kendilerinin fikirlerini hem duymak istediğinden hem de uygulamak istediğinden bahsetmişler, memnuniyetlerini örneklerle açıklamışlardır. Örneğin bir çalışan şöyle ifade eder:

*“Ben buraya geldim. Ahmet de bana sordu dedi ki hani hoşlanmadığın etmediğin bir şey var mı, dedi. Bende dedim ki ya Ahmet Bey diyordum o zamanlar Ahmet’e dönememiştim. Ahmet Bey dedim ıhh benim bir önceki firmamda benim sipariş verdiğim numunenin gönderilmesiyle ilgili ben ıhh gidip oradaki gönderiyi yapacak kişiye yalvarmak zorundaydım. Ve onunla mesela diyelim ki iki tane mi numune yaptık diyelim ki birisi a apreli diğeri b apreli. Aman ne olur b apreli gitsin a apreli gitmesin dememe rağmen o da gidip a apreliyi koyar gönderirdi. Yani ıhh şimdi burada göndereceğim numunenin topunu ben kendim seçiyorum. Yani bu ne büyük bir lükstür.”*

Çalışanların büyük çoğunluğu yalnızca karar verebilme ve uygulayabilme konularında değil, aynı zamanda beyin fırtınası da yapabilme olanağına sahip olduklarından bahsetmiş, bundan duydukları memnuniyeti dile getirmişlerdir. Bir çalışan şöyle örnekler: *“Şöyle söyleyeyim şunu seviyorum ıı karşı tarafın ya bunu yapabilir miyiz, dediğimde oturup bir beyin fırtınası yapabilmeyi seviyorum buradaki insanlarla, bu tarz ya da yapabiliriz bir şansımızı deneyelim. Yapamayız ama yine de bir şansımızı deneyelim. Yani her türlü oluru buranın güzel. Yani o anlamda bu firma gayet iyi.”*

### **3.1.1.7 Marka Değeri**

Pek çok çalışan memnun oldukları özellikler arasında çalıştıkları firmanın marka değerinden bahsetmişler, bir markada çalışıyor olmanın onlara gurur verdiğinden, sağladığı duygusal tatminden bahsetmişlerdir. Bir çalışan şöyle örnekler: *“Daha önce çalıştığım firmalar hiçbiri marka değildi. Bu bir marka. Ben bir markada çalışıyorum. Bu, bu bambaşka bir şey. Bambaşka bir deneyim. Gurur verici bir deneyim. Çok gurur duyuyorum.”* Birkaç çalışan ayrılık fikri hakkındaki düşünceleri sorulduğunda firmanın marka değerinin işe devamlarını sağladığından, sektörün en iyisinde olduklarını düşündüklerinden ve bunun memnuniyetlerini etkilediğinden bahsetmişlerdir. Bir çalışan şöyle açıklamıştır: *“Benim daha önce çalıştığım yer Türkiye’de orta ölçekte on tane yer vardı. O da onlardan biriydi. Burası bir numaralı*

*yer. Yani buradan çıkacağım nereye gideceğim? Nereye ne yani, yani buradan sonrasında ne var? Yok. O yüzden öyle bir düşüncem yok.”*

### 3.1.1.8 Fiziksel Ortam

Pek çok çalışan firmanın sağladığı fiziksel ortamın bir memnuniyet faktörü olduğundan bahsetmiştir. Örneğin bir çalışan “... mesela beğendiğim şeylerden biri \*dinlenme salonu\* bak şu an gözümde canlandı. ... Oraya gidebilmeyi seviyorum yani şey ne biliyim yemekten sonra bir çay içmek için, nefes almak için o hoşuma gidiyor. Mesela tesise gidebilmeyi insanın nefes almak için bazen zamana ihtiyacı oluyor.” şeklinde ifade eder. Çalışanlar fiziksel ortamın ferahlığının psikolojik olarak rahatlık ve güvence verdiğinden bahsederler: “Mesela benim yediğim yemeğin iyi olduğunu, temiz olduğunu, içme suyundan veya tuvalet temizliği olabilir böyle şeyler. Küçük şikâyetlerimiz olsa da ee yaşadığım ortamın iyi şartlarda olduğu güvencesini veriyor bana.” Başka bir çalışan fiziksel ortamın önemini şöyle ifade eder: “... burada işletmenin içi çok düzgün. ... Her yerde uyarılar var.” Dinlenme imkânlarının sağlanması çalışanlar için önemli bir memnuniyet faktörüdür: “Şimdi yine eski fabrikalarım da şey yoktu. İşte oturacak yerleri falan yoktu. ... Burada kahve makinesinden mola yerine kadar her şey...”

### 3.1.1.9 İnsan Odaklı Yaklaşım

Pek çok çalışan memnun oldukları özellikler arasında çalıştıkları firmanın insan odaklı yaklaşıma sahip olduğundan bahsetmiştir. Bir çalışan firmayı “İnsanlara iyi davranıyor.” şeklinde özetler. Başka bir çalışan firmanın değer yargılarını yansıttığını belirtir: “Firma ben yaratıcılığa önem veriyorum, sanata önem veriyorum ve insana önem veriyorum diye direkt bir mesaj veriyor. Keşke bunu görebilseler diğer firmalar da.” Çalışanlar sorun yaşadıklarında çözüm için firmanın da destek sağladığından bahsetmişlerdir. Örneğin, bir çalışana göre: “Çalışan olarak da şikâyetlerimi daha kolay ulaştırabiliyorum mesela. İK burada iyi gerçekten. Diğer tarafta İK yani belgelerinle ilgileniyor sadece. İnsan olarak seninle ilgilenmez.”

Çalışanlar insan odaklı yaklaşımın ast-üst ilişkilerinde de belirgin olduğunu belirtmişlerdir. Örneğin, “... Adam kendini büyük görmüyor yani genel müdürün gelip çalışanların içerisine girip derdlerini dinleyip onlara bir çözüm bulması güzel bir şey.” Çalışanlar firmanın insan odaklı yaklaşımının kendi profesyonel ve kişisel hedeflerini etkilediğini ifade etmişlerdir. Bir çalışanın ifadesiyle:

*“Burada yetişmiş insan gücünü elde tutmak ııııı bunu başarmak ve onlara bir plan dâhilinde kariyer hedefi sunuyor olmak, onların gelişim programını planını yapıyor olmak önemli. Ben buralarda yine insan odaklı bakış açımızın değişmeden devam ettirmesi gerektiğinin önemini biliyorum ve şirketin de bu öneminin farkında olduğunu biliyorum. “*

### 3.1.2 Gelişime Açık Özellikler

Görüşmede veri toplanan sorulardan bir tanesi “Firmanızda gelişime açık olduğunu düşündüğünüz yanlardan bahseder misiniz?” sorusudur. Çalışanların bu soruya verdikleri yanıtlar kategorize edildiğinde oluşan temalar: iş yapış şekli, farklı bakış açıları, takım çalışması, yönetim şekli, pozisyon – çalışan eşleşmesi ve rotasyon.

#### 3.1.2.1 İş Yapış Şekli

Çalışanların çoğunluğu, firmada gelişime açık bulduğu özellikler sorulduğunda, ilk olarak firmadaki iş yapış şeklinden bahsetmiştir. Çalışanlar iş süreçlerinin kişilere oldukça bağımlı olduğundan, ilgili sorumlu kişilerin tamamının tüm süreçler için belirlenmemiş olmasından, süreçlerin kişilere bağımlı olarak yürütülmesinden ve bu bağımlılık yüzünden zamanı yönetmekte zorlandıklarından bir gelişim noktası olarak şöyle bahseder:

*“... iş süreçleri tanımlı olmadığı için ve buna ilişkin sorumluların da kimler belli olmadığı için, ya benim açımdan bir zamanı yönetmek açısından zordur. ... Bu sistem entegrasyonunun yüzde yüz oluşturuluyor olması tüm işlerin tamamlanmış entegre edilmiş olması tüm şartların oluşturulmuş olması zaten kişilere bağlılığı kurtaracak. ... burada mesela en büyük eksiklik süreçlerin kişilerin süreç sahipleri tarafından yazılıyor olması. Halbuki bunun üçüncü kişi tarafından yazılı olması lazım ki üçüncü bir kişi okuyacak.”*, *“Onay süreci bence çok uzun. ...o kişi yoğunken bakamıyor, onaya basmıyor veya onu beklemek zorunda kalabiliyoruz.”*

Çalışanlar, iş yapış şeklinde mevcut programları ve sistemleri değiştirerek ve/veya geliştirerek daha verimli çalışmayı istediklerini belirtmişlerdir. Bu durumu aşağıdaki gibi ifade ederler:

*“...işlerinin yürütüldüğü mesela bunlar adam akıllı bir sistemde değiller şu anda. Niye bunlar kullanılan programın üzerinde onay süreciyle yapılmasın ki?”*, *“Yani hani bunu şirket içerisinde de artık hani geçmişten kalan bir şirket değil de 2019’un bu firması, 2020’nin bu firması dönemin şartlarına uygun devam ediyor olması gerekiyor.”* *“Burası da yine bilgisayarlılar, X ekibi kendi dünyasında yaşıyor ve bunu ben anketlerde de yazdım onlara. ... Ama \*X yazılımı\* neden bu kadar hantal, neden bu kadar sorunlu, neden?”*

İş yapış şeklini, süreç tanımlarının yanı sıra mevcut organizasyonel yapı da etkiler ve şekillendirir. Süreçlerde bulunan onay mekanizmalarının firmadaki hiyerarşik organizasyonel yapıya göre ilerlemesi ve bunun sürecin uzamasına neden olmasını çalışanlar şu şekilde ifade eder: *“Yani hani bir de aralarda başka onay mekanizmaları da var. Belki bunların biraz azaltılması, sistemin basitleştirilmesi gerekiyor.”*, *“Bizim ıııı çok karman çorman bir hiyerarşimiz var. Bu buna söylüyor. Buna tabii giderse. Gitmezse burada kalıyor. X Bey’i bulursak bulduk. Bulamazsak bekliyoruz.”*

Öte yandan, çalışanlar iş yapış şeklinde şeffaflığın eksik olduğundan bahseder. Bir çalışan görüşünü şöyle ifade eder: *“Çok açık yani kesinlikle her türlü bilginin ulaşılabilir olması lazım bu sistemin, el kitaplarının olması gerekiyor. Yani yeni gelen birine biz sistemi öğretmemeliyiz. Yeni gelen biri kendi help sistemine girip sistemi kendi öğrenmeli.”*

### 3.1.2.2 Farklı Bakış Açılarına Sahip Olma

Pek çok çalışan, farklı bakış açılarına sahip olmanın şirket kültüründe tam olarak yer etmediğini, faydalı olarak görülmediğini, dolayısıyla bunun çalışanlar tarafından benimsenmediğinden bahsederler. Örneğin; *“Uzun yıllardır burada faaliyet gösteren bir çalışan bu işin sadece bu şekilde yapılabileceğini düşünüyor. Kendi gelişim alanı olarak ya da bu işin daha farklı ne şekilde yapılabildiğini düşünemiyor.”*, *“Ben zaten 10 yıldır buradayım ben istediğim gibi cevaplayabilirim soruyu doğru cevaplarım.”*

Çalışanlar, farklı bakış açılarının mevcudun analizi ile yeniliklerin takibini harmanlayarak ortaya çıkabileceğini; ancak firmada bunun pek de yapılmadığını ve bu noktanın gelişime açık olduğunu belirtmişlerdir. Bir çalışan konuyla ilgili görüşünü şöyle ifade eder: *“Çünkü biz genellikle ııııh kuruluş anımızdan itibaren çok belli alanlara, belli kalitelere, belli segmentlere kendisini konsantre etmiş bir firmayız. Ama günün şartları neyi getiriyor, beklentiler neyi getiriyor, müşteri ihtiyaçları neyi getiriyor, biz ürünümüzü nasıl çeşitlendirebiliriz gibi alanlara da birazcık kafa yormak bu şirketin önünü açacaktır, gelecekteki vizyonuna büyümesine katkı sağlayacaktır diye düşünüyorum.”*



### 3.1.2.3 Takım Çalışması

Çalışanlar, takımların birbiriyle bilgi alışverişi sağlayarak hep birlikte, bir bütün olarak çalışmanın öneminden bahsetmişler ve takım çalışmasını firmalarında gelişime açık bir yan olarak, aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir:

*“Şirket bir takım olarak çalışmıyor ya da departmanlar bir takım olarak çalışmıyor. Mesela şirketin bir yerinde bir şey oluyor, bir şey bir proje yapılıyor, bir geliştirme yapılıyor iyi bir şey diyorsunuz şirketin başka tarafına değdiği noktayı hesap edemiyor o taraf çünkü şirket içinde bir takım kültürü yok.”*

Takım çalışmasını sağlayan esas unsur iletişimdir ve çalışanlar firmada takımlar arası iletişim eksikliği olduğunu belirtmişlerdir. Örneğin: *“Birbirinden onay alma mekanizması yok ekipler içinde.”*, *“Bana işte buradan o bilgi gelmedi ki. Oraya sorduğumuzda da o benim o tarihte vermem gerektiği belli değildi ki gibi problemler oluyor. Aslında yani hem iletişim problemi diyebiliriz buna...”*

Pek çok çalışan, takımların çözüme değil de soruna odaklanmalarının ve hatalarını kabul etmeyerek diğer takımları suçlamanın firmaya uzun vadede zarar vereceği görüşünü paylaşıyor. Bu görüşlerinden şöyle bahsederler:

*“Yani bir dokumacı hiçbir zaman dokumayı bu dokumadandır falan demez ya da iplikçi ipliktendir demez. Diğer bölümlere suç atmaya çalışır ama bu şekilde bence fabrika çok da ileriye gitmez.”*, *“Yani işte en klasik apre dairesi ile boya dairesi arasında bir çekişme var. Niye işte apreden mi çıkmış bu hata boyadan mı çıkmış bu hata. İşte boya apreden diyor, apre boyadan diyor. Gibi, hani bunu kastediyorum. Böyle sürekli bir atışma var ama kimse hatasını kabul etmiyor.”*

### 3.1.2.4 Yönetim Şekli

Çalışanlar, yönetim şeklinin belirli sınırlar dâhilinde insan odaklı olmasını, işlerin yolunda gitmediği noktalarda çalışanların sorgulanması ve işin ön plana koyularak ilgili aksiyonların alınması gerektiğini gelişim noktası olarak görüyor. Bir çalışan şöyle ifade ediyor: *“Yani iş iyi yapmasa da insan iyiye ee o insan odaklılık yani iş kötü olsa da o insan iyi olduğu için hani o insanla çalışmaya devam ediyor ya da iş kötü çıksa da çok işi önemsenmiyor.”*

Pek çok çalışan, firmada çalışan insanların hata yapmaktan korktuklarını, bunun “bir günde böyle” olmadığını; ancak bunun yönetim tarafından öğretildiğini ve *“Sen kendin karar verirken hata yapabilirsin. Hata yapmayacak şekilde ilerlemen lazım. Bunları soracaksın. Hata yaparsan çok kızarız.”* şeklindeki yönetim yaklaşımıyla şekillendiğinden bahseder. Bu yönetim anlayışını gelişime açık bir alan olarak gören çalışanlar, bu görüşlerini şöyle ifade eder: *“Herkes sorduğun zaman herkes doğruyu yapıyor. Dolayısıyla bu açıdan insanların biraz şey olması lazım yani ya ben hatamı kabul edersem aşağılanırım, işte kötü bir şeyle rastlarım, yok işten atılırım gibi kafada olmamalarını sağlamak lazım.”*

### 3.1.2.5 Pozisyon – Çalışan Eşleşmesi

Firmanın gelişime açık bir diğer özelliği ise iş değerlendirme konusudur. İşin sınırlarının aslına uygun bir şekilde çizilmemesi akabinde, pozisyon ve çalışandan beklentilerde sağlıklı bir eşleşme sağlamaması gelişime açık bir noktadır. Bir çalışan şöyle ifade eder:

*“O konuda çok ııh mesela ben şunu çok duydum. İK’den bir eleman isteniyor. Ee ama istenirken bu tam tarif edilmiyor galiba. O yüzden İK’cı da en iyi elemanı seçmeye çalışıyor galiba. Sonra bir uyuşmazlık oluyor bir anda o aday ile müdür görüşüyor mesela. Ama neticede o nokta atışı için doğru kişi olmuyor gelen aday.”*

Çalışanların pek çoğu, yaptıkları bazı işlerin farklı kademelerde bulunan pozisyonlar aracılığıyla yapılmasının daha verimli olduğunu düşünüyor ve pozisyon – çalışan eşleşmesi konusunu gelişime açık bir nokta olarak değerlendiriyor. Örneğin: *“Yani daha, atıyorum daha böyle bir sisteme oturtulması, belki bu işi yapacak teknisyenlerin, teknikerlerin alınması çünkü bu işleri o tarz insanlar yapar. Kod oluşturma, gidip bilgisayara girme sistemi falan.”*

### 3.1.2.6 Rotasyon

Pek çok çalışan, bölümler arası görev değişikliklerinin firmada mutlaka yapılması gerektiğini belirtmiştir. Örneğin bir çalışan *“Bence departmanlar arası geçiş olmalı. Yani bir tekstil mühendisi dokumada işe başladı, bir sene geçti iplik ile yer değiştirebilir.”* şeklinde görüşünü bildirmiştir.

Rotasyonun, çalışanın gelişime büyük katkı sağlayacağını düşünen çalışanlardan biri, farklı alanları görme konusundaki motivasyonunu şöyle ifade ediyor *“Ya mesela çapraz rotasyonlar olabilir. Şimdiye kadar hiç denenmemiş. Yani ne kadar ben x’de ilerleyeyim desem de benim y’yi de öğrenmem lazım z’yi de öğrenmem lazım diye düşünüyorum ben.”* ve bu konuyu gelişim noktası olarak görüyor.

## 3.2 YÖNETİCİYE İLİŞKİN FAKTÖRLER

Algılanan liderlik kapsamında, çalışanların bağlı oldukları yöneticileriyle olan ilişkilerinde memnun oldukları ve yöneticilerinde gelişime açık olarak gördükleri alanlar araştırılmıştır.

### 3.2.1 Güçlü Özellikler

Yöneticilerin güçlü yanları şu temalar halinde ortaya çıkmıştır: etkili iletişim, çözüm odaklı yaklaşım, motive edicilik, çalışma etiği ve otonomiye destek.

#### 3.2.1.1 Etkili İletişim

Çalışanların büyük çoğunluğu yöneticilerinin güçlü yanları için ilk örneklerinde etkili iletişimden bahsettiler. Yöneticilerinin net bir şekilde, herkesle aynı mesafe ve açıklıkla iletişim kurmalarının çok önemli bir güçlü özellik olduğundan bahsetmişlerdir. Örneğin bir çalışan şöyle açıklamıştır: *“Yöneticim nokta atışı olarak ne istediğini tam olarak ifade edebiliyor. Hani ben bir şey yapıyorum gidiyorum sonra ondan farklı aa ben istememiştin olmuyor mesela bizde çok.”* Başka bir çalışan yöneticisiyle açık, samimi ve direkt iletişim kurma tarzının öneminden bahsetmiştir: *“Bir şey olduğunda direkt sana soruyor cevabını veriyorsun veya zaten şey çok yakın oturduğumuzdan dolayı sürekli bir iletişim halindeyiz. Ki mesela şey eski müdürümden olsun mesela çok çekinirdim ama şimdiki yöneticimle öyle bir çekince olmuyor. Hani nasıl diyeyim sana samimiyeti verip hem de müdür hiyerarşisinde kullanan biri öyle söyleyebilirim. Seninle çok samimi bir arkadaş gibi gidip bir sıkıntıyı anlatabiliyorsun.”*

Karşılıklı, açık iletişimi örneklemek adına başka bir çalışan şöyle ifade etmiştir: *“Yani birbirimize çok açık davrandığımız için yani kızacaksa da kızıyor içinde kalmıyor.”* Başka bir çalışan da *“... iş anlamında çok açık iletişim kuruyor o konuda bir şey aktarırken doğru sonuca ulaşmak için. Hani tam anlaşıldığından emin olmak istiyor.”* demiştir. Birkaç çalışan yöneticilerinin soru sormalarının öneminden ve çözüm odaklı iletişim kurmalarından, kriz anlarını iyi yönetmelerinden bahsetmiştir. Örneğin bir çalışan şöyle ifade etmiştir: *“Hani o an gerçekten çözüm buluyor. Ve o iş kimde olması gerekiyorsa belki de onda oluyor veya ben bir sorunun var dediğimde çözülmediğini hatırlamıyorum.”* Çalışanların bir kısmı yöneticilerinin yalnızca iş odaklı olarak değil aynı zamanda insan olarak da onları önemseydiğini

gösteren şekilde iletişim kurmalarının güçlü özellikler olduğundan bahsetmişlerdir. Örneğin, bir çalışan şöyle örneklemiştir:

*“Mesela, kişisel olarak da üzgün gördüğü zaman mutlaka sorar. Varsa aklında bir çözüm hemen yardımcı olur. Tanıdığı kişilerin yanı numarasını paylaşır işte şurada tanıdığım doktor var, şurada bildiğim şöyle bir yer var der. Örnek veriyorum misal ama bazı insanlar bunu yapmaz. A öyle mi işte umarım halledersin der geçer kimi yöneticiler. Yüz göz olmak istemez mesela.”*

Çalışanlar olumsuz süreçlerin yönetimindeki güçlü yönetici özellikleri olarak anlayışlı, doğrudan, net, ve çözüm odaklı yaklaşımdan bahsetmişlerdir. Örneğin, bir çalışan şöyle ifade etmiştir:

*“İlimli yaklaşıyor kesinlikle ben bağırp çağırıp sınırlı bir şekilde bir olayı çözdüğünü hatırlamıyorum. Birilerini ezip geçmediğini görüyorum. Yani mesela nasıl diyeyim arkada telefonla konuşuyorsa duyuluyor dimi muhakkak. Birini ezip geçmiyor. Gayet makul bir şekilde hem karşı tarafı düşünerek hem kendi tarafını düşünerek o konuşmada mesela örnekler veriyor. Sizin içinde bu böyle daha iyi olur. Bizim için de bu böyle daha iyi olur. Orta yol mesela bence şu olmalıdır deyip tamamen tecrübelerle dayanarak mantık çerçevesinde doğru karar verdiğiğine inanıyorum.”*

Başka bir etkili iletişim özelliği de yöneticilerin “anlayışlı” olmalarına yapılan vurgu olmuştur. Bir çalışan yöneticisinin anlayışlı olmasını şöyle örnekler: *“Hata yapmayı gayet normal karşılayacak bir insan. Hatanın aslında işin doğasında ne kadar var olduğunu bilen birisi.”*

### 3.2.1.2 Çözüm Odaklı Yaklaşım

Yöneticinin çözüm önerileri sunması ve çalışana seçim kararını bırakması en çok bahsedilen güçlü özellik temalarından birisi olmuştur. Örneğin bir çalışan yöneticisi hakkında, *“Bir şey danıştığımda bana seçenek sunar.”* görüşünü belirtmiştir. Birkaç çalışan da hata yaptıktan sonra yöneticisiyle geribildirim toplantısı yaptığından ve onlara doğru yolu gösterdiğinden bahseder. Örneğin: *“Her zaman şey yapıyor, sorunu dinliyor, yaptığım hatayı dinliyor. Ben ona yaparken neden bu hatayı yaptığımı da anlatıyorum. Evet diyor işte böyle böyle yapsaydın düzgün olurdu. O an hatanın nasıl doğru olacağını bana anlatıyor.”*

Çalışanların büyük çoğunluğu kendi hayatlarından örnekler vererek, yöneticilerinin sorun anlarında ılımlı ve soğukkanlı kaldıklarından ve sorunu çözmeden bırakmadıklarından bahsetmişlerdir. Bir çalışan bu durumu şöyle örneklemiştir:

*“Düşünüp bir süzgeçten geçirip bir karar veriyor ve hani bu yapıyor ama dediğim gibi kimseyi kimseye düşürmüyor. Bu müdüre özgü güzel bir davranış diyebilirim yani. Sonuçta düşünsene müdür bir karar alıyor ama sen kırılacaksın ama seni de düşünüyor beni de düşünüyor. Ve onu ortak bir çözüm buluyor. Bence bunu herkes yapmaz diye düşünüyorum.”*

### 3.2.1.3 Motive Edicilik

Çalışanların en sık bahsettikleri güçlü özelliklerden bir diğeri ise yöneticilerin motive edici söz ve davranışları olmuştur. Çalışanlar sıklıkla kendilerini desteklediklerini ve bunun motivasyonlarını arttırdığını belirtmişlerdir. Örneğin, bir çalışan *“Ben benim işimi takip ettiğini zaten biliyorum. Hani benim yapmış olduğum geri bildirimler görüşmelerden ziyade zaten o konuyla ilgili bilgisinin olduğunu öncesinde bilgi alarak bana benim yaptığım görüşmelerde de onun da bana hani beni*

*verdiğim çıktıya karşılık bir bilgi verdiğini de görüyorum. Hani o açıdan zaten benim yaptığım tespitin ya da işte önerinin ne kadar yerinde olduğunu hissettiriyor.”* şeklinde ifade etmiştir. Pek çok çalışan yöneticilerinin herkesi tek tek dinlediğini ve detaylı bir düşünce sürecinden sonra karar verdiklerini, bu tutumun da herkesin motivasyonunu ve güvenini arttırdığını belirtmiştir. Firmadaki kişilerarası bir sorununun çözümünü sağlayan bir yöneticiye dair deneyimini aktaran bir çalışan şöyle bahseder: *“Diyelim ki bir sorunun var. Müdürünle konuşuyorsun o seni dinliyor ya insan yerine konulduğunu da bilmek bence güzel bir şey. Seni insan gibi sayıp dinlemesi, senin sorununu çözmeye çalışması bence güzel bir şey.”*

Çalışanlar motive eden sözleri yöneticilerinden duyduklarında kendilerini hem daha istekli hem de başarabilir hissettiklerini belirtmişlerdir. Bir çalışan şöyle örnekler: *“Bana güvenip yeni bir iş sorumluluğu yüklüyor demek. Hani yeni bir iş vermesi benim aslında kendimi geliştirmeme de yardımcı oluyor. Benim orda körelmemi tek bir iş yapmamı istemiyor. Bu da beni geliştirici, beni düşündüğünü gösteren bir yön bence.”* Başka bir çalışan da *“...bunları söylemesi bile insana yetiyor bence. İnsanın özgüvenini kendine getiriyor”* şeklinde ifade etmiştir.

### 3.2.1.4 Çalışma Etiği

Yöneticilerin bilgi, deneyim, çalışkanlık gibi çalışma etiğini sergilemeleri çalışanların bahsettikleri belirgin güçlü özellikler temalarından biri olarak saptanmıştır. Çalışanlar sıklıkla yöneticileri için *“teknik yönü çok iyi”, “uzun yıllar üretimin içerisinde çalışmış olması ona üretimin tüm farklı birimlerindeki riskleri ve fırsatları görmesine yardımcı olmuş”, “deneyim edinmiş, geçmişinde o tecrübelerine dayanarak çok mantıklı ve doğru kararlar verdiğine inanıyorum”* gibi ifadeler kullanmışlardır. Bir çalışan, yöneticisinin kararlarının doğruluğundan şüphe ettiği zamanlardan birine atıfta bulunmuş ve yöneticinin önerdiği metodun doğru çıkmasından sonra güveninin tazelendiğini belirtmiştir. Yöneticilerinin bilgilerinden ve deneyimlerinden örnek aldıklarını, kararlarına güvendiklerini belirtmişlerdir. Bir

çalışan yöneticisini nasıl takdir ettiğini şöyle ifade eder: *“Güçlü yanları, çok yetenekli. İşin uzmanı olduğunu görüyorum çünkü onun kadar iyisini daha önce görmedim. Onun iyisi de olmaz artık yani. İşini yaparken ki kabiliyetleri, malzemeleri kullanım şekli, o anlamda çok takdir ediyorum, örnek alıyorum.”*

Bazı çalışanlar yöneticilerinin zeki ve çalışkan olduklarından, stratejik olarak düşündüklerinden, olay ve kişilere çok yönlü bir şekilde yaklaştıklarından, kendilerini geliştirmiş olduklarından güçlü özellikler olarak bahsetmişlerdir. Örneğin bir çalışan yöneticisinin güçlü özellikleri için *“...müdürümün çok zeki olduğunu ve işlerin üstesinden geldiğini düşünüyorum.”* demiştir. Başka bir çalışan ise şöyle ifade eder: *“Çok çalışkan hani acayip bir stratejik kafası var böyle, hani karar alma diyoruz ya gidiyoruz konuşuyoruz, bir şeyler söyle, fikir şöyle. O stratejik hop çıkıyor yani. X tekniği bilmesine gerek yok. Tekniği ben zaten biliyorum. O karar alma, o hani söyledikleriyle farklı başka bir karar da olsa bir şey de güzel yöne gidiyor.”* Başka bir çalışan da yöneticisinin güçlü özelliklerinin *“hırslı, azimli, öğrenmeye çok istekli, problem çözmeye çok istekli, sorun yaşamamaya çok istekli”* olduğunu belirtmiştir.

### 3.2.1.5 Otonomiye Destek

Çalışanların sıklıkla bahsettikleri yönetici güçlü özelliklerinden bir diğeri yöneticilerinin onlara otonom kararları için destek vermesidir. Çalışanlar yöneticilerinin kendi kararlarını vermelerinde ve uygulamalarında onlara müdahale etmediğinden, kendi düşünce ve kararlarını empoze etmediğinden güçlü özellikler olarak bahsetmişlerdir. Bir çalışan ekip çalışmasında yöneticisi ile ilgili *“Başka bir ekibin yaptığı işin ucu sana dokunuyorsa o iletişimi kendin kurmanı bekler ama senin bundan haberin yoksa da kendin kurmanı bekler.”* diye bahsetmiştir.

Çalışanlar yöneticilerinin kendilerine alan tanıyan tutumlarının güven verdiğini belirtmiştir. Örneğin bir çalışan *“Sıkma durumu da yok. Esnek de bırakıyor. Hani o güvenliğini hissediyorum yani bana. Hani evet hani artık buraya bu çocuğu yerleştirdik. Tamam artık, ben de kafam rahat rahat yastığa koyabilirim diyor.”*



şeklinde ifade etmiştir. Yöneticilerin denetimlerini çalışanların iradelerini de dikkate alarak yapıyor olmaları, çalışanların memnuniyetlerini arttıran, güçlü özellik olarak tanımladığı faktörlerden olmuştur. Bir çalışan bunu şöyle ifade etmiştir:

*“Bir kontrol mekanizması var ama onu sana hissettirmiyor aslında. Hissediyorsun ama bunu nasıl diyeyim müdür baskısıyla yapmıyor. Normal geliyor samimi bir şekilde takıldığın bir yer var mı nasıl gidiyor bakıyım diyor neler yapıyorsun diyor hani tamamen samimi bir yaklaşması olduğu için bunu tamamen o an idrak edemiyorum ben genellikle. Daha sonrasında belli oluyor. Çünkü düşününce biraz daha sonradan oturuyor.”*

### 3.2.2 Gelişime Açık Özellikler

Çalışanların verdikleri yanıtlar çerçevesinde, yöneticinin gelişime açık özellikleri bağlamında ortaya çıkan temalar şöyle sıralanmıştır: yapıcı geribildirim, teşekkür etmek, etkili ekipiçi iletişim, sınırların tayini, otoriter olmak ve eğitim desteği.

#### 3.2.2.1 Yapıcı Geribildirim

Çalışanların yöneticilerinin gelişime açık olduğunu belirttikleri konulardan birisi yöneticilerinden daha fazla geribildirim beklèmeleridir. Çalışanlar, yöneticileri onlara yaptıkları işleri ya da performanslarıyla ilgi anlık olarak geribildirim vermediklerinde “gelişimlerine ket vurulduğunu”, performanslarının ne olduğunu tam olarak idrak edemediklerini ifade etmişlerdir. Çalışanlar geribildirim almanın yalnızca motivasyonlarını arttırmakla kalmayacağını, aynı zamanda neyi doğru ya da yanlış yaptıklarını daha net şekilde de görebileceklerini ve kendilerini geliştireceklerini belirtmişlerdir. Çalışanlar “Doğru yaptığım şeyleri devam ettirip yanlışları düzeltmek”in işlerinin parçası olarak gördüklerini ifade etmişler ve yöneticilerinden

daha sık geribildirim almak istediklerinden bahsetmişlerdir. Örneğin bir çalışan şöyle ifade etmiştir:

*“Hani şeyi bilmiyorum yöneticilik değil de hani buraya bir pozisyona geldin, birilerini yönlendirmeye çalışıyorsun, işi doğru yaptırmaya çalışıyorsunuz. Yanlış mı yapıyorum doğru mu yapıyorum? Yanlış yapıyorsam düzeltelim bir şeyleri söyleyin. Doğru yapıyorsam, tamam doğru yapıyorum, o zaman bunu u yanlış yaptığım şeyler vardır mutlaka onu da düzeltmek için emek harcayayım yani. Onu göremiyorum, bilmiyorum.”*

Çalışanlar yanlışlarını kendilerinin fark etmelerinin hem zaman aldığından hem de gelişimlerini yavaşlattığından bahsetmişlerdir. Bir çalışan şöyle örnekler: *“Geribildirimi zaten alamıyorsun hani. Nerde yanlış yaptım, soramıyorsun. İnsanın kendisi de öyle ama. Onu da söylemesi güzel. Ben kendi kendime keşfediyorum. Yanlış yaptım “Aa ben yanlış yaptım” diye bağıriyorum burada falan. Birkaç defa oldu.”*

### 3.2.2.2 Teşekkür Etmek

Çalışanlar yöneticilerinden daha fazla motive edici sözler duymak istediklerini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin başarılı oldukları konu ve anlarda çalışanlarıyla bu başarıyı gördüklerini ve takdir ettiklerini belirtir şekilde iletişim kurmalarının öneminden bahsedilmiştir. Örneğin bir çalışan beklentisini, *“Başarıda u teşekkür edilmesi, ama bunu sesli bir şekilde söylenmesi önemli. “Teşekkürler, takdir ediyorum seni, bravo” hani bunu bunu yaptınız, emek sarf ettiniz denmesi gerek”* şeklinde ifade etmiştir. Çalışanlar yöneticilerinin genellikle dolaylı olarak takdirlerini ifade ediyor olabileceklerinden, “yergi yoksa her şey yolundadır” mantığıyla hareket edildiğinden, fakat bunun motivasyonlarını olumlu etkilemediğinden bahsetmişler, yöneticilerin teşekkür etmelerinin çalışan memnuniyeti ve motivasyonu için önemini ifade etmişlerdir. Bir çalışan bu dileği şöyle ifade eder: *“Onu yaptım bunu ettim bilmem ne iki günde bayağı bir toparladık ve mesaj yazdı: “Takım ruhu budur”. Çok güzel bir not diye yazmışsınız falan filan ama teşekkürler yine yok. Cümlede teşekkür yok. Anlatabiliyor muyum?”* Başka bir çalışan da yöneticisinin eleştirisi dengesini

oluşturamadığından bahsederken şöyle bir örnek verir: *“Birini sürekli yerersen, hiç takdir etmezsen o hırsı oluşturamıyorsun.”*

### 3.2.2.3 Etkili Ekip İçi İletişim

Yöneticilerin gelişime açık olarak tanımlanan özelliklerin birisi, daha etkili sosyal ve bireysel iletişim kurmak için çaba harcamak olmuştur. Çalışanlar yöneticilerinin ekiple ya da çalışanlarıyla birebir iletişimlerinde etkili iletişim tekniklerini kullanmanın önemli olduğundan, etkili iletişimin daha “sağlıklı” olacağından, “ekip yönetiminden uzak” anlayışın kısa ve uzun vadede etkili sonuçlar yaratmayacağından bahsetmişlerdir. Bir çalışan yöneticisiyle ilgili yaşadığı temel sorunların iletişim kaynaklı olduğunu anlatırken şöyle tanımlar: *“Yöneticim iş odaklı bir çalışma tarzı sergiliyor. İlişkilerinin zayıf olduğunu düşünüyorum, insan ilişkilerinin zayıf olduğunu düşünüyorum. Ekiple olan ilişkisinin zayıf olduğunu düşünüyorum. Ekipten, ilişkilerden kopuk kaldığını düşünüyorum.”* Çalışanlar sıklıkla yöneticilerinin insan odaklı yaklaşımlarının motivasyonlarını arttıracığından, iş odaklı yaklaşımların motivasyonlarını düşürdüğüne dikkat çekmişlerdir.

### 3.2.2.4 Sınırların Tayini

Birkaç çalışan karşı cinsten yöneticileriyle çalışırken sınır problemleri yaşamış olmaktan ve yöneticilerinin iletişim sınırlarını tayin etmekte daha fazla sorumluluk almalarının daha etkili olacağından bahsetmiş, sınırları tayin eden yöneticilerle daha uzun süre ve sağlıklı şekilde çalışabildiklerini ifade etmişlerdir. Örneğin bir çalışan eski yöneticisi ve şimdiki yöneticisini karşılaştırması üzerinden sınırların öneminden bahseder: *“Çok saygılıdır yöneticim. Bir kere bir erkek olarak da ben de kadın çalışan olarak o yanımda ekstra bir özenli davranır. O yüzden ben de ona özenli davranırım ama eski yöneticim öyle değildi mesela. Böyle bel altı şakalar çok yapardı ama ben de gülerdim. Bana karşı yapmasa bile ama herkesin kolay kaldıracığı şeyler değil hani. Onunla anlaşılmayan bir insan için çok kötü bir yönetici olurdu”.* Yöneticilerin çalışma saatleri dışında da çalışanlardan iş talep etmelerinin sınır tayini açısından

zorluk yarattığından bahsedilmiştir. Bir çalışan sınır tayininin çalışma saatleri konusunda yapılamamasının yarattığı güçlüğü bu şöyle örnekler: *“Mesai saati dışında da iş ile alakalı çok fazla sıkıştırma hakkı olduğunu zannediyor çünkü beni arkadaşı gibi görüyor. Her an ona yardım etmemi istiyor. Bu ilk başta insanı hiç yormuyor ama sonra rahatsız oluyor insan.”* Çalışanlar yöneticilerinin “hem samimi hem de mesafeli” olmalarının iş doyumu ve sağlığı açısından çok önemli olduğundan bahsetmişlerdir.

### 3.2.2.5 Otoriter Olmak

Çalışanların yanıtları arasında sıklıkla beliren temalardan birisi de yöneticilerinin daha otoriter olmalarını bekledikleri olmuştur. Bir çalışan, yöneticisinin daha sert olmasını beklediğini şöyle ifade eder: *“Herkesi dinliyor orta yolu bir şekilde bulmaya çalışıyor. Ama bunu yaparken bazen fazla yumuşak kalabiliyor. Ve hani atıyorum tırnaklarımı göstermem gereken yer olur ya böyle. O anlarda bile yapmıyor o davranışı.”* Çalışanlar yöneticileriyle ilgili örnekler ile beklentileri anlatırken sıklıkla *“Bence biraz daha sert çıkabilirdi”*, *“Mesela fazla o kadar da yumuşak olmayı gerektirmiyor”*, *“Bazen hani biraz daha dikleşmeli gerektiğini düşünüyorum aslında.”* gibi ifadeler kullanmışlardır. Çalışanlar yöneticilerinin bazı durumlarda “yumuşak kalmalarının” çalışanlar üzerinde sömürülebilir bir intiba bırakacağından, bunun da işleyişe zarar vereceğinden bahsetmişlerdir. Bir çalışan bunu şöyle örnekler: *“Bizim açımızdan bir şey değişmez ama insanların kafasında ne oluyor biliyor musun? İşte bizim müdür ya çok iyi zaten o ne desek tamam der bence insanların kafasında bu algı oluştuğunu düşünüyorum.”*

### 3.2.2.6 Eğitim Desteği

Çalışanların yöneticilerinde gelişime açık olarak tanımladıkları temalardan birisi yöneticilerinin kendilerinin eğitime ve gelişime katkıda bulunmalarını bekllemeleridir. Çalışanlar bu beklentilerini yöneticileri için *“Modunu, eğitimini, bilgini her şeyi bir adım yukarıya taşımalı. Sadece teknik tarafı için değil bütün diğer*

*alanlar için de yapmalı.”, “Yani bir işi öğrenmen için elinden gelen her şeyi yapıyor ama bu gelişmek değil.”* gibi şekillerle ifade etmişlerdir. Çalışanlar işlerini yaparken yeni teknikler öğrenmeyi, bilgi dağarcıklarını zenginleştirmeyi beklediklerini, bunu gerçekleştirirken yöneticilerinin onlara mentörlük yapmalarını beklediklerini, bunların sıklıkla olmamasını gelişime açık bir özellik olarak ifade etmişlerdir.

### 3.3 AYRILMA NEDENLERİ

Çalışanların ayrılma ile ilgili düşünceleri araştırıldığında üç temel tema ortaya çıkmıştır: değersiz hissetmek, hedef yokluğu ve iletişimde sorunlar yaşamak. Aşağıda bu temalar detaylandırılmıştır.

#### 3.3.1 Değersiz Hissetmek

Çalışanların büyük çoğunluğu firmadan ayrılma nedeni olarak değersiz hissetme yanıtını vermişlerdir. Değersiz hissetmeye örnekler olarak çalışanlar *“...eski firmamdan o zaman ayrılmaya karar verdim. Şimdi eğer yarın öbür gün burada da birisi bana sana düşünmen için para vermiyoruz derse buradan da ayrılırım.”*, *“...benim için öncelikli olan kendi yaptığım şeyi kendim sunabilmek burada hiç yok. Bence çok yani benim ayrılmama sebep olabilecek bir şey bu.”*, *“Bir iz bırakma. Yani bunu yapamazsam, yapamayacak noktaya gelirim artık benim motivasyonum düşer. Yani bir yenilik getiremiyorsam.”*, *“...benim müşteriye kendim olarak bir katkı yok.”* gibi cümlelerle değerli hissetmenin, fikirlerine ve katkılarına önem verilmesinin ne kadar önemli olduğunu belirtmişler, bu hissin devam etmesi halinde de ayrılmayı düşüneceklerini belirtmişlerdir.

Çalışanlar yalnızca fikirleri ile değil, aynı zamanda da aldıkları eğitimle de değerli hissetmek istediklerini ifade etmişlerdir. Örneğin bir çalışan, yaptığı işi başka eğitimleri alan insanların da yapabildiğini, eğitimiyle ayrıcalıklı hissetmediğini ve bunun ayrılmayı düşündüren faktörlerden olduğunu ifade etmiştir: *“...benimle beraber burada yapabilen meslek lisesi mezunu insanlar var burada yani. Benim*

*üniversiteden, güzel sanatlar fakültesinden mezun olmamın ayrıcalığı yok". Çalışanlar iş alım süreçlerinde işin gerektirdikleri ve başvuranların kapasiteleri arasında bir uyum olmasını beklediklerini şöyle cümlelerle ifade etmişlerdir: "Benim bir işin akışına faydam yoksa yani ben o zaman kendimi burada çok lüzumsuz hissediyorum.", "Bir maratoncu düşünün. Çok hızlı koşuyor ve bir ilan vermişler, bir maratoncu arıyor diye. Sen çok hızlı koşuyorsun koşabiliyor musun? Evet, çok hızlı koşabiliyorum. Tamam diyorsun, onu işe alıyorsun. Hâlbuki o yaşlı bir kadının yürümesine yardım etmek için işe alınmış ama o maratoncu, hızlı koşuyor."*

### 3.3.2 Hedef Eksikliği

Çalışanların en sık bahsettikleri ayrılma nedenlerinden birisi de hedef eksikliği olarak saptanmıştır. Çalışanlar görevlerinde kendilerini geliştirecek bir yol göremediklerinde, yeni şeyler öğrenmedikçe, çalışmalarının gelecekteki kendilerine katkıda bulunduğunu görmedikçe bir firmada çalışmaya devam etmeye sıcak bakmayacaklarından bahsetmişlerdir. Örneğin bir çalışan çalıştığı bölümdeki işleyişi oturtmak hedefine ulaştığında ayrılmayı düşüneneceğinden bahsetmiş, şöyle detaylandırmıştır, *"Ben misyonumu tamamlayana kadar burada olmayı düşünüyorum. Misyonum da artık burada sorunların ortadan kalması. Ya tamam \*bölüm\* ile ilgili sıkıntı kalmadı. \*bölüm\*de artık sıkıntı yaşamıyoruz ya da ne bileyim bizim otuz sıkıntımız vardı beşe düştü olayı zaten görünen bir şey olacak yani o gün geldiğinde."* Başka bir çalışan da eski işyerinden gelişmeye açık olmadıkları, ona yeni bir hedef sağlamadıkları için ayrıldığını belirtmiştir: *"Ama onlar mevcut organizasyonel yapı içerisinde bu noktada benden bu sağladıkları imkânlardan mutlu ve memnun olduklarını söylediler. Ama bu beni memnun etmedi. Ondan dolayı ayrıldım."* Başka bir çalışan ise firmada neden çalışmaya devam ettiğini ve ne olsa ayrılmayı düşünebileceğini şöyle ifade eder:

*"Ayrılabilirim iyi bir fırsat olursa. Beni şu motive eden şey değil ama. İşte para değil. Ben burada çok iyi kazanıyorum, çok şükür. Ama mutsuz olduğum bir, bir şey varsa hani uı motivasyonum düşerse ben ayrılabilirim. Çünkü benim yani yarı fiyatına da bir yere gidebilirim, daha yükseğine de gidebilirim. Çünkü motivasyon*

*para değil. Rahat, huzurlu, mutlu, kafamı yastığa rahat koyduğum ve istediğim şeyleri yapabildiğim şey. Yapabilirsem ne mutlu, yapamazsam yani ayrılabilirim.”*

### 3.3.3 İletişimde Sorunlar

Çalışanların yanıtlarında beliren en belirgin diğer bir tema da ilişkilerde sorunlar yaşamak olmuştur. Çalışanlar eğer iş arkadaşlarıyla ve yönetimle ilgili sorunlar yaşarlarsa bunun bir ayrılık nedeni olabileceğini belirtmişlerdir. Örneğin bir çalışan, çalışma arkadaşları ile güç mücadelesi ortaya çıkarsa, işine müdahale edildiğini hissederse ayrılmayı düşünebileceğini ifade etmiştir: *“İşimi benden daha iyi bildiğini düşünüp de benim işime müdahale etmeye kalkan ya da benim işimi yargılamaya kalkan biri olursa, buyur sen yönet, der giderim.”* İş arkadaşlarıyla sorunlar en çok bahsedilen temalardan olmuştur: *“İnsanlar bugün böyle davranırken yarın kötü davranmaya başlarsa...”* Yönetim ile farklı fikirlerde olmak ve iletişimde zorlanmak da ayrılma nedeni olarak ortaya çıkmıştır: *“Herhangi bir kuşku yok. Ama yönetim bakış açısıyla, yönetim anlayışıyla farklılaştığımız noktalarda belki bunu da söylüyorum belki uuhh ayrılma fikri düşünülebilir.”*

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada örgütsel bağlılık ve algılanan liderlik türlerinin belirlenmesi kapsamında, kurumsal bir tekstil firmasında bir alan araştırması yapılmıştır.

Çalışanlar firmalarının güçlü yanlarına dair verdikleri cevaplar araştırıldığında ortaya çıkan temalar “olumlu sosyal ilişkiler, kaliteli çalışanlar, güvenilir organizasyonel altyapı, gelişimi destekleyen şirket kültürü, mesleki rol tatmini, değerli hissetme, marka değeri, fiziksel ortam ve çalışan odaklı yaklaşım” olmuştur. Çalışanların yanıtları firmalarının gelişime açık özellikleri hakkındaki fikirleri araştırıldığında ortaya çıkan temalar “iş yapış şekli, farklı bakış açıları, takım çalışması, yönetim şekli, pozisyon – çalışan eşleşmesi ve rotasyon” olmuştur.

Çalışanların yöneticilerine ilişkin algıladıkları güçlü özellikler araştırıldığında ortaya çıkan temalar etkili iletişim, çözüm odaklı yaklaşım, motive edicilik, çalışma etiği ve otonomiye destek; gelişime açık yanlar ise yapıcı geribildirim, teşekkür etmek, etkili ekip içi iletişim, sınırların tayini, otoriter olmak ve eğitim desteği olarak tematiye edilmiştir.

Çalışanlara kendilerine firmalarından ayrılmayı düşündüren özellikler sorulduğunda alınan yanıtlar da üç temayı ortaya çıkarmıştır: değersiz hissetmek, hedef eksikliği ve iletişimde sorunlar.

Bu bölümde, yapılan çalışmanın bulguları örgütsel bağlılık ve liderlik özellikleri kapsamında tartışılacaktır. Öncelikle, çalışanların firmaya dair algıladıkları güçlü ve gelişime açık özelliklerin Allen ve Meyer (1990)’insunduğu örgütsel bağlılık



teorisiyle örtüştüğü gözlemlenmiştir. Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığın temel üç ana etmeni olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık kavramlarını tartışırlar. Duygusal bağlılık, işin cazibesi, rol açıklığı, bireye önem, örgütsel güvenilirlik, katılım, iş görenler arasındaki uyum gibi faktörleri içerir. Bu çalışmada ortaya çıkan temalardan olumlu sosyal ilişkiler, kaliteli insanlar, güvenilir organizasyonel altyapı, mesleki rol tatmini, değerli hissetme ile çalışan odaklı yaklaşım, Allen ve Meyer'in duygusal bağlılık faktörlerini örneklemektedir. Bu çalışmanın ortaya koyduğu temalar açısından, çalışanların büyük oranda duygusal bağlılık hissettikleri söylenebilir.

Çalışanların büyük çoğunluğu firmalarında yaptıkları işlerden memnun olduklarından, üst ve astlarıyla ilişkilerinde doğrudan ve açıklıkla iletişim kurduklarından, görev tanımlarının net olduğundan, yöneticileriyle fikir alışverişinde bulunabildiklerinden, kişilerarası ilişkilerin hem uyumlu hem de optimal mesafede olduğundan, firmanın organizasyonel altyapısına, kurumsal kimliğine güven duyduklarından, fikirlerinin önemsendiğinden ve hem karar süreçlerine, hem de iş yapış süreçlerine katkıda bulunduklarından ve bu katkıların kendilerini memnun ve mutlu çalışanlar kıldığından bahsetmişlerdir. Benzer bir şekilde, firmanın gelişime açık yanları tartışmasında çalışanlar iletişime vurgu yapmanın, iş yapış şeklindeki gelenekselliği kırmanın ve ekip çalışmasına dair geliştirmeler ortaya koymanın, duygusal bağlılığı arttırabilecek etmenler olduğunu ortaya koymuşlardır.

Allen ve Meyer (1990), örgütsel bağlılığın ikinci yapıtaşı olan devam bağlılığını temsilen çalışanların yetenekleri ve eğitimi arasındaki uyumdan, çalışanların kendilerine yatırım yaptıklarını düşünmelerinden, sosyal hakların etkisinden bahsetmişlerdir. Bu çalışmada, duygusal bağlılık etmenleri kadar yoğun olmasa da, çalışanlar yaptıkları iş ve yetenekleri arasında uyum olduğundan ve kendilerini süreçlere katkıda bulunuyor hissetmekten bahsetmişler, bu katkının onların devam etmelerini sağladığını, önlerine yeni hedefler koyduğunu, firmanın da sağladığı eğitimler ve sosyal olanaklar ile devamlarını desteklediğinden bahsetmişlerdir. Çalışanların bir kısmı firmanın kendilerine yatırım yaptığını düşündüklerini ifade etmişlerdir. Benzer bir şekilde, firmanın gelişime açık yanları tartışmasında çalışanlar

pozisyon – çalışan analizi, rotasyon ihtiyacı gibi temalar üzerinden firmanın devam bağlılığını geliştirebilecek inisiyatifler almasının önemine dikkat çekmişlerdir.

Allen ve Meyer (1990), örgütsel bağlılık modelinin üçüncü etmeni olarak normatif bağlılıktan bahsetmişlerdir. Çalışanların oldukça sınırlı sayıda bir kısmı normatif bağlılık kapsamında ele alınabilecek temalar sunmuşlardır. Birkaç çalışan firmanın onlar için “ekmek teknesi” ya da “faturaları ödemesini sağlayan sistem” olduğundan bahsetmiş; fakat büyük çoğunluğu firmaya devam etmenin daha ziyade “tercih” olduğunu ifade etmişlerdir.

Yukarıda tartışılan temalar, Allen ve Meyer (1990)’ in örgütsel bağlılık teorisi üzerinden incelendiğinde ortaya ilginç sonuçlar çıkmaktadır. Öncelikle, bir tekstil firmasının kapsamlı görüşmeler yapılan on iki kişilik örnekleminde ortaya çıkan temalar duygusal bağlılık temalarının daha baskın olarak deneyimlendiğini, devam bağlılığına dair kimi eleştiri ve önerilerin olduğunu; fakat normatif bağlılığa dair, teorinin vurguladığı “zorunluluk” temasından ziyade “tercih” temasını vurguladığını göstermiştir. Bu örnekleme, çalışanlar sosyal ilişkiler, marka ile özdeşleşme, firmaya güven duyma, kişisel doyum hissetme gibi duygusal bağlılık faktörlerini; firmanın eğitim desteği, yan haklar, sosyal olanaklar sağlaması gibi devam bağlılığı faktörlerine ihtiyaç duyduklarını belirtmişler; ihtiyaçları karşılanmadığı takdirde ayrılmayı “elbette” düşüneceklerini; fakat memnun oldukları için kalmayı “tercih ettiklerini” vurgulamışlardır.

Firmadan ayrılma düşüncesine ilişkin çalışan yanıtlarının analiz sonuçları Allen ve Meyer (1990)’ in örgütsel bağlılık teorisi bağlamında incelendiğinde yukarıdaki tartışmayı destekler sonuçlar göze çarpmaktadır. Çalışanların büyük çoğunluğu ayrılma düşüncesiyle bağlantılı olarak değersiz hissetmek, hedef eksikliği ve iletişim sorunlarını dile getirmişlerdir. Değerli hissetmek, Allen ve Meyer (1990)’ in örgütsel bağlılık teorisi kapsamında duygusal bağlılık faktörleri arasında önemli yer tutmaktadır. Bu çalışmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğu için, duygusal bağlılık işveren firmada yapılan işe katkıda bulunuyor olmak ve varlığının firma için değerli olduğunu hissetmek, çalışanlar için önemli bir duygusal bağlılık faktörüdür.

Hedef eksikliği de yine duygusal ve devam bağlılığı faktörleri arasında tartışılan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların büyük çoğunluğu çalıştıkları firmada artık ulaşmaya çalışacakları, açık ve belirgin bir amaçları olmadığı zaman ayrılmayı düşünebileceklerini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda hedeflerin çalışanları hem duygusal olarak tatmin ettiği, hem de devamlılık sağlamak açısından bir araç işlevi gördüğü söylenebilir.

Çalışanların ayrılma düşüncesiyle bağlantılı olarak ileri sürdükleri diğer bir etmen iletişim sorunları olmuştur. Çalışanlar firmalarında hem üstleriyle, hem paralel konumda bulunan diğer çalışanlarla, hem de astlarıyla olan ilişkilerinde sorunlar yaşarlarsa bunun bir ayrılık nedeni olacağını ifade etmişlerdir. Allen ve Meyer (1990) bu temaya duygusal bağlılık alt başlığı altında işgörenler arasındaki uyum çerçevesinde değinmişlerdir. Teoriye göre çalışanlar arasında uyum ve içten ilişkilerin varlığı, çalışanların duygusal bağlılığını arttıran özelliklerden birisidir. Bu çalışmada da bu ifadeler desteklenmiştir.

Ayrılma düşüncesine dair çalışan yanıtları incelendiğinde, özetle, yoğunlukla bahsedilen üç tema değersiz hissetmek, iletişim sorunları ve hedef eksikliği duygusal bağlılık bağlamında tartışılan kavramlardır. Hedef eksikliği duygusal bağlılığın yanı sıra devam bağlılığı kapsamında da ele alınmıştır. On iki kişiyle yapılan kapsamlı görüşmeler sonucunda ortaya çıkan veriler ışığında, ayrılma düşüncesinin duygusal bağlılık ile daha ilişkili olabileceği ortaya çıkmaktadır. Bu konudaki anlayış ve bilgiyi derinleştirmek ve genişletmek adına daha fazla çalışmaya ihtiyaç bulunmaktadır.

Çalışmada araştırılan temalardan bir diğeri ise çalışanların yöneticilerinde algıladıkları güçlü ve gelişime açık yönlerdir. Çalışanlar yöneticilerinin güçlü özelliklerine dair etkili iletişim, çözüm odaklı yaklaşım, motive edicilik, çalışma etiği, ve otonomiye destek; gelişime açık yanlar olarak ise yapıcı geribildirim, teşekkür etmek, etkili ekip içi iletişim, sınırların tayini, otoriter olmak ve eğitim temalarını çoğunlukla dile getirmişlerdir.

Çalışanların güçlü özelliklere dair yanıtları incelendiğinde yukarıda bahsedilen liderlik türlerinin bir alaşımının güçlü ve gelişime açık özellikler olarak algılandığını görürüz. Öncelikle, Şahin ve diğerleri (2004) tarafından tartışıldığı üzere çalışanlara kararlarında ve iş yürütmede tam serbesti tanıyan, herhangi bir müdahalede bulunmadığı gibi fikir paylaşımı da sağlamayan liderlerin çalışanlar tarafından etkili olarak algılanmadığı, liderin “eksikliğinin” grup içinde çatışma ve anlaşmazlıklar doğurabildiği ifade edilmiştir. Bu çalışmadaki çalışanların büyük çoğunluğu, yöneticilerinin kendilerine değer vermelerinden ve kararlarına “güvenmelerinden” duydukları memnuniyeti dile getirmekle beraber, karar ve iş yürütme alanlarında yöneticilerin otoriter olmalarını, inisiyatif almalarını ve ekibi etkin biçimde yönlendirmelerini beklediklerini ifade etmişlerdir.

Tengilimoğlu (2005)’ nun hipotezleriyle uyumlu olarak, çalışanların büyük çoğunluğu yöneticilerinin demokratik-katılımcı liderlik şeklini benimsediklerini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin plan ve süreçlerin belirlenmesinde demokratik tutum sergilemeleri, çalışanların otonomisini desteklemeleri, kararlarda çalışanların fikirlerini sormaları güçlü özellikler olarak ifade edilmiş olup, çalışanlar yöneticilerin demokratik tutumlarının motivasyonlarını ve memnuniyetlerini arttırdığını ifade etmişlerdir.

Tengilimoğlu (2005) çalışmasında karar ve sorumlulukları tek başına alan ve çalışanları motive etmek için ödüllendirme ve cezalandırma tekniklerini kullanan otokratik liderlik türünden bahsetmiştir. Bu çalışmada, çalışanların yanıtlarında otokratik liderlik vasıfları karar, planlama ve iş yürütme süreçlerinde ne güçlü ne de gelişime açık liderlik özellikleri bağlamında karşımıza çıkmamıştır.

Karizmatik liderlik kavramı muğlak doğası nedeniyle tartışılan bir tür olsa da bu çalışmada ortaya çıkan yanıtlar arasında çalışanların sıklıkla yöneticilerinin bilgi ve deneyimlerinin yoğunluğuna ve iletişim konusundaki etkinliklerine “karizma” atfedildiği, bunların çalışanları motive eden, güçlü özellikler olarak tanımlandığı

saptanmıştır. Bu çalışmada lideri “karizmatik” yapan etkenler bilgi, deneyim ve etkin iletişim olarak karşımıza çıkmıştır.

Bu çalışmada ortaya çıkan güçlü ve gelişime açık liderlik özellikleri ele alındığında, çalışanların çoğunun Başı ve Avolio (1990)’ nun dönüşümcü liderlik kavramı ile tanımladığı bir lider tipini “tercih eden” bir profil sergilediklerini görürüz. Araştırmacılara göre dönüşümcü lider yeni fikirleri destekler (1), çalışanlara bireysel olarak ilgi gösterir (2), sıklıkla ilham verici motivasyon teknikleri kullanır (3) ve sağladığı güven sayesinde çalışanları üzerinde idealize edilmiş bir etkiye sahiptir (4).

Bu çalışmada, çalışanların büyük çoğunluğu üzerinde yöneticilerinin idealize edilmiş bir etkiye sahip olmalarının güçlü yan olarak ifade edildiğini görürüz. Dönüşümcü liderlik profiliyle uyumlu bir şekilde, çalışanlar yöneticilerinin otonomilerine sağladığı destekten (1), motive edici olmasından (3), çalışma etiği ve güçlü iletişim teknikleri sayesinde çalışanlara güven vermesi ve idealize bir konumda durmasından güçlü özellik olarak bahseder ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin “parlatılmasını” talep ederler. Bu taleplerine şöyle örnekler verebiliriz: daha fazla geribildirim vermesi yoluyla yeni fikirleri desteklemesi ve katılımcılığı arttırması, çalışan motivasyonunu teşekkür etmek yoluyla arttırması, etkili ekip içi iletişim, sınır tayini, otoriter olmak yoluyla daha fazla güven vermesi ve “idealize” imgesini güçlendirmesi ve eğitimlerini desteklemek yoluyla bireysel ilgi göstermek gibi.

Bu çalışma, dönüşümcü liderlik profilini destekleyen bir “tercih” alenini vurguladığı gibi iletişim ve idealize etki alt kavramlarına da önemli katkıda bulunmuştur. Çalışanlar için yöneticilerinin yalnızca kendileriyle değil tüm ekip ile etkili iletişim içinde olması, Başı ve Avolio (1990)’ nun tartıştığı dört boyutun yanında ayrı bir kavram, beşinci bir boyut olarak vurgulanmıştır. Bu boyutların belirlenmesinde daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır. Ayrıca, bu çalışma yöneticilerin güven sağlama yoluyla idealize etki yaratmasını yöneticilerin bilgi ve deneyim, güvenilir kararlar, etkili iletişim, stratejik düşünce ve planlar yoluyla sağlandığını ortaya koymuştur. Başı ve Avolio (1990)’ nun çalışmasındaki “idealize etki” böyle detaylandırılmamıştır. Bu çalışma tartışılan kavrama katkıda bulunmakla birlikte her

örgütün kendine özgü güven sağlama araçları olabileceğinin de altını çizmiştir. Bu çalışmada bilgi ve deneyim bir güven unsuru olarak karşımıza çıkmıştır. Fakat başka örgütlerde de benzer bir güven belirleyen faktörler dağılımı mı vardır? Bu soruların yanıtları için de daha detaylı ve kapsamlı kalitatif ve kantitatif çalışmalara ihtiyaç vardır.

Bu çalışmada saptanan önemli bulgulardan bir diğeri ise çalışanların firmaya ilişkin algıladıkları güçlü ve gelişime açık yanların, yöneticilerine ilişkin algıladıkları güçlü ve gelişime açık yanlar ile olan benzerliğidir. Çalışanlar hem firma hem de yöneticiler için olumlu özellikler etkili birebir iletişim, uyumlu ekip içi iletişim, değerli hissetme, destekleyici tutum ve güvenilir altyapı/sınırlar temalarını ortaya koymuşlar; gelişime açık özellikler için de olumlu özellikleri tamamlar (ve artırır) şekilde farklı fikirlere açıklık, etkili birebir iletişim, uyumlu ekip içi iletişim temalarından bahsetmişlerdir. Bu bulgular, çalışanların firmalarına olan bağlılıklarında yöneticilerini nasıl algıladıkları ve yöneticileriyle olan ilişkilerinin bağlılıklarını nasıl etkilediği ve tersi yöndeki etkileşimin de bileşenlerine dair çalışmalara duyulan ihtiyacı ortaya koymuştur. Bu çalışmanın sonuçları “Çalışanların firma ve yöneticileri ile ilişkileri bağlılıklarını nasıl etkilemektedir?” sorusunu doğurmuştur.

## KAYNAKÇA

Allen, N. J. ve Meyer J. P., “Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers’ Commitment and Role Orientation”, Academy of Management Journal, Sayı: 33(4), 1990b, ss. 847-858.

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

Arat, M., 21. Yüzyıl İçin Yönetim: Yönetimin Temellerine Derin Bakışlar, İnkılâp Kitapevi, İstanbul, 1998.

Arıkan, S., Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 19, Sayı:1, 2001.

Balay, R., Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Barutçu, E. ve Akatay A., “Bilgi Toplumu ve Transformasyonel Liderlik”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi , Sayı: 4, Konya, 2000.

Barutçugil İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, Yayın No: 59, Yönetim Dizisi: 15, İstanbul, 2004.

Bass, B. M., Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Pres, 1985.

Bass, B.M ve Avolio, B.J., “Developing transformational leadership:1992 and beyond’. Journal of European Industrial Training, 14 (5), 1990, ss. 21-27.

Bass, B.M ve Avolio, B.J., MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire. CA: Mind Garden Inc. USA, 1995.

Bayram, L., “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Sayıştay Dergisi, Sayı: 59, 2006, ss. 125-139.

Becker, H. S., “Notes on the Concept of Commitment”, American Journal of Sociology, Sayı: 66, 1960, ss. 32-42.

Bolat, T., Seymen, O. A., “Örgütlerde İş Etğinin Yerleştirilmesinde “Dönüşümcü Liderlik Tarzı”nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi , Cilt: 6, Sayı: 9, 2003, ss. 59-85.

Bozkurt F., Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemi Adamlarının Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, 2007.

Buluç B., “İlkoğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”, Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt: 34, Sayı: 152, 2009, ss. 71-85.

Cook, C. W., Hunsaker P. L., Coffey R. E., Management and Organizational Behavior, Chicago, Irwin, The Mc Graw Hill Book Companies, Inc., USA, 1997.

Çöl G., “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 6(2), No: 233, 2004.

Demirgil, A., İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.

Doğan, S. Ve Kılıç, S., “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, 2007, ss.37-61.



Eisenberg E. M., Monge P.R. ve Miller K.I., “Involvement in Communication Networks as a Predictor of Organizational Commitment”, Human Communication Research, Cilt: 10(2), 1987, ss. 179-201.

Eren, E., Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım A.Ş., 2000.

Eren, E., Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Yayıncılık, 5. Baskı, İstanbul, 2001.

Ergeneli, A., Goharb, R. ve Temirbekova, Z., “Transformational Leadership: Its Relationship to Culture Value Dimensions”, International Journal of Intercultural Relations , Sayı: 31, 2007, ss. 703–724.

Gelatt, J.P., Leadership. Mann, C.J. ve Götz, K. (Ed.). The Development of Management Theory and Practice in The United States. USA: Pearson Custom Publishing, 2002, ss. 65-86.

Geyer, A.L ve Steyrer, J.M., “Transformational Leadership and Objective Performance in Banks”. Applied Psychology: An International Review, Cilt: 47, Sayı: 3, 1998, ss. 397-420.

Griffin, R.W., Management, USA: Houghton Mifflin Company, 2002.

Grusky, O., “Career Mobility and Organizational Commitment”, Administrative Science Quarterly, Sayı: 10, 1966, ss. 488-503.

Gül H., “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, Ege Üniversitesi, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, 2002.

Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö., “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, Business and Economics Research Journal, Cilt: 3, Sayı: 3, 2012, ss. 50-76.

Hardy, L., Arthur, C. A., Jones, G., Shariff, A., Munnoch, H., Isaacs, I., ve Allsoop, A. J., “The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors, Psychological, and Training Outcomes in Elite Military Recruits”, The Leadership Quarterly, 21, 2010, ss. 20–32.

Iraz R. ve Şimşek, G., “Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi”, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , Cilt: 4, Sayı: 7, 2004.

Iraz, R., Bir Risk Toplumu Olarak Bilgi Toplumunda Liderlik, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi , Kocaeli Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayını, İzmit, 2003.

Jung, D., Yammarino, F. J. ve Lee, J. K., “Moderating Role of Subordinates' Attitudes on Transformational Leadership and Effectiveness: A Multi cultural and Multi-level Perspective”, The Leadership Quarterly , Sayı: 20, 2009, ss. 586-603.

Kanter, R. M., “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, American Sociological Review, Sayı: 33, 1968, ss. 499-517.

Karaca B. S., İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve bir Uygulama, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

Karayel, B., İşletme Yöneticilerinin Önderlik Davranışları ve İşgören Tatmini Üzerine Etkileri, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1999.

Katz, D. ve Kahni R., Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, Çev: Halil Can ve Yavuz Bayar, Todaie Yayınları No: 167, Ankara, 1971.

Kavrakoğlu, İ., “Yaratıcı ve Geliştirici Liderlik”, Değişimin Liderleri (Editör:Melih Arat) Mavi Kitaplar, İstanbul, 2001.

Kimbel R. D. , The Relationship between Employees' Constructive Thinking Ability and Organizational Commitment, Yayınlanmıs Doktora Tezi, Nova Southeastern University, ProQuest Information and Learning Company, 2002.

Kline, C. J., Peters, L. H., “Behavioral Commitment and Tenure of New Employees: A Replication and Extension”, The Academy of Management Journal, Sayı: 34, 1991, ss. 194-204.

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2001.

Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M., “A Review and Meta Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment”, *Psychological Bulletin*, Sayı: 108, 1990, ss. 171-194.

Meyer J. P. ve Allen N. J., *Commitment in the Workplace: Theory, Research, And Application*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997.

Meyer, J. P. ve Allen N. J., “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, Sayı: 1(1), 1991, ss. 61-89.

Meyer, J. P. ve Herscovitch L., "Commitment in the Workplace, toward a General Model", *Human Resource Management Review*, Sayı: 11, 2001, s. 299-326.

Mowday R. T., Steers R. M., Porter L. W., “The Measurement of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, Sayı: 14, 1979, ss. 224-247.

Ownes, J., “The Uses of Leadership Theory”, *Management Organization and Human Resources*, (Eds: H.Hicks and J.Powell), Mc Graw Hill Book Comp, 1976.

Özdevecioğlu, M., “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 18(2), ss. 113-130.

Özkalp, E., Kirel, Ç., *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üni. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:149, 2010.

Öztutku H., “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 37, Sayı: 2, 2008, ss. 79-97.

Paksoy, M., *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No.282, 2002.

Patiar, A. ve Mia, L., “Transformational Leadership Style, Market Competition and Departmental Performance: Evidence from Luxury Hotels in Australia”, *International Journal of Hospitality Management* , 28, 2009, ss. 254–262.

Porter, L. W, Steers, R. M., Mowday, R. T., ve Boulian, P. V., “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians”, *Journal of Applied Psychology*, Sayı: 59, 1974, ss. 603 - 609.

Randall D. M., “Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited”, *Academy of Management Review*, Sayı: 12, 1987, ss. 460-471.

Rubin, R. S., Munz, D. C., Boomer, W. H., “Leading from Within: The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behavior”, *Academy of Management Journal* , Sayı: 48, 2005, ss. 845–858.

Sheldon, M. E., “Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization”, *Administrative Science Quarterly*, Sayı: 16/2, 1971, ss. 143-150.

Stoner, J.A.F.; Freeman, R.E., *Management*. New Jersey:Prentice Hall, 1989.

Şahin A. H., Temizel H., Örseli E., Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma, Osman Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F, 3.Ulusal Bilgi ve Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 2004.

Tengilimoğlu D., Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik bir Alan Araştırması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 4, S: 14, 2005, s. 1-16.

Thite, M., “Identifying Key Characteristics of Technical Project Leadership”, *Leadership & Organization Development Journal* , 20/5, 1999, ss. 253-261.

Turan, S., An Exploration of Transformational Leadership and its Role in Strategic Planning: A Conceptual Framework. Paper presented at the annual meeting of the international society for educational planning. New Orleans/USA, 1996, ss. 407-426.

Uğurluoğlu, Ö., Çelik, Y., “Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 2, 2009, ss. 121-155.

Yağcı K., Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 3, 2007.

Yalçın, Azmi ve İplik F. Nur, “Bes Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 14(1), 2005, ss. 395-412.

Yıldız, M., “Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırması”, Türk İdare Dergisi , Sayı: 435, Haziran, Ankara, 2002.

<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp>, Erişim: 03.01.2019

## EKLER

### EK 1. Yarı Yapılandırılmış Derinlemesine Görüşme Soruları

#### 1. Bölüm: Örgütsel Bağlılık

- 1) Meslek hayatınızın kalan kısmını nasıl geçirmek istiyorsunuz?
- 2) Çalıştığınız firmanızda meslek hayatınız nasıl geçiyor? Biraz işinizden bahseder misiniz?
- 3) Firmanızda memnun olduğunuz yanlardan bahseder misiniz?
- 4) Firmanızda gelişime açık olduğunu düşündüğünüz yanlardan bahseder misiniz?
- 5) Firmanız sizin için ne ifade ediyor?
- 6) Firmanızdan ayrılma fikri hakkında ne düşünüyorsunuz?

#### 2. Bölüm: Algılanan Liderlik Tarzları

- 1) Yöneticinizle ne kadar zamandır birlikte çalışıyorsunuz?
- 2) Yöneticinizin nasıl bir çalışma tarzı vardır? / Yöneticiniz çalışırken en çok nelere dikkat eder/önem verir?
- 3) Bireysel, örgütsel (şirketle ilgili) hedef belirlemede yöneticinizle nasıl çalışıyorsunuz?
- 4) Bölümünüzde karar alma ve işbölümü süreçleri nasıl işliyor?
- 5) Yöneticiniz sizin gelişiminiz için neler yapıyor?
- 6) Başarı ve başarısızlığınızda yöneticiniz nasıl davranıyor?
- 7) Yöneticiniz işteki motivasyonunuzu nasıl etkiliyor?
- 8) Yöneticinizin güçlü & gelişime açık yanları hakkında neler düşünüyorsunuz?

## ÖZGEÇMİŞ

Aylin Keskin, 14 Haziran 1991 tarihinde Tekirdağ'da doğmuştur. Lise öğrenimini Çerkezköy Anadolu Lisesi'nde, okul 2.si olarak tamamlamıştır. 2009 yılında Galatasaray Üniversitesi'ne başlamış, 1 yıl boyunca Fransızca hazırlık eğitimi almıştır. 2010 yılında Sosyoloji bölümüne başlamıştır. 2012-2013 yılları arasında, üstün başarı bursuyla Fransa, Victor Segalen Üniversitesi'nde Erasmus öğrencisi olarak eğitim almış olup, 2014 yılında onur öğrencisi olarak mezun olmuştur. 2014'te Metglobal firmasında Uluslararası Müşteri Hizmetleri Uzmanı olarak başladığı profesyonel çalışma hayatına, 2015 yılında başladığı Unilever'de Uluslararası Müşteri Hizmetleri Uzmanı olarak devam etmiştir. 2017 yılında İnsan Kaynakları Uzmanı olarak işe başladığı Sabancı Holding'e bağlı YünSA'da profesyonel kariyerine devam etmektedir. Keskin, 2016 yılında başladığı Galatasaray Üniversitesi İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı'nda eğitimine devam etmekte olup, İngilizce ve Fransızca bilmektedir.

## **BIOGRAPHIE**

Aylin Keskin est née le 14 Juin 1991, à Tekirdağ. Elle a obtenu son diplôme d'élève de second rang du Lycée Anatolien de Çerkezköy. En 2009, elle a commencé la classe préparatoire en français à l'Université Galatasaray. En 2010, elle a commencé à étudier au département de sociologie. Entre 2012 et 2013, elle a étudié à l'Université Victor Segalen, en France, comme étudiante d'Erasmus avec une bourse d'excellence et a obtenu son diplôme avec mention bien à l'Université Galatasaray, en 2014. Sa vie professionnelle a débuté à Metglobal en 2014 en tant que spécialiste du service client international et en 2015, elle a commencé à travailler chez Unilever en tant que spécialiste du service client international. En 2017, elle a rejoint YünSA, une filiale de Sabancı Holding, en tant que spécialiste des ressources humaines. Keskin est étudiante au MBA, au département d'administration des affaires de l'Université Galatasaray depuis 2016 et parle anglais et français.



## RESUME

Aylin Keskin was born on 14 June 1991, in Tekirdağ. She graduated as the second rank student from the Çerkezköy Anatolian High School. In 2009, she started French preparatory class at Galatasaray University. In 2010, she started to study in Sociology Department. Between 2012-2013, she was an Erasmus student at Victor Segalen University, France with superior achievement scholarship and graduated with honors degree from Galatasaray University, in 2014. Her professional life has been started in Metglobal in 2014 as International Customer Services Specialist and in 2015 she started to work in Unilever as International Customer Services Specialist. In 2017, she moved to YünSA, a subsidiary of Sabancı Holding, as Human Resources Specialist. Keskin is an MBA student in the Department of Business Administration at Galatasaray University since 2006 and speaks English and French.

## TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : T.C. GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ  
Enstitü : SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
Hazırlayanın Adı Soyadı : Aylin KESKİN  
Tez Başlığı : TEKSTİL SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
VE ALGILANAN LİDERLİK DENEYİMLERİNE YÖNELİK NİCEL BİR ARAŞTIRMA

Savunma Tarihi : 30 / 05 / 2019  
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi (Doç. Dr.) Caner DİNCER

### JÜRİ ÜYELERİ

Unvanı, Adı Soyadı  
Dr. Öğr. Üyesi (Doç. Dr.) Caner DİNCER  
Doç. Dr. Banu DİNCER  
Dr. Öğr. Üyesi A. İrem KESKİN

İmza



Enstitü Müdürü

Prof. Dr. M. Yaman ÖZTEK

