

**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İşletme Anabilim Dalı
Sağlık Yönetimi Bilim Dalı**

**BABACAN LİDERLİK STİLİNİN İŞE BAĞLILIKLA
İLİŞKİSİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Eda GÜMÜŞ ACAR

**Danışman
Doç. Dr. Özge TURHAN**

İstanbul – 2024

TEZ TANITIM FORMU

Yazar Adı Soyadı : Eda GÜMÜŞ ACAR

Tezin Dili : Türkçe

Tezin Adı : Babacan Liderlik Stilinin İşe Bağlılıkla İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma

Enstitü : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : İşletme

Tezin Türü : Yüksek Lisans

Tezin Tarihi : 22.11.2024

Sayfa Sayısı : 103

Tez : Doç. Dr. Özge TURHAN

Danışmanları

Dizin Terimleri : Babacan Liderlik, Paternalizm, Örgütsel Bağlılık

Türkçe Özet : Kültürel farklılıklar ele alındığında liderlik tarzları toplumdan topluma değişiklik göstermektedir. Bu noktada toplulukçu özelliklerin fazla olduğu Türkiye gibi ülkelerde babacan liderlik tarzı, özgürlüğün odak noktası olduğu Batı toplumlarına kıyasla örgüt ve çalışanla çok daha iyi özdeşleşmektedir. Babacan liderlik tarzını benimseyen liderler, çalışanları hem kişisel hem de iş yaşamlarında adeta bir baba figürü olarak var olmaktadır (Aycan, 2006). Bu noktada hayatın her alanıyla ilgili geri bildirim yapmak ve gerektiğinde özel konuları bile konuşabiliyor olmak çalışanın lidere bağlılığını arttırmaktadır. Bu noktada babacan liderlik çalışanın örgütsel bağlılığına etki etmektedir.

Örgütsel bağlılık özellikle rekabetin arttığı son yıllarda yetenekli çalışanları elde tutmak ve örgüt prestijini yükseltmek için önemli bir faktör haline gelmiştir (Schaufeli ve Bakker, 2004). Yıllardan beri örgüt bağlılığı konuşulmuş olsa da literatüre her geçen gün yeni bir çalışma eklenmektedir. Bu noktada babacan liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi bu çalışmada bir sağlık kuruluşunu ele alarak gösterilmiştir.

Dağıtım Listesi : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası

Eda GÜMÜŞ ACAR

**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İşletme Anabilim Dalı
Sağlık Yönetimi Bilim Dalı**

**BABACAN LİDERLİK STİLİNİN İŞE BAĞLILIKLA
İLİŞKİSİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Eda GÜMÜŞ ACAR

**Danışman
Doç. Dr. Özge TURHAN**

İstanbul – 2024

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Eda GÜMÜŞ ACAR

..../..../2024



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Eda GÜMÜŞ Acar'ın “**Babacan Liderlik Stilinin İşe Bağlılıkla İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma**” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Sağlık Yönetimi Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Dr. Öğr. Üyesi Andaç TOKSOY

Üye

Doç. Dr. Özge TURHAN
(Danışman)

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Pınar BACAKSIZ

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.... / / 2024

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Kültürel farklılıklar ele alındığında liderlik tarzları toplumdan topluma değişiklik göstermektedir. Bu noktada toplulukçu özelliklerin fazla olduğu Türkiye gibi ülkelerde babacan liderlik tarzı, özgürlüğün odak noktası olduğu Batı toplumlarına kıyasla örgüt ve çalışanla çok daha iyi özdeşleşmektedir. Babacan liderlik tarzını benimseyen liderler, çalışanları hem kişisel hem de iş yaşamlarında adeta bir baba figürü olarak var olmaktadır (Aycan, 2006). Bu noktada hayatın her alanıyla ilgili geri bildirim yapmak ve gerektiğinde özel konuları bile konuşabiliyor olmak çalışanın lidere bağlılığını arttırmaktadır. Bu noktada babacan liderlik çalışanın örgütsel bağlılığına etki etmektedir.

Örgütsel bağlılık özellikle rekabetin arttığı son yıllarda yetenekli çalışanları elde tutmak ve örgüt prestijini yükseltmek için önemli bir faktör haline gelmiştir (Schaufeli ve Bakker, 2004). Yıllardan beri örgüt bağlılığı konuşulmuş olsa da literatüre her geçen gün yeni bir çalışma eklenmektedir. Bu noktada babacan liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi bu çalışmada bir sağlık kuruluşunu ele alarak gösterilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Babacan Liderlik, Paternalizm, Örgütsel Bağlılık

SUMMARY

Considering cultural differences, leadership styles vary from society to society. At this point, in countries such as Turkey, where collectivistic characteristics are high, the paternalistic leadership style identifies with the organization and the employee much better than in Western societies where freedom is the focal point. Leaders who adopt a fatherly leadership style exist as a father figure in both the personal and business lives of their employees. At this point, giving feedback about all areas of life and being able to even talk about private issues when necessary increases the employee's loyalty to the leader. At this point, paternalistic leadership affects the employee's organizational commitment.

Organizational commitment has become an important factor to retain talented employees and increase the prestige of the organization, especially in recent years when competition has increased. Although organizational commitment has been discussed for years, a new study is added to the literature every day. At this point, the effect of paternalistic leadership on organizational commitment is demonstrated in this study by considering a healthcare institution.

Keywords: Fatherly Leadership, Paternalism, Organizational Commitment

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
ÖNSÖZ.....	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM LİDERLİK KAVRAMI VE BABACAN LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı	3
1.2. Liderlik Çeşitleri.....	5
1.2.1.Dönüşümcü liderlik	6
1.2.2.Demokratik liderlik	8
1.2.3.Otoriter lider	9
1.2.4. Karizmatik liderlik	9
1.2.5. Babacan liderlik.....	10
1.3. Babacan Liderlik.....	11
1.3.1. Paternalizm	12
1.3.2.Babacan liderliğin tanımı	16
1.3.3.Babacan liderliği boyutları	18
1.4. Babacan Liderliğin Kültürel Boyutu	22

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT BAĞLILIĞI

2.1. Kavram ve Tanım	26
2.1.1. Karşılıklı yaklaşım.....	28
2.1.2. Psikolojik yaklaşım	29
2.1.3. Bütünleştirici yaklaşım.....	30
2.2. Örgütsel Taahhüdün Önemi.....	33
2.3. Örgütsel Bağlılığın Etkisi	34
2.4. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	38
2.4.1. Duygusal bağlılık	39
2.4.2. Devam bağlılığı	42
2.4.3. Normatif bağlılık	43
2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	44
2.5.1. Çalışan açısından örgütsel bağlılığın sonuçları	44
2.5.2. Örgüt açısından örgütsel bağlılığın sonuçları.....	46

2.5.3.Babacan liderlik stili ve örgütsel bağlılık.....	47
--	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1. Araştırmanın Amacı.....	50
3.2. Model ve Hipotezler	50
3.3. Araştırmanın Yöntemi	51
3.4. Bulgular	53
SONUÇLAR VE TARTIŞMALAR.....	77
KAYNAKÇA	81



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Liderlik tanımları.....	5
Tablo 2. Karizmatik liderliğin özellikleri.....	10
Tablo 3. Babacan liderlik davranışları ve astlarında yarattığı tepki.....	21
Tablo 4. Örgütsel bağlılık kavramı.....	27
Tablo 5. Korelasyon katsayısının (r) değerlendirilmesi ölçütleri.....	53
Tablo 6. Tanımlayıcı özelliklerin dağılımları.....	54
Tablo 7. Katılımcıların babacan liderlik stili ölçeği sorularına verdikleri yanıtların dağılımları.....	57
Tablo 8. Babacan liderlik stili ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik testi sonuçları.....	58
Tablo 9. Babacan liderlik stili ölçeği faktör analizi eigen değerleri ve açıklanan toplam varyans sonuçları tablosu.....	59
Tablo 10. Babacan liderlik stili ölçeğinin faktör analizi sonuçları.....	60
Tablo 11. Babacan liderlik stili ölçeği alt boyutlarını oluşturan soruların dağılımı.....	61
Tablo 12. Babacan liderlik stili ölçeği iç tutarlılıklarının incelenmesi.....	61
Tablo 13. Katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğine verdikleri yanıtların dağılımları.....	63
Tablo 14. Örgütsel bağlılık ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik testi sonuçları.....	64
Tablo 15. Örgütsel bağlılık ölçeği faktör analizi eigen değerleri ve açıklanan toplam varyans sonuçları tablosu.....	65
Tablo 16: Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizi sonuçları.....	66
Tablo 17. Örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarını oluşturan soruların dağılımı.....	67
Tablo 18. Örgütsel bağlılık ölçeği iç tutarlılıklarının incelenmesi.....	67
Tablo 19. Örgütsel bağlılık ölçeği ile babacan liderlik stili ölçeği ilişkisi.....	69
Tablo 20. Örgütsel bağlılık ölçeğinin tanımlayıcı özelliklere göre karşılaştırılması...71	
Tablo 21. Babacan liderlik stili ölçeğinin tanımlayıcı özelliklere göre karşılaştırılması.....	74
Tablo 22. Babacan liderlik stilinin örgütsel bağlılık üzerine etkileri	76
Tablo 23. Hipotezler.....	77

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Geleneksel bağlılık perspektifi.....	29
Şekil 2. Bağlılığın davranışsal perspektifi.....	29
Şekil 3. Maneviyat ve fiziksel çalışma yönleri ile çalışan üretkenliği ve rekabet gücü arasındaki ilişki.....	37
Şekil 4. Araştırmanın modeli.....	51
Şekil 5. Katılımcıların yaşlara göre dağılımı.....	55
Şekil 6: Katılımcıların cinsiyetlere göre dağılımı.....	55
Şekil 7. Babacan liderlik stili ölçeği screen plot grafiği.....	59
Şekil 8. Babacan liderlik stili ölçeği iç tutarlılıklarının dağılımı.....	62
Şekil 9. Örgütsel bağlılık ölçeği screen plot grafiği.....	65
Şekil 10. Örgütsel bağlılık ölçeği iç tutarlılıklarının dağılımı.....	68

ÖNSÖZ

Tez çalışmam sırasında kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösterici ve destek olan değerli danışman hocam Doç. Dr. Özge TURHAN'a teşekkür ve saygılarımı sunarım. Ayrıca bu çalışmada ve yaşamım boyunca maddi manevi desteklerini, sabır, sevgi ve anlayışlarını esirgemeyen, beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan babam Orhan GÜMÜŞ'e, annem Nejla GÜMÜŞ'e kardeşim Arda GÜMÜŞ'e ve Eşim Oğuzhan ACAR'a içtenlikle sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bilgi birikimi ile bana destek olan biricik arkadaşım Gökçe ASAN'a teşekkür ederim.

Eda GÜMÜŞ ACAR

GİRİŞ

Çalışan davranışlarında etkin rol oynayan unsurlardan bir tanesi de örgüt liderinin, liderlik tarzı ve davranışlarıdır. Liderlik, sosyal bilimler içerisinde en önem verilen ve araştırılan konuların başında gelmekte olup çok sayıda araştırmacı tarafından çalışma yürütülmesi sebebiyle fikir birliğinin az ancak çeşitliliğin çok fazla olduğu bir kavram haline gelmiştir. Temelde, liderlik örgütün ortak çabasının ne şekilde organize edileceğini ve nasıl yönlendirileceği sorunun cevabıdır. Bu noktada liderliğin örgütte çalışan etkililiği üzerinde kilit bir görev üstlenmektedir. Yapılan çalışmalarda liderlik kavramı araştırmacılar tarafınsan kendi bakış açıları ve bazı olguları esas alarak tanımlamışlardır. Bu sebeple de çok sayıda tanımın olduğunu söylemek mümkündür. Liderliğin özünde örgüt çalışanlarını belli bir yönde harekete geçirmek bulunmaktadır. Bu kapsamda liderlik, ne yapılacağı ve ek olarak hedeflere ulaşmak amacıyla hem bireysel hem de ortak çabaların yönlendirilme süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Yukl, 2002). Başka bir ifade ile liderlik, ortak amaca ulaşabilmek için insanları harekete geçirmeyi ve motive etmeye yönelik etkileme sürecidir (Hogg, 2001).

Liderlik örgütsel bağlılık konusunda oldukça önemli bir etmenken günümüzde her toplum için geçerli olan bir liderlik tarzı bulunmamaktadır. Küreselleşmenin sonucunda kültürel farklılıklar iş dünyasını etkileyen önemli bir unsura dönüşmüştür. Her ülke ve toplum için benimsenen liderlik tarzı farklı olabilmektedir. Bu noktada yapılan araştırmalar son yıllarda Batı'daki liderlik tarzı ile Doğu toplumlarının liderlik tarzları arasında farklılıklar bulunmaktadır. Türkiye gibi toplulukçu ülkelerde babacan liderlik etkili ikin Batı toplumlarında bireysellik ve özgürlük alanına saygı duyan liderler daha çok kabul görmektedir (Çalışkan ve Özkoç, 2016; Pellegrini ve Scandura, 2006; Fikret Pasa, Kabasakal ve Bodur, 2001; Aycan ve Kanungo, 2000).

Liderliğin etkilediği örgütsel bağlılık, örgütler için oldukça önemlidir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip kuruluşların başarısını arttırması ve ilerlemesi kaçınılmazdır. Bu sebeple örgütsel bağlılık örgüt devamlılığı için önceliklidir. Örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olan çalışanlarla birlikte örgütü yönetmek yeterince iş tatmini yaratmadan, işten ayrılma tehdidi ile her an karşı karşıya kalarak örgüt ilerleyişine ket vurmaktadır.

Çalışanlarının özel yaşamlarında ve iş hayatlarına baba rolü üstlenen onlarla ilgilenen liderlerin çalışanlar üzerinde hakimiyet alanı genişlemektedir. Bu noktada çalışan belli manevi duygular ve çeşitli etkenlerden dolayı örgütten ayrılmayı düşünmemekte ve hatta kendi için daha iyi olan fırsatları kaçırmaktadır. Babacan liderin tutumları çalışan üzerinde borçlu hissetmeye yol açmakta ve sonucunda çalışanın örgütsel bağlılığı artmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışan ise fazla mesai ve sonradan eklenen iş gibi faktörler karşısında olumsuz bir şekilde etkilenmemekte bu da örgüt için olumlu sonuçlara yol açmaktadır. İşten ayrılma gibi örgüt için maddi kayıplara yol açan olumsuzluklar aynı zamanda örgüt değerini de olumsuz etkilemektedir. Bu çalışmada babacan liderlik tarzının örgütsel bağlılığa etkisi üzerinde bilgi verilmiş ve çalışmanın devamında sağlık kuruluşunda bir uygulama ile örneklendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE BABACAN LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı

Kurumların başarısında yöneticilerin liderlik tarzlarının önemli bir etkisi bulunmaktadır. Liderlik kavramı özellikle yönetim ve çalışma psikolojisi ile insan kaynakları alanlarında sıklıkla çalışılan konulardan bir tanesidir. Literatür incelendiğinde çok sayıda araştırmanın olmasının sebebi liderliğin örgütsel araştırmalar için önemlilik arz ediyor olmasıdır (Kesting, 2016: 23).

Liderlik teorisinde dört durum söz konusudur (Northouse, 2004: 116):

- Liderlik bir süreçtir.
- Liderlik bir etki sürecidir.
- Liderlik bir grubu yönetmek olarak yorumlanır
- Liderlik hedeflere ulaşabilmek için önemli bir yoldur.

Northouse (2004: 116) için liderlik, ortak bir etkiyi ortaya çıkarabilmek için bir grup etkisi yaratma sürecidir ve bu şekilde kişisel hedefler ortaya çıkarılır. Burada esas amaç kişiyi konunun merkezine koymaktır. Tanımından anlaşılacağı üzere yazının eleştirel bir incelemesinin yapısal bir ilişki oluşturma niyetiyle grubu veya bireyi, başkalarına, gruplara veya yönetim çerçevesine takip etmekten ibaret olan kurumlar tarafından yürütülen faaliyetler bütünüdür (Yukl, 2002: 56).

Liderlik, liderin etkinliğini artırma yeteneğidir (Northouse, 2013: 112). Diğer bir deyişle, belli bir grubun hedeflerle, çalışmalarla ve zorluklarla karşı karşıya kalması halinde grubun motivasyonunu yükseltmekle yükümlü olan ve bu şekilde grup üyelerinin hedeflere ulaşmasını sağlamaktır (Burns, 1978: 80).

Liderlik tarzını üzerine gerçekleştirilen araştırmalar ilk olarak 1945 yılında Ohio State Üniversitesi ile başlamıştır. İlk başta “Değerlendirme” ve “Başlangıç Yapısı” üzerine çalışılmış ve resmi organizasyonlarda liderlik davranışı incelenirken bu iki temel boyut ele alınmıştır. Daha sonra Likert (1961), Kahn ve Katz (1952) gibi birkaç araştırmacı 1947 yılında Michigan Üniversitesi’nde denetim davranışı ile çalışan verimliliği ve memnuniyeti arasındaki ilişkiyi analiz ederek çalışmaların genişlemesine katkı sağlamıştır. Çalışmaları sonucunda iki liderlik biçimi saptamış,

bunları “alışan merkezli (EC)” ve “retim merkezli (PC)” olarak isimlendirmiştir (İkram ve Fiaz, 2017: 146).

Lider kelimesi İngilizce bir addır ve Türkçe sözlükteki karşılığı ise “yönetimde gücü, etkisi olabilen, nder, şef” anlamındadır (Közleme, 2013: 3). Başka bir tanımda ise “Lider, belli bir grubun ihtiyaçlarını en uygun olabilecek şekilde karşılayabilen birey” olarak açıklanmıştır (Kağıtbaşı, 1996: 227). Etkili liderliğin doğası hakkındaki düşüncenin gelişimini gözden geçirdikten ve özellikle de yazına keşif perspektifinden ziyade duyu oluşturmadan baktıktan sonra, bir model ortaya çıkmaya başlar (Weick, 1995: 45). Bu ortaya çıkan yazından itibaren, etkili liderlerin nispeten küçük bir beceri veya yetkinlik alanı kullanarak diğer liderlerden ayırt edildiği ne sürülmüştür (Kouzes ve Posner, 1998: 96). Becerinin ve yetkinliğin uygulanma şekli tartışılmadan liderin altında yatan kişiliğin işlevi olarak dile getirilmiştir (Hogan, 2002: 78).

Liderliğe karşı duyulan ilgi, sosyal düşünce tarihine kadar uzanmaktadır. Liderlik kavramları Kahraman konseptinden Ortak Aman olarak değiştirilmiştir (Dion, 1968: 118). 1980 öncesinde liderliğe yönelik yaklaşımlar; sürekli, davranışsal ve olumsuzluk yaklaşımlarıdır. Daha sonra 1980’lerle birlikte ağdaş liderlik teorileri ve stilleri ortaya çıkmıştır. Yani karizmatik, dönüşümcü, hizmeti, otantik, işlemsel ve vizyon sahibi gibi liderlik, liderlik çeşitlerinden birkaçını oluşturmaya başlamıştır.

Tablo 1. Liderlik tanımları

Gibson ve arkadaşları	“Zorlayıcı güç kullanmadan amaçlara ulaşmak için bir kişinin diğerlerini etkileme sürecidir”
House ve arkadaşları (2004)	“Liderlik, örgütün başarısı ve etkinliği için diğer çalışanları güdüleme ve etkileme yeteneğidir”
Davis (1988)	“Liderlik, hedeflerin gerçekleştirilmesi için diğer kişileri çaba göstermeye ikna edebilme yeteneğidir”
Bennis (2001)	“Liderler güven duygusunu vererek insan ilişkilerinde başarılı olan insanlardır”
Katz ve Kahn (1977)	“Liderlik, örgüt ile ilgili bir konuda çalışanları etkileyerek iş görenlerin kendi istekleri ile harekete geçirmektir”
Werner (1993)	“Liderlik örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için grupları etkileme sürecidir”

Kaynak: (Koçel, 2015: 668).

1.2. Liderlik Çeşitleri

Liderlik kavramını açık ve net bir şekilde tanımlamak mümkün değildir. Liderlik; insani, evrensel ve aynı zamanda sosyolojik bir olgudur. Liderlik toplumun içerisinde insan ve örgütün bulunduğu her yerde var olan bir süreçtir (Şahin, 2004: 658). Liderlikle ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır (Çelik, 2000: 1). Bass (1990), 1900’lü yıllarda liderlik konusu üzerinde yoğunlaşan 7500’ün üzerinde ampirik ve ampirik olarak tanımlanabilecek nitelikte çok sayıda araştırmanın var olduğu ileri sürmüştür (Van Wart, 2003: 215). Daha sonrasında bu çalışmalara yenilerinin eklendiği düşünülerek liderlik kavramı, bilimsel araştırma açısından üzerine yoğunlaşılacak en önemli konulardan bir tanesi olmaktadır. Liderlik ile ilgili yapılan tanımlara aşağıda yer verilmiştir (Zel, 2006: 109).

- “Liderlik (leadership) kavramının etimolojik olarak İngilizce olup kelimenin aslı fiil olarak ‘lead’ şeklindedir. Bundan ötürü liderlik kavramı, yön göstererek, yol göstermeye, kılavuzluk etmeye, öncülük etmeye, rehberlik yapmaya anlamında kullanılmaktadır. ‘Leader’; rehber, kılavuz, önder, baş, lider, anlamlarına gelmektedir. Liderlik kavramının Türkçedeki karşılığı “önderlik” kelimesi olarak önerilmişse de ulusa düzeyde yazın “liderlik” kelimesi daha yaygın olacak şekilde kabul görmekte ve kullanılmaktadır.

- “Liderlik, bir grubun, örgütün üyelerinde herhangi birinin örgütün ya da grubun amaçlarına ulaşması için diğer grup üyelerini etkilemesidir.” (George ve Jones, 2008: 401).
- Webster’ın Yeni Dünya Sözlüğün de liderlik; “bir grubun izleyici kitlesine yön göstermek veya liderlik etmesi” olarak tanımlanmıştır (Bertocci, 2009: 6).
- “Liderlik, belirli şartlar altında belirli kişisel veya grup ereklerini gerçekleştirmek üzere, bir şahısın başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.” (Barlı, 2010: 355).
- “Liderlik, belirli bir durumda, belirli bir zaman diliminde, belli şartlar altında bir gruptaki üyelerinin örgütsel misyonuna ulaşması için çabalamasını 8 özendirme eden, ortak amaçlarına ulaşmada yardımcı olmak için uğraşan, deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik stiline memnun olmaları konusunda etkileme sürecidir.” (Werner, 1993: 17).
- “Liderlik, belirli durumlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarına gerçekleştirmek için bir kimsenin başka kişilerinin faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.” (Koçel, 2010: 569).
- “Liderlik, örgütte belirlenen amaçlarına ulaşmak ve örgütte içindeki çalışanları harekete geçirme, etkileme ve yönlendirip şekil verme süreci olarak bilinir.” (Hellriegel ve Solum, 1992: 467).

1.2.1.Dönüşümcü liderlik

Bass’a göre dönüşümsel liderlik teorisi, dönüşümsel ve işlemsel liderlik davranışlarının örgütte bağlılıkla arasında nasıl bir ilişki olduğuna dair son yıllarda yapılan çok sayıda araştırma mevcuttur. Örgüt çalışanlarına ilham olacak, entelektüel uyarım ve enerji üretecek bu tarz liderliğin sıklıkla altı çizilmektedir. Lider, örgütün vizyonunu yaradan ve grup içerisindeki misyon farkındalığını ortaya çıkararak her bir bireyin bilgi birikimini arttıran kişidir. Burada grupta yer alan kişiler, grup çıkarlarına öncelik vermiş olurlar (Bass, 1990: 56). Dönüşümcü liderlik, kişinin eğilimi, ihtiyacı ve isteklerini tanır ve bu doğrultuda izleyiciyi yönlendirmek amacıyla astlarını harekete geçirir. Bu şekilde kendi ihtiyaçları ve isteklerini ele almış olur. Gündelik organizasyonun ötesinde dönüşümcü liderlik, idealize edilen davranış ve özellikleri

bünyesinde toplar, entelektüel uyarıma teşvikte bulunur ve bireysel bazda destek sağlar (Burns, 1978: 54).

Dönüşümcü liderliği etkileyen 4 etmen mevcuttur:

➤ **İdealleştirilmiş etki:**

Karizma olarak da isimlendirilmektedir ancak dönüştürücü liderlikle ilgili araştırmalar karizmadan daha farklı şekilde incelenir. Karizma genel olarak atıf niteliklerini lider takipçiler tarafından tanımlamaktadır (Leithvood, Tomlinson ve Genge, 1996: 785). İdealleştirilmiş etki ise karizmadan farklıdır ve öncelikle bir vizyon yaratmasını, liderin takipçilerini etkisi altına almasını içerir. Lider etkisi, davranış ve özellik olarak takipçiler tarafından izlenir; bu şekilde idealize edilmiş etki iki alt boyuta bölünür; davranış olarak idealleştirilmiş etki ve atfedilebilir olarak idealleştirilmiş etkidir. Davranış alt boyutu liderin değer ve inançlara yönelik konuşmaları gibi davranışlarını kapsar. Kendi için, amaç duygusu üzerinde sahip olmanın altını çizerek, kararlarının ahlaki açıdan sonuçlarını ve önemini vurgulaması ortak bir misyon anlayışını ortaya çıkarmaktır (Bass ve Avolio, 1995: 98).

➤ **İnanç motivasyonu:**

Lider astlarını, mevcut durumu sorgulamaya yönlendirir. Bu durum liderin astlarına dair yeni bakış açısı kazanmasına sebep olurken aynı zamanda mevcut problemler ortaya konur ve ast, mevcut durumu kabullenirken geleneksel çözümleri de sorgulayabilir. Lider cesaretlendirici konumdadır ve sorun karşısında farklı yaklaşımlarla, astlarının farklı görüşlerini açıklama koşulları ortaya koyar. Sonunda ise lider entelektüel, yenilikçi ve değişim kapasitesini aktif bir konuma dönüştürür (Bass ve Avolio, 1995: 98).

➤ **Bireysel destek:**

Yönetici, astının ihtiyaçlarını dikkate alır ve onun ihtiyaçlarını en üst düzeyde karşılamaya yönelik doğru adımların atılmasını sağlar. Görev dağılımını astlarına öğrenme fırsatı sunacak şekilde gerçekleştirir. Lider ast yalnızca bir birey değil aynı zamanda bir grubunda üyesidir. Astlarının endişelerine karşı duyarlı ve ilgili bir dinleyici konumundadır. Lider, astlarını geliştirebilmek için çeşitli önerilerde bulunur ve

öğrenmenin gerçekleşmesi için belli bir zamanın ayrılmasını sağlar. Liderlik sürecinde astlarının bireysel farklılık, ihtiyaç ve yeteneklerinin dikkate alır aynı zamanda kendisi de astlarının ihtiyaçlarını nasıl belirleyebileceğini astlarına öğretir (Bass ve Avolio, 1995: 98).

Dönüşümsel liderlik üç boyuttan oluşur, bunlar; karizma, ilham verici, entelektüel uyarım ve bireysel düşüncedir. Karizma aracı ile dönüşümsel lider, takipçilerine saygı ve ilhamı verendir, entelektüel uyarım ile yaratıcılığa ve farklı düşünmeye kapı aralar, bireyselleşmiş düşüncelerle de çalışanların istek ve ihtiyaçlarına destekte bulunur. Olumlu iş tutumu ve performansın yükselmesi için işlemsel liderliğin en etkili bileşenini cezalandırıcı bir karakteri olan yönetim ile karşılaştırıldığında oluşturulan işlemsel koşullu ödülü içerir. İşlemsel koşullu ödül, liderin astları için belirlenen görev ve hedefler gerçekleştirilirken performans kriterini ve ödülü nasıl netleştireceğini ifade etmektedir (Bass, 1985: 113).

Dönüşümcü lider ile çalışanın arasında pozitif yönde bir iletişim kurulur ve esas hedef performansı yükseltmektir. Yönetici burada grup ihtiyacını bireysel ihtiyaçtan daha önemli görür (Bass ve Avolio, 1993: 86).

1.2.2. Demokratik liderlik

Demokratik liderlik tarzının insanlara daha çok odaklanıldığı ve grup için de çok daha fazla etkileşim olduğu düşünülmektedir. Liderlik işlevleri grup üyelerine aktarılır ve burada liderde ekibin bir parçası rolündedir (Bhatti, 2012: 92). Yine demokratik liderlik ilkelerinin daha çok samimiyet, yardımseverlik ve katılıma teşvik etmek olarak değerlendirilmektedir (Bhatti, 2012: 192).

Demokratik lider burada grubun karar alma ve aktif üye katılımına güven duyar. Otokratik stiller otoriterdir ve “hands-off” stillerde liderin otoritesini en aza indirmektedir. Burada ise demokratik lider, grup içerisinde bulunan her üyenin tartışabiliyor olmasına büyük önem verir ve yüksek motivasyona sahip bir ekiple çalışmayı amaçlar (Bhatti, 2012: 195).

1.2.3.Otoriter lider

Otoriter lider genelde klasik toplumlarda karşımıza çıkar. Otoriter lider, toplumun veya grubun hangi işi ne şekilde yapması gerektiğini tek başına karar vermektedir (Tekarslan, 1989: 107).

Otoriter lider için performans insanların kendisinden çok daha önemlidir. İktidarın ortak noktası olan lider, grubun içerisindeki tüm etkileşimlerinde kendine doğru bir şekilde hareket etmesini sağlar. Lider, hedef ulaşmak için gereken politikaları, görevleri, ödülü ve cezayı kendisi belirleyerek karar verme yetkisini kendinde toplar ve bunu tek taraflı olarak kullanır (Van Vugt, Jepson, Knippenberg, ve Krout, 2004: 2). Likert, otoriter liderliğin gücünün yukarıdan aşağıya doğru indiği, tehdidin ve cezanın kullanıldığı, iletişimin zayıf ve grup çalışmasının sömürücü bir konumda olduğu bir sistem olduğunu öne sürmüştür (İkram ve Fiaz, 2017: 149).

1.2.4. Karizmatik liderlik

“Karizma (kharisma); Allah yardımı, yaratıcının lütfu anlamında kullanılan antik Yunan kültürüne ait bir kelimedir.” (Larousse, 1986: 6432). Karizmatik liderlikte egemenlik kanuna veya geleneksel düzene ait değildir. Karizmatik lider olağanüstüdür. Bu kahramana bağlılık da olağanüstü olarak nitelendirilir (Aron, 1994: 386). Karizmatik lider, toplum içerisinde yasak edici, bağışlayan, günah kavramlarından oluşan yeni bir hiyerarşik yapı oluşturmayı hedeflemektedir (Dubaş, 1995: 36).

Tablo 2. Karizmatik liderliğin özellikleri

1. Kişisel Güven: “Yargılama ve yetenek seviyeleri konusunda tam bir güvene sahiptirler.”
2. Vizyon: “Mevcut durumun korunması ile elde edilecekten daha iyi bir gelecek için ideal olarak benimsenmiş amaçtır. Bu amaçla mevcut durum arasındaki farklılık ne derece yüksek olursa, işleyenlerin lidere atfettikleri vizyon da o derece güçlü olacaktır.”
3. Vizyonu Açık İfadelerle Paylaşabile Yeteneği: “Diğerlerinin anlayabileceği ifadelerle vizyonu açıklar ve izleyenleri ile onu paylaşır. Bu paylaşma gayreti, liderin izleyicilerin ihtiyaçlarını dikkate aldığını gösterir. Böylece motive edici bir unsur işlevi görür.”
4. Vizyona Dönüş Güçlü İnanç: “Hedef olarak koydukları vizyona ulaşma amacın kendilerini adanmış bilgiler olarak algılanır. Bu yolda büyük riskler almaya, yüksek bedeller ödemeye hazırdırlar.”
5. Sıra Dışı Davranış: “Alışılmamış, basmakalıp olmayan davranışlar gösterir ve normlara karşı çıkarlar. Dış davranışlar başarılı olursa bu durum izleyicilerde şaşkınlık ve hayranlık uyandırır.”
6. Değişim Unsuru Olarak Algılanma: “Mevcut durumun koruyucusu olarak değil, radikal değişikliklerin yaratıcısı olarak kabul edilirler.”
7. Çevre Duyarlılığı: “Çevresel engellere ve değişimi meydana getirmek için gerekli kaynaklara dönük gerçekçi değerlendirmeler yapabilirler.”

Kaynak: (Aydar, 2000: 2).

1.2.5. Babacan liderlik

Paternalist liderlik olarak da bilinen babacan liderlik üç boyuttan oluşmaktadır. Bu üç boyut; yardımseverlik, ahlaki olma ve otoritedir (Paoching ve Chichun, 2009: 59). Bu liderlik tarzında lider olan astlarının zihinsel ve duygusal açıdan ihtiyaçlarını karşılamakta ve onlar için en iyi olanı belirlemeye çalışmaktadır.

Babacan liderlerin, babacan tavırla iş ortamı içerisinde adeta bir aile atmosferi yaratma isteğine genelde olumlu bir şekilde yaklaşılırken bu lider tipinin bazı çalışanlarını kayırıp, kendine sadık çalışanlara daha ayrıcalıkları davranacakları da

düşünülebilmektedir. Bu durum ise kişiler arasında farklı muameleye ve kayırmaya sebep olmaktadır (Aycan, 2001: 5).

Bireyi esas alan batı toplumları babacan liderlik tipini, kişi hak ve özgürlüğünü kısıtlayan bir olgu olarak görmekte ve bu bağlamda Batı literatürü incelendiğinde daha olumsuz bir karşılık bulmakla birlikte otoriterlikle birlikte ele alınmaktadır (Aycan, 2001: 5).

Paternalizm, yönetim literatüründe ortaya çıkmış bir araştırma alanıdır. Bunun yanında hala araştırmacılar tarafından ortak bir tanımlama yapılamamış ve babacan liderlik sorgulanmaya devam etmiştir (Pellegrini ve Scandura, 2008: 567). Babacan liderler üzerine yapılan araştırmalar son yıllarda yaygınlaşmış olsa da paternalizmin köklerinin Max Weber'e kadar uzandığı bilinmektedir.

Ataerkil lider, çalışma ortamında bir aile atmosferi yaratmayı amaçlamaktadır. İş dışındaki durumları da kapsamak üzere astları ile yakın ilişkiler kurup, sadakat beklemektedirler. Yönetici ile babacan bir ilişkiye sahip olan çalışanlar için lider, iş ortamını aile ortamı olarak görür. İtaatkâr liderler çalışanlarının işle ilgisi olmayan sorunlarına yardımcı olur (Erben, 2004: 351). Çalışanlarının özel hayatları ile de ilgilenen babacan yöneticiler, çalışanın kişisel refahını destekleyen bir roledir (Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010: 392). Paternalist lider çalışanlarının dikkatinin tümünün kendisinde olmasını ister. Ek olarak lider olmak isteyen çalışanlarını da lider olarak görür aksi takdirde ataerkil liderlerin astları da onun liderliklerini eleştirebilir. Yani babacan lider, çalışanlar üzerindeki etkisini kaybederse sadakatte zamanla zayıflayacaktır (Pellegrini, 2010: 395).

1.3. Babacan Liderlik

Liderlik kavramı birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Literatüre bakıldığında kabul gören tanımların en başında (House, Hanges, Javidan, Dorfman ve Gupta, 2004) gelmektedir. Araştırma projelerinin içinde liderliği; “bireysel etkileme, motive etme ve diğerlerini üyesi oldukları örgütün başarı ve etkililiğine katkı sağlamalarını mümkün kılma yeteneği” şeklinde tanımlamışlardır (House, Hanges, Javidan, Dorfman ve Gupta, 2004: 15). Lideri başarılı ve etkili kılan temel unsur takipçilerini örgüt başarısı ve faydası için gereken davranışlara bulunabilmeleri için motive etmek ve onları harekete geçirebilmektir (Humphrey, 2012). Bu doğrultuda yapılan araştırmalar evrensel olarak geçerli olan

liderlik tarzı ortaya konmaya çalışılmış ancak her toplum ve kültür için geçerli olan bir liderlik tarzı bulunamamıştır. Liderlik tarzının belirlenmesinde özellikle kültür etkili olmaktadır. Liderliğe ilişkin yapılan çalışmaların çoğu kültür bağlamında Batı toplumlarında ele alınmıştır. Son yıllarda yapılan çalışmalar ise Batı'daki liderlik tarzının Doğu toplumları için geçerli olmayacağı sorgulanmıştır. Özellikle Batı toplumlarından farklı olarak Doğu kültür ve toplumu için aile yapısının önemi ve bağlarını esas alan babacan liderlik tarzı benimsenmiştir (Pellegrini ve Scandura, 2008; Aycan, 2006; , 2004; Farh ve Cheng, 2000; ., 2001).

1.3.1. Paternalizm

Literatürde “babacanlık” terimi olarak yer alan paternalizm, Latincedeki kelime “baba” anlamında olan “pater” kelimesinden türetilmiştir (Çalışkan ve Özkoç, 2016). Babacanlıktaki alt ve üst ilişkisi aslında ebeveyn ile çocuk arasındaki ilişkiye benzemektedir. Kavramın kökleri Pasifik Asya'ya kadar uzanmaktadır. Asya kültüründen kök salan babacanlığın temeli aile ilişkileri içerisinde ataerkilliğin altını çizen geleneksel aile yapısına bir göndermedir. Babacan liderlik Batı toplumları ve endüstriyel olarak gelişmiş toplumlar için olumsuz bir yönetim bakış açısına sebep olmaktadır. Ancak olumsuz bir tutuma sahip olunmasına karşın güncelde Batı toplumları da babacan liderlik tarzını çözüm yolu olarak benimsemeye başlamıştır. Bu sebeple babacanlık Doğu sınırlarını aşmış ve Batı toplumların gelişiminde de katkıda bulunan bir araç olarak görülmeye başlanmıştır (Aycan, 2006). Paternalizm, çalışan mahremiyetine ve özgüvenine önem vermemektedir. Üstlerin, astlar hakkında neyin doğru ve neyin iyi olacağını bildiği kabul edilmektedir. Karşılığında ise astlardan bağlılıkla uyum beklenmekte ve itaat göstermeleri gerekmektedir (Aycan vd., 2014). Silin (1976) ise astların lidere bağımlı ve bağımlık göstermeleri beklenmektedir. Astların babacan lidere saygı duyması liderin en öncelikli beklentisidir. Bunun yanında astların liderlerinin hatalı olabileceğini ima etmesi ya da lidere alternatif düşünceler üretmesi çok hoş bir durum yaratmamaktadır (Farh ve Cheng, 2000).

Chao (1990), babacan liderlikte üstlerin rehberliği ve otoritesi karşısında astların onlara itaat etmesi, Konfüçyüs ideolojisi ile ilişkili görülmektedir. Eski zamanlarda sosyal düzen ve hiyerarşi daha çok aile yapısını esas alan hanedan sistemine dayanmaktaydı. Bu sebeple kanunlar tarafından sağlanan sosyal düzen yoktu ve bu sebeple hanedan kurallarına boyun eğmek feodal sistemlerde babacanlık olarak

görülmekteydi. Daha sonra toplum içerisinde ve örgütlerde resmi yapı için kontrolün ortaya çıkmasıyla babacanlık normlarından uzaklaşmaya başlanmıştır (Aycan, 2006).

Babacan liderliğe dair 30 yıldır çok sayıda araştırma yapılmıştır ancak yönetim biçimi olarak kavram, Weber'in ilk çalışmalarında görülmüştür. Weber ise babacanlığın izlerinin 19.yüzyılda hayırseverliğin, dini ideolojilerin ve endüstrinin başlangıcına dayandığına dikkat çekmiştir. Weber, örgüt içerisinde rasyonelliği ve verimli bir şekilde çalışmayı sağlayacak olan yöntemin bürokrasi modelini ortaya koymuş ve bu model içerisinde geleneksel, karizmatik ve rasyonel yetkiden bahsetmiştir (Farh, ve Chen, 2006). İfade edildiği üzere paternalizm, lidere bağlı ve koşulsuz bir şekilde itaate dayanan değerleri esas almaktadır. Weber, örgütlerin bürokratik olması ile babacanlığa yönelik uygulamaların daha sonra öneminin azalmasına ve gelecekte yerini rasyonel otoriteye bırakacağı öne sürülmüştür (Pellegrini ve Scandura, 2008).

Süreç içerisinde Weber'in saf otorite yaklaşımına Asya toplumlarında yapılan çalışmalarda karşı çıkmıştır. Bu çalışmalara ise babacan liderliğin astlara destek olduğu ve temelde ilgi gösterdiği ifade edilmiştir. Silin (1976, Tayvan ekonomini esas alarak gerçekleştirdiği çalışmada liderliği kavramsallaştırmanın ve yöneticilerin Batı'dakilerden farklı olduğunu belirtmiştir. Bir yıldan daha fazla süren gözlemin ve büyük şirketlerde gerçekleştirilen gözlemlerin sonucunda liderlerin felsefesini ortaya koymuştur. Bu çalışma ile Silin (1976), adına "babacan liderlik" demese de aslında bu liderlik türüne ilişkin özelliklere yer vermiştir ve aşağıda sıralanmıştır (Farh ve Cheng, 2000):

➤ **Didaktik liderlik:**

Buradaki liderlikte esas rol, başarıya ulaşılmış metotları astlara iletme. Bahsedilen metotlar sayesinde ise teorik düşünceler başarıyla uygulamaya geçirilmektedir.

➤ **Merkezi otorite:**

Merkezi yönetim esas olup genelde liderin keyfi aldığı kararlar esastır. Lider otoritesini kolay bir şekilde paylaşmamakta ya da devretmemektedir. Burada lider işleri yürütebilmesi için astlara duyulan ihtiyacı reddetmektedir.

➤ **Astlarla sosyal mesafeyi muhafaza etme:**

Lider astlarıyla kişisel iletişim kurarken aynı zamanda iş rutinindeki iletişimlerinde aralarındaki mesafeyi korumaktadır.

➤ **Niyetini tam belli etme:**

İşveren otoritesini ve kontrolünü koruyabilmek amacıyla astlarından gerçek düşüncesini saklamaktadır ve bunu üç şekilde gerçekleştirir. Öncelikle, anlamakta güçlük çecekleri terimleri kullanmakla birlikte kısa yazılar içeren talimatlarda bulunmaktadır. Sonra, iş tanımlarını hem yetersiz hem de bir şekilde ifade eder. Ve son olarak ise işveren amacına ulaşmak için takip edilecek güzergâh genelde belli olsa bile yöntemlerle politika oldukça sık bir şekilde değişmektedir. Bu belirsizlik yüzünden çalışan büyük zamanını işveren düşünce ve fikirlerini anlamaya çalışarak geçirir.

➤ **Kontrol taktiklerini uygulama:**

Lider için çalışanlarını kontrol edebilmek operasyonel esneklikten çok daha önemli görülmektedir. Silin (1976), işverenlerin dört kontrol taktiği olduğunu söylemektedir. Birincisi, lider astlarıyla olan güç dengesizliğini korur ve bunu sağlamak için astlarına güven duyduğunu nadir bir şekilde ifade eder. İkincisi, lider çalışanlarını böl ve yönet taktiğini uygular. Astlarını birbiriyle rekabet etmeleri konusunda teşvikte bulunur. Üçüncüsü, lider astlarını planlarından haberdar etmez. Bu şekilde güç kazanmalarına engel olur ve bu da onları kontrol altında tutmaya sebep olur. Dördüncü ve son olarak lider, yakın gördüğü ve güvendiği kişileri kilit pozisyonlara getirir ve diğer çalışanları bu şekilde kontrol altında tutar.

Redding (1990), 72 yönetici ile gerçekleştirdiği bir çalışmada Silin'in babacan liderlikle ilgili bulgularına benzer nitelikte sonuçlara ulaşmıştır. Silin'in vurgu yaptığı otoriterlik ve ahlaki unsurlara ek yardımseverliğin de altını çizmiştir. Çin toplumunun kişiselliğe dayanan güçlü eğilimlerinin olduğunu ve karar verme söz konusu olduğunda bireysel faktörlerin olabileceğini gözlemlemiştir. Bu sebeple lidere otorite ve yardımseverliğinin bütün astlar için geçerli olmayacağını, farklı astlarda farklı oranlarda etki yaratabileceğini belirtmiştir. Redding yaptığı bu çalışmada babacan liderliğin yedi özelliğinden bahsetmiş ve şu şekilde sıralamıştır (Farh ve Cheng, 2000):

- Astların bağımlılığı,
- Astları lidere itaat etmeye yönlendiren kişisel bağlılık,
- Otoriterlik,
- Bölünmez otorite,
- Hiyerarşi içinde astlara mesafeli olma,
- Liderin niyetini gizli tutması,
- Liderin örnek birey ve eğitici olması.

Astlar babacan liderlik karşısında duydukları bağlılıkları ve itaati aşağıdaki şekilde ortaya koymaktadır (Aycan, 2006):

▪ **İşyeri aile gibi görmek:**

Astlar babacan liderlerle çalıştıklarında iş yerini adeta kendi ailesi ve evi gibi görmektedir. Liderle aralarında adeta duygusal bir bağ varmışçasına onunla ilişki içerisinde olmaktan onur duyan bir duygudur. Lider ile astı arasında bulunan ilişkinin duygusal boyutu bulunmaktadır. Arada bulunan ilişki öyle güçlüdür ki iti tarafta sıklıkla rol sınırlarının ötesine geçip yakın ilişki içerisinde bulunurlar. Mutluluk ve acı birlikte yaşanmaktadır. Ast liderinin fikrine içtenlikle güven duyduğu için profesyonel veya öznel konularda da onun tavsiyesine ihtiyaç duyar.

▪ **Astlar ile yakın ve şahsi ilişki kurma:**

Üst burada her astıyla yakın bir ilişki içerisinde. Astları kişisel olarak tanımakta birlikte onların dertleriyle de içten bir şekilde ilgilenilmektedir. Bu açıdan dönüşümsel liderlikteki bireysel ilgi boyutuna çok benzemektedir. Yine de ondan farkı burada babacan lider astlarına samimi davranır, ilgilenir ve onlara dair derin bilgilere sahiptir. Babacan lider astlarının özel yaşamları da dahil olmak üzere tüm bilgilerine hâkim olmayı önemli görmektedir (Aycan vd., 2014).

▪ **Sadık ve itaatkâr olmak:**

Ast, örgüt içerisindeki ya da dışarıdan gelen eleştiriler karşısında liderini korumakta, yöneticinin önünde saygısızlık yapmamakta, onun iyiliklerine çok daha fazla çalışarak karşılık vermektedir. Yöneticisinin işi bırakması halinde o da işi bırakmakta ve gerek görüldüğünde gönüllü bir şekilde çalışmayı kabul etmektedir.

- **İş dışındaki faaliyetlere dahil olmak:**

Astlar babacan liderlerle çalıştıklarında, ihtiyaçları olduklarında kişisel yaşamları ile ilgili de astlarına başvurumaktadırlar.

- **Otoriteyi benimsemek:**

Babacan liderliğin uygulandığı örgütlerde astlar, liderin onun için neyin iyi ve doğru olduğunu söyleyeceğine içtenlikle inanmaktadır. Bunun yanında liderin otoritesi de gönüllü bir şekilde kabul edilmektedir.

Babacılık, üst pozisyonda bulunan yöneticilerin adeta baba figürü olarak görüldüğü, astları koruma ve destekleme yükümlülüğünün olduğunu düşünerek alt-üst ilişkisini tanımlamaktadır. Astlar, üstlerinin onlara ilgi, destek ve korumasının karşısında onlara bağlılık ve itaatle göstermektedirler (Aycan, 2001).

1.3.2.Babacan liderliğin tanımı

Babacan liderlik, Farh ve Cheng (2000: 94) tarafından, “güçlü bir disiplin ile otoriteyi baba yardımseverliği ve ahlaki bütünlük ile birleştiren bir liderlik tarzı” şeklinde tanımlamaktadır. Otoriter olma liderin otorite ve kontrole dair davranışlarıyla ilgili görülürken; yardımseverlik, astlarının kişisel refahına yönelik bireysel ilgiyle ilişkilidir (Pellegrini ve Scandura, 2008). Ataerkil anlayışa benzeyen bir yaklaşımda bu liderlikte, lider astlarına ahlaki olarak ilgili olan, açık ve güçlü bir otoriteyi ortaya koymaktadır (Cheng, Chou, Wu, Huang, ve Farh, 2004).

Babacılık tiplerinin ayrışmasındaki en önemli faktör niyettir. Batı toplumlarında yapılan araştırmalarda genel olarak araştırmacılar babacan liderlikteki yardımsever niyeti sorgulamışlardır. Bu bağlamda iki tür babacılık benimsenmiştir. Bunlardan biri çıkarıcı babacılık diğeri ise yardımsever babacılıktır. Bu iki babacılık türü arasındaki fark ise işverenin cömertliği, ilgisi ve çalışan bağlılığının ardında yatan motivasyondur. Çıkarıcı babalıkta ise önemli olan örgüt çıkarlarıdır ancak yardımsever babacılık öncelikle çalışan refahını önemser. Çalışan açısında babacan lidere bağlılık göstermek, liderin cömertliği, ilgi ve alakasına karşın yapılması gereken bir sorumluluktur. Çıkarıcı babacılıkta astlar daha çok liderin ihtiyaçlarını karşılayacağını bildiğinden veya önemli bir kaynaktan mahrum edebilme yetkisi yüzünden bağlılık göstermektedir (Aycan, 2006).

Babacan liderlik tek bir yapıdan oluşmamakta ve aslında dört ayrı liderlik yaklaşımı olduğunu ifade etmektedir. İki boyuta dayanarak dört farklı liderlik stili

geliştirilmiştir. Bunlar; yardımsever babacan, çıkarıcı babacan, otokratik yaklaşım ve yetkili yaklaşımdır. Aycan (2006) bu modelde, Batı literatüründe kabul edildiği gibi babacanlığın otoriterlikle aynı anlama gelmediğini özellikle belirtmiştir. Yardımsever babacanlıkça işveren için esas önemli olan şey çalışanın refah ve mutluluğudur. Bunun karşılığında ise astlarda saygı, bağlılık ve itaat göstermektedirler. Çıkarıcı babacanlıkta ise temel ilke liderin çalışanlarına karşı ilgi ve desteğe dayanan davranışlarıdır. Ancak yardımsever babacanlığın aksine liderlerin niyetleri farklıdır çünkü çıkarıcı baban lider örgüt amaçları için davranışlarda bulunur (Aycan, 2006). Burada astlara yapılan iyilikler bir çeşit sosyal yatırım olarak görülmekte ve sonrasında karşılığı beklenmektedir (Farh ve Cheng, 2000).

Otoriter yaklaşımda üstünlük, kontrol ve istismar söz konusudur. Astlar burada ödül kazanabilmek için ya da cezadan kaçmak için uyumlu ve bağlı olurlar. Yetkili yaklaşımda kontrol önemlidir ve bunun esas sebebi üstün refahını sağlamaktır. Ast ise üstün kararların ve kurallara saygı duymaktadır ve bunu esas kendi iyiliği için yaptığını bilmektedir (Aycan, 2006).

Babacan liderlik, yardımsever bir tutum sergilemenin sonucunda bir şeyi talep etmeye dayanmaktadır. Burada yönetici yardımsever bir yaklaşımda bulunur ve bu şekilde astlarının minnetini kazanır sonucunda ise astlar buna karşılık verme ihtiyacı duymaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008).

Gelfland vd., (2007) için babacan lider, tıpkı bir babaya benzer bir tavırla, astlarına profesyonel ve özel yaşamda yön veren, bunun karşılığında da sadakat ve itaat beklemesine dayanan hiyerarşik bir ilişkidir.

Fikret-Paşa vd. (2001), başarılı liderliğe katkısı olan babacan nitelikler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Astların özel problemlerine karşı ilgili olma.
- Çalışanların problemini çözmek için karar alırken inisiyatif alma.
- Özel etkinliklere katılmak (çalışan çocuklarının düğünlerine katılmak gibi).
- İş ortamını aile ortamına dönüştürme.

Türk kültürü ele alındığında liderin çalışanlarının özel sorunlarına ilgili olması, etkili liderliğin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Aynı zamanda babacan liderlerin, çalışanlarının çocuklarının eğitim masraflarını üstlenmesi de çok yaygın bir şekilde görülmektedir. Babacan liderliğin önemli bir parçası da bölüm ya da şube yemeklerinde liderin çalışanlarla birlikte yemek yemesi, toplu etkinliklere katılması,

birlikte ailece tatile gitmek gibi sosyal etkinliklerin tümünde bulunmasıdır. Liderler sosyal hayattaki rollerine yerine getirip çalışanları ile arasındaki sosyal mesafeyi aşmakta ve tıpkı bir aile reisi gibi davranış sergilemektedir. Ancak daha sonrasında aşılan mesafeyi tekrar korumak için harekete geçmektedir (Fikret-Paşa vd., 2001).

Farh ve Cheng (2000), babacan liderliğin aşağıda sıralanan özelliklere sahip olan örgütlerde bulunabileceğini ifade etmiştir:

- **Aile şirketleri:**

Büyük çoğunluğu aile üyeleri tarafından sahip olunan bu şirketlerin genel özellikleri; patron ya da yöneticinin bir baba figüründe olması, çalışanların itaat etmesi, uysal çocuk olarak görülmesi, çalışanlarla ilgili olma ve güçlü otorite, lider ile çalışan arasında kişisel bir sadakatle hiyerarşiyi bozmayan uyum ve itaat beklentisidir.

- **Patronluk ile yöneticiliğin birbirinden ayrılmadığı örgütler:**

Yönetimle iş yeri sahipliğinin aynı kişide olması patronun/yöneticinin gücünü meşrulaştırmaktadır. Şirket patronu, yönetici olarak işinde güçlüdür ve iş hakkında da oldukça detaylı bir bilgisi vardır. Bu bilgiler otoritesinin güçlenmesine yol açar.

- **Girişimci Yapı:**

Örgüt daha çok küçük, yeni ya da sınırlı üretim potansiyeline sahiptir. Bu tür örgütlerde düşük düzeyde uzmanlık, formalleşme ve profesyonellik söz konusudur.

- **Basit iş çevresi ve stabil teknolojinin bulunduğu örgütler:**

Örgüt stabil olarak, basit iş çevresinde faaliyet gösterme eğilimindedir. Temel teknoloji iyi bir şekilde anlaşılmış ve kolay kolay değişmeyecek bir durumdadır.

1.3.3.Babacan liderliği boyutları

Kim (1994), babacan liderliğin iki boyutu olarak otorite ve yardımseverlikten bahsetmiştir. Otoriter babacılık, görev odaklıdır ve ilgi ile cömertlik çok daha kısıtlıdır. Yardımsever babacılıkta ise astın sadakati ve üstün ilgisi söz konusudur (Fikret-Paşa vd., 2001).

Farh ve Cheng (2000), babacan liderliği üç boyutta ele almış, bunlar; otoriter, yardımsever ve ahlakidir.

➤ **Otoriter liderlik:**

Köklerini Konfüçyüs ve yasallığın kültürel geleneginden alan bir liderlik türüdür. Konfüçyüs felsefesine dayanarak baba-oğul ilişkisinin kalan tüm ilişkilerden yüce ve üstün olduğu düşünülmektedir. Babanın çocukları ve diğer aile fertleri üzerinde meşrutiyeti ve mutlak gücü söz konusudur. Buradan hareketle otoriter liderlikte astların üstünde mutlak bir otorite ve kontrol oluşturan liderlik davranışları vardır ve astlardan sorgusuz bir itaat beklentisi içerisinde (Cheng vd., 2004).

➤ **Yardımsever liderlik:**

Yardımsever liderlikte lider, astlarının kişisel ve aile refahına karşı ilgilidir ve bütünsel bir yaklaşım içerisindedir. Lider astlarını anlamaya ve affetmeye müsaittir hatta hatalarını düzeltebilmeleri için onlara fırsatlar verir, grup içerisinde astlarını utandırmaktan kaçınır aynı zamanda bir mentor olarak çalışanın kişisel gelişimini destekler ve yön göstericidir. Aynı zamanda lider astlarına ailesi gibi davranıp, kişisel sorunlarında onlara yardım etme ve profesyonel ilişkinin dışına çıkarak bütüncül bir yaklaşımla ilgi göstererek iş yaşamı dışındaki alanda da oldukça ilgilidir. Tüm bunların karşısında astların liderlerin karşı minnet dolu, borçlu ve onun bu ilgisine karşılık verme duygusu içerisinde olmaktadır (Wang ve Cheng, 2010). Sinha (1990), yardımseverlik ve otoriterliğin aynı anda bulunması durumunda köklerini ilgi ve desteğe dayandıran, güvenilir ancak otoriter, talepkâr ve disiplinli bir baba figürünün ön plana çıkacağını bir nevi geleneksel toplumda yer alan baba figürünün oluşacağını ifade etmektedir (Pellegrini vd., 2010).

➤ **Ahlaki liderlik:**

Bu liderliğin kökleri de Konfüçyüs felsefesine dayanmaktadır. Konfüçyüs idealinde lider, rolünün ona getirdiği hal ve tavırlara uygun bir şekilde ahlaki üstünlük sergilemelidir. Ahlaki liderlik temelde liderin otoritesini şahsi menfaatleri için istismar etmediği, iş ve özel yaşamda örnek bir birey olması, diğerlerinden istifade etmeden yükümlülüklerini yerine getirmesi gibi kişideki erdemli niteliklerin bir bütünü olarak sergilenen davranışlarla ilgilidir. Bu özellikler astlarda saygı

uyandırırken aynı zamanda liderle özdeşleşme isteği artarken lidere meşruiyet de sağlamaktadır (Farh ve Cheng, 2000).

Farh ve Cheng (2000), babacan liderlik boyutlarına ilişkin davranışlarla, astların bu davranışlar karşısındaki tepkisini aşağıda ifade etmiştir.



Tablo 3. Babacan liderlik davranışları ve astlarında yarattığı tepki

LİDER DAVRANIŞI	ASTIN TEPKİSİ
Otoriter Liderlik	
<u>Otorite ve Kontrol</u>	<u>Uyma</u>
Yetki devretmeye isteksiz olma Yukarıdan aşağı iletişim Bilgiyi gizli tutma	Topluluk desteği sağlama Patronla açık şekilde çatışmadan kaçınma Uyuşmazlığı vurgulamaktan kaçınma
<u>Astların Yeterliliğini Küçümseme</u>	<u>İtaat</u>
Astların önerilerini önemsememe Astların katkılarını küçümseme	Liderin direktiflerini koşulsuz kabul etme Lidere sadakat Lidere güven
<u>İmaj Oluşturma</u>	<u>Saygı ve Korku</u>
Asil şekilde hareket etme Yüksek özgüven sergileme Bilgi manipülasyonu	Derin saygı duyma Liderden korktuğunu vurgulama
<u>Didaktik Davranış</u>	<u>Utanma Duygusuna Sahip Olma</u>
Yüksek performans standartlarında ısrarcı olma Astları düşük performans yüzünden azarlama Gelişim için rehberlik ve talimatlar verme	Hatalarını itiraf etmeye istekli olma Liderin talimatlarını ciddiye alma Hataları düzeltme ve gelişme
Yardımsever Liderlik	
<u>Bireysel İlgi</u>	<u>Minnettarlık Gösterme</u>
Çalışanlara ailedenmiş gibi davranma İş garantisi sağlama Kişisel krizlerde yardımcı olma İlgi gösterme Toplum içinde astları utandırmaktan kaçınma Astlarını ciddi hatalardan koruma	Liderin iyiliklerini unutmama Karşılık Verme Lider için kendi çıkarlarından fedakârlık etme Verilen görevleri ciddiye alma Liderin beklentilerini karşılama Gayretli şekilde çalışma
Lider Ahlakı ve Saygınlığı	
<u>Bencil Olmama</u>	<u>Özdeşleşme</u>
Şahsi kazançlar için otoritesini suistimal etmeme Kişisel çıkarlarını iş çıkarları ile karıştırmama Ortak çıkarları kişisel çıkarların önüne koyma	Liderin değer ve amaçları ile özdeşleşme Liderin değerlerini içselleştirme
<u>Örnek Olma</u>	<u>Rol Model Alma</u>
İşten ve özet yaşamında örnek davranışta bulunma	Lider davranışlarını taklit etme

Kaynak: (Farh ve Cheng, 2000: 98)

Babacan liderlik, üç boyutu belli oranlarda içeren liderlik tarzına denmektedir (Farh ve Cheng, 2000) ve her toplum için geçerli olmayan bir liderlik tarzıdır. Babacanlığa dayanan ilişkiler doğruluğu veya uygunluğu sosyo-kültürel çevre belirlemektedir. Bu noktada babacan liderliğin kültürel boyutunu bilmek önemlidir.

1.4. Babacan Liderliğin Kültürel Boyutu

Babacanlılık toplulukçu coğrafyalarda ve güç mesafesinin var olduğu kültürler için geçerli olan bir liderlik türüdür (Aycan, 2006). Bu noktada babacanlığa, bireyselliğe dayanan kültürlerle kıyasla toplulukçuluğu önemseyen kültürler daha fazla değer vermektedir. Babacan liderler çalışanın özel hayatına dahi karıştığı için bu noktada toplulukçu kültürlerde bu durum beklenen ve arzulanan bir davranıştır. Bu liderlik tarzında kişisel ilişkiler önemli bir noktadadır. Ho ve Chiu (1994), bireysellik/toplulukçuluk yapısında 5 bileşen tespit etmiştir.

- ✓ Otonomi,
- ✓ Uyum,
- ✓ Sorumluluk,
- ✓ Kendine güvenme,
- ✓ Karşılıklı bağımlılıktır.

Bu beş bileşenlerden üç tanesinin babacanlığın üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Toplulukçu kültürler uyumlu olmak daha mümkündür, fazla sorumluluk alma durumu ve karşılıklı bağlılık olumlu bir şekilde değerlendirilir. Bunun tersine bireysel toplumlar ise daha özerktir ve kişiler için kendine güvenme, özgür irade gibi kavramlar çok daha önemli görülmektedir. Bu sebeple babacanlılık etkili olmayacağı ve hatta tepki göreceği için tercih edilmeyen bir liderlik türüdür. Bireysel kültürlerde, babacan liderler çalışanın özel ve aile hayatına dahil olma süreçleri kişisel yaşamın yani mahremiyetin ihlali olarak değerlendirilmektedir (Aycan, 2006).

- Fikret-Paşa vd. (2001), çalışmalarında babacan-ilgi davranışı ile toplulukçuluğun arasındaki ilişkiyi incelemişler, sonucunda iki kavram arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu saptamışlardır.

- Turgut ve Arı (2021), bireyselliğin esas olduğu kültürlerle uyumlu olarak temel benlik değerlendirmesinin yüksek olmasının babacan liderliğin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkilerin azalmasına yol açtığını ifade etmiştir.
- Kao vd. (1990), babacan liderlikteki alt-üst ilişkisini Konfüçyüs felsefesine dayandırarak açıklamaktadır. Ona göre, kişiselleştirilmiş zorunluluklar ve liderin sadakati, astları liderlik rolünde bulunan ebeveyn figürünün taleplerine ve beklentilerine uyma konusunda istekli olmaya yönlendirmektedir. Liderin otoritesine uyum sağlamak, kendiliğinden gönüllü bir şekilde yapılması gereken bir davranış olarak algılanmadığından, babacanlık Batı toplumlarında otoriterlik ile eş anlama gelmektedir (Aycan, 2006).
- Dworkin (1972), babacanlığı, diğer kişilerin refah, iyilik, mutluluk, ihtiyaç, gereksinimleri ile ilgili olarak özgür eylemlerine müdahale etme hakkını kendisinde görmesi olarak tanımlamıştır.
- Hofstede ve Bond (1988), güç mesafesinin yük olduğu toplumlarda ideal liderin yardımsever ve otokrat olmasının kabul gördüğünü ifade etmektedir. Burada babacan ilişki, babacan lider ve onun astları arasındaki güç eşitsizliğinin olması varsayımına dayandırılmaktadır.
- Aycan vd., (2000), çalışmalarını kültürlerarası olarak gerçekleştirmiş, Çin, Pakistan, Türkiye ve Afganistan'da çalışanların babacanlık uygulamalarını Kanada, Almanya, Romanya, Rusya ve İsrail'le kıyasladıklarında daha yüksek şekilde değerlendirdiklerini ifade etmiştir.
- Uhl-Bien vd. (1990), şirket babacanlığının etkili bir liderlik olarak Japon sistemlerinin merkezinde yer aldığını ifade etmektedir. Japon kültürü için doğru tipte bir çalışanın, şirket babacanlığına güçlü bir şekilde inanç duyan kişilerden oluştuğunu söylemektedir.

- Farh vd. (2006), babacan liderlikte liderin, çalışanlar üzerinde kontrol kurduğu ve bu kontrolü daima muhafaza ettiği sistemin özellikle aile şirketlerinin egemen olduğu Çin iş hayatında etkili bir strateji olarak görüldüğünü öne sürmektedir.
- Dilber (1967), Türkiye’de liderlerin daha çok babacan liderler gibi otoriter bir tutum sergilerken aynı zamanda yardımsever bir tavırla yaklaşmaktadırlar (Fikret-Paşa vd., 2001).
- Çalışkan ve Özkoç (2016), ulusal kültür boyutlarıyla babacan liderlik arasındaki ilişkiyi inceledikleri bir çalışmada ulusal kültürel boyutun özellikle babacan liderliğin üzerinde etkisinin olduğunu söylemektedir.
- Aycan vd. (2000), çalışmasında 10 ülkeyi esas almıştır. Türkiye’de yüksek düzeyde babacan liderliğin benimsendiğini ve daha çok orta düzeyde toplulukçuluğun olduğu hiyerarşik kitlelerde etkili olduğunu belirtmektedir.
- Ronen (1986), Türkiye’de çok sayıda örgütün merkezi karar alma, kişilere bağlılık, güçlü liderlik ve düşük düzeyde yetki paylaşımı gibi özelliklerin olduğunu saptamıştır.
- Lukes (2005), babacanlıkta güç ve etkilemenin oldukça güçlü olduğunu ve hatta astın bu süreçte manipüle olduğundan dahi haberinin olmadığını ifade etmektedir. Bu aynı zamanda babacan liderliğe yönelik yapılan en temel eleştiridir. Bu sebeple de babacanlığın çıktığı coğrafyadan uzaklaşıp Batı örgütlerinde uygulanmaya çalışıldığında anlamını yitirdiğini ve eleştiriye müsait bir konuma ulaştığını belirtmektedir (Aycan, 2006).
- Farh ve Cheng (2000) ve Cheng vd. (2004), daha çok batı toplumları için geçerli olan dönüşümsel liderlikle babacan liderliğin benzer noktasının ikisinde de bireysel ilgiyi içermesi olduğunu ifade etmektedirler. Bu iki liderlikte de saygınlık önemlidir ve bu sebeple ahlaki bir boyutu da bulunmaktadır. Ek olarak yardımsever liderlik uzun dönem sürmekte ve kişisel konulara da odaklanmaktadır. Bireysel ilgi ile eşit muamele ve hakların olduğu bir ortam yaratılırken, yardımsever liderlik daha

çok güç eşitsizliğinin olduğu ortamlarda gelişebilmektedir
(Pellegrini Pellegrini; Scandura, ve Jayaraman, 2010).



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT BAĞLILIĞI

2.1. Kavram ve Tanım

Örgüt bağlılığı, çok fazla araştırılan bir konudur ve çalışan davranışı üzerinde çalışmalar yürütülmektedir. Bu sebeple yapılan çalışmalar, çalışma grubuna, çalışma temsilciliğine ve işin kendisine bağlılık algısını etkilemektedir. Baker (1960), önerdiği yaklaşımında Mayer ve Allen (1999) ile Summers'a (2009) kadar uzanan örgütsel bağlılık literatürünü derinlemesine incelemiştir. Bu noktada çalışan bağlılığı hem yönetim hem de örgüt davranışı bakımından keşfedilmesi gereken ve örgütler için en önemli konulardan bir tanesi olmaya devam etmektedir.

Küreselleşme ve rekabet ortamının kıyasıya olmasıyla hiçbir kurum, örgütün amaçlarına bağlı kalmadan ve ekip olmadan başarılı bir şekilde devam edememekte ve bu noktada örgüt bağlılığı bir gereklilik olarak görülmektedir. Bu sebeple çalışanın yalnızca gün içerisinde gelip sorumluluklarını yerine getirmesi yeterli olmamaktadır. Günümüz koşullarında çalışanları birer girişimci olarak görmek ve bu sebeple takım halinde çalışan, kuruma değer katan bireyler olarak ele alınmaktadır. Burada çalışanlar da örgütün başarısını arttırdığı için çalışma ortamında takdir edilmeyi beklemektedir (Radosavljevic, Cilerdzic, ve Milan, 2017). Örgütlerinde bu noktada çalışanlarının duygusal bağlılıklarını artırma konusunda merkezi bir üst olarak hareket etmektedir. Örgüt bağlılığının duygusal bağlılıktan doğduğu yadsınamaz bir gerçek olmakla birlikte çalışanın örgütüne duyduğu güven, aidiyet hissi ve sadakat duygularını geliştirmektedir (İşbaşında, 2000).

Örgüt bağlılığı dikkate alındığında, örgütün amacına ulaşabilmesi, başarılı bir şekilde rekabeti devam ettirebilmesi için önemli bir katkısı bulunmakta olup pek çok araştırmacı ve teorisyenin ilgisini çeken bir çalışma alanı olmuştur (Stallworth, 2003). Günümüzde işletmelerin küreselleşmesi ve bunun sonucunda da kıyasıya bir rekabetin oluşması göz önünde bulundurulduğunda yüksek performansa sahip bir örgüt, çalışan bağlılığını sağlayamaz ve hedefe ulaşmak için efor sarf etmezse bu başarıyı sürdürmesi mümkün değildir (Rowden, 2000).

Mayer ve Allen (1990), çalışan bağlılığını, kişiyi örgüte bağlayan bir psikolojik durum şeklinde tanımlamıştır. Porter, Steers, Mowday, ve Boulian, (1974) bireyin

uyum sağlayabildiği, entegre olduğu ve örgüte etkin bir şekilde katılım sağladığı ilişkiye sahip olmayı çalışan bağlılığı için önemli faktörler olarak görmektedir. Örgüt bağlılığı, kişi ile örgüt arasındaki amaçlar uyum düzeyinde, işe katılımı ve devamlılık konularında etkili olmaktadır (Newstorm ve Davis, 2002). Ek olarak bağlılık, kişinin çalıştığı örgütün amaçları benimseme duygusu ve devam etme isteğinin düzeyi şeklinde de tanımlanabilir (Mathis ve Jackson, 2003).

Yapılan çalışmalarında çoğunluğunda bağlılık ve çalışan memnuniyeti arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Bu sebeple bağlılık kavramı birçok etkene bağlı olarak çalışanla bağlantılıdır. Çalışanın bir şeyler yapması, örgütte kalmayı sürdürmesi ve bağlılığını arttırmasında pek çok değişken bulunmaktadır (Abdullah ve Harsono, 2021). Örgüt bağlılığı, çalışanların örgüt değeri ve amaçlarına uyumlu olması, görevini yerine getirirken ayrıca örgüt için de çaba sarf etmesi olarak tanımlanmaktadır (Akkaya, 2020).

Tablo 4. Örgütsel bağlılık kavramı

1974	Porter	Örgüt bağlılığına tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu getirdiğini ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1979	Mowday	Örgüt bağlılığına psikolojik olarak yaklaşma üzerinde durdu.
1981	Morris ve Sherman	Yaş ve kıdemin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi.
1983	Rusbult ve Farrell	Örgüt bağlılığı ile ilgili yetki modelini geliştirdiler.

Kaynak: (Yağcı, 2003: 50).

Örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar bağlılığı, örgütün değer ve amaçlarına karşı duyulan inançtan kaynaklanan, bireyle örgüt arasındaki duygusal bir bağın oluşması ve bu bağın devamlılığı olarak açıklamaktadır. Bu noktada kavramı analiz edebilmek ve daha doğru anlamak için üç örgütsel bağlılık yaklaşımı ortaya konulmuştur.

2.1.1. Karşılıklı yaklaşım

Werkmeister (1967), değer yönelimleri ve bağlılık arasında bulunan ilişkiyi tartışmış ve bağlılığın yalnızca kişinin benliğinin bir dışa vurumu olduğunu ve değerın bağlılığa yol açan yönlerinin bir kişi olarak varlığının temel kriterlerini yansıttığını ifade etmiştir. Bu, çalışanın örgütte kalma isteğini, yüksek düzeyde performansla çaba sarf etmek istediğini, örgüt değer ve amaçlarını benimsemesini yansıtan hesaplayıcı bir yaklaşıma karşılık gelmektedir.

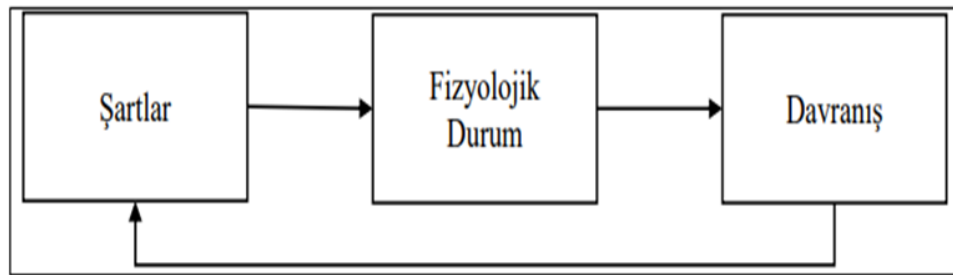
Örgüt bağlılığının bir yönü de çalışanın kendine daha iyi sonuçlara sebep olan alternatif iş verilen belli bir sistemde kalmaya istek duymasıdır. Bu sebeple bağlılık, bireysel katkı, örgütsel motivasyon ve örgüt ikliminin oluşmasında karşılıklı etkileşime dayanan bir süreci içermektedir. Bu bakış açısı çalışan, örgütte kalması ve devam etmesi sonucunda elde ettiği faydanın değerini, maliyetle fayda arasında bir denge kurma süreci olduğunu fark etmektedir (Hall, Hall, ve Hall, (1970)., 1970; Hall ve Schneider, 1972).

Kidron (1978), karşılıklı yaklaşımın temellerini, çalışanların örgüt koşullarına uyum sağlaması, iş arkadaşlarının onu kabul etmesi sonucu şirket kültürüne entegre edilmesi ve örgütün amaçlarını içselleştirmesi gibi sosyal süreçlerden kaynaklandığına dayandırmaktadır. Sosyal mübadele teorisi bu noktada çalışan bağlılığı arttıkça örgüt içerisindeki eylemlerin olumlu şekilde etkileneceğini öne sürmüştür. Bu şekilde olumlu geri bildirimler karşılıklı olarak teşvik ve katkı oranına etki etmektedir. Sonuç olarak, çalışanın örgütsel durumlarının fiziksel gerçekliğe olumlu olarak uyum sağlaması halinde, davranışlarında olumlu yönde değiştirecekleri varsayılmaktadır (Meyer, Allen, ve Smith, 1993; Urhan vd., 2016).

Locke'a (1976) göre örgütsel bağlılık oluşturmaının öncelikli amacı, iş doyumunun işin görece spesifik değerlendirmelerinin bir sonucu olarak kabul ediliyor olmasıdır. Bağlılık ise genel olarak örgütün genel yönlerine ilişkin yapılan değerlendirmelerin bir sonucu olarak görülmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982; Williams ve Hazer, 1986). Bu sebeple örgüt bağlılığının algısını ya da örgütün çalışan çıkarlarını gözletme derecesinin bağlılık üstünde önemli bir etkiye sebep olduğu varsayılmış, yüksek işle ilgili kişilerin bu noktada daha bağlı olacakları gerekçesine dayanarak çalışana iş faaliyetlerini sürdürme fırsatı verilmiştir (Lodahl ve Kejner, 1965).

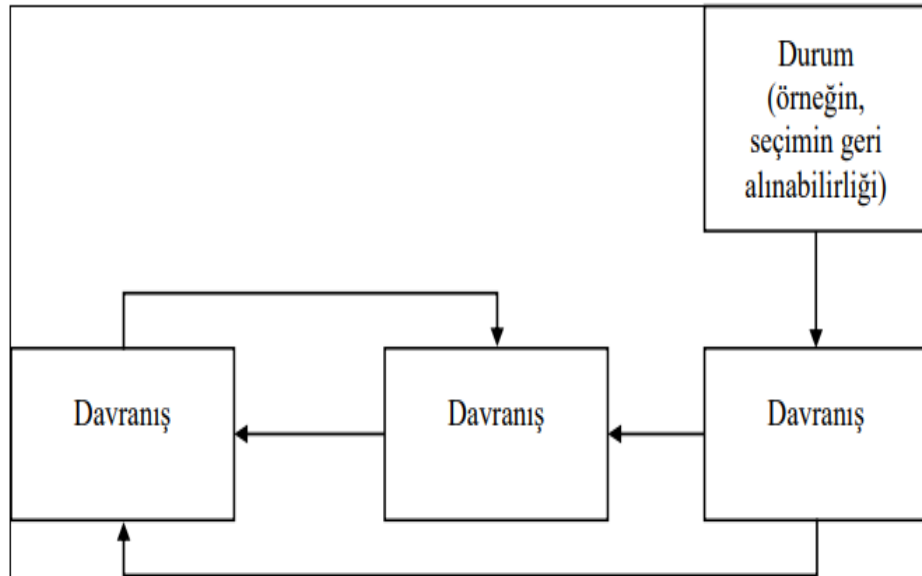
2.1.2. Psikolojik yaklaşım

Mowday vd. (1982) için örgüt bağlılığı kavram olarak, değer ve amaç uyumu ile sınırlı bir zihniyet ya da psikolojik durumu ifade etmektedir. Burada benimsenen amaç örgütte devam etme yönünde önemli bir istek duymaya yol açmaktadır. Meyer ve Allen (1991), örgüt çalışanlarının, devamlılık isteği, ihtiyacını ve da yükümlülüğünü yansıtacağını düşünmektedir. Burada karışıklığın önlenmesi adına “bağlılık” terimi, bağlılığı bir tür psikolojik durum olarak ifade etmek amacıyla kullanılır ve “davranışsal bağlılık” terimi, başlığı ifade etmektedir.



Şekil 1. Geleneksel bağlılık perspektifi

Kaynak: (Meyer ve Allen, 1991).



Şekil 2. Bağlılığın davranışsal perspektifi

Kaynak: (Meyer ve Allen, 1991).

2.1.3. Bütünleştirici yaklaşım

Örgütsel bağlılık fikri, yan bahislerin üretildiği “bütünleştirici yaklaşım” ile daha da gelişti. Bu dönem, taahhüdü yan bahis teorisi olarak bilinen şeyi kullanarak tanımlayan Becker’in (1960) anlayışına dayanmaktadır. Bu yaklaşım, çalışanın örgütle ilişkisini bütüncül bir bakış açısıyla ortaya koyarken bağlılık kavramı etrafında kapsamlı bir kavramsal çerçeve çizmeye yönelik ilk girişimlerdenidir. Bu teoride, adanmış çalışanlar, belli bir organizasyonun parçası olarak tamamen ya da kısmen gizli yatırımlara, “yan bahislere” sahip olmaları sebebiyle bağlılık duymaktadırlar. Baker (1960), “yan bahisler” terimini, kişinin takdir ettiği ve kuruluştan ayrılması halinde kaybedeceği yatırımların birikimine atıfta bulunmak amacıyla kullanıldığını ifade etmektedir. Becker (1960), zamanla belli maliyetlerin birikmesi sonucunda bir kişinin tutarlı bir faaliyet modelinden geri çekilmesini yani örgüt üyeliğini devam ettirmesinin giderek zorlaştığını ileri sürmüştür. Bu yatırımların kaybedilme tehdidi veya telafi edecek alternatiflerin bulunmaması algısı kişinin kuruluşa bağlı kalmasına yol açmaktadır.

Baker’in yaklaşımında bağlılık düzeyi ile işten ayrılma süreçleri arasında bir bağlantı bulunmaktadır. Ona göre, gönüllü bir şekilde işten ayrılma söz konusu olduğunda örgütsel bağlılık kilit bir role sahiptir. (Colen, 2017).

Tutumlara bağlılık, çalışanın örgütsel amaçlara karşı aşına olmayı ve amaçlara ulaşma konusunda çalışanın çaba sarf etme isteğini yansıtmaktadır. Bu sebeple, pozisyon taahhüdü daha önce anlatılan karşılıklı taahhüt ile eş anlama gelmektedir. Ayrıca, davranışsal bağlılık, burada bağlılığa atıf yaklaşımları olarak isimlendirilen yaklaşımlarla temsil edilmekte olup davranışsal eylemlerde bulunan bireylerin sonuçlarından kaynaklanmaktadır. Bütünleştirici yaklaşıma göre ise iki bağlılık türü arasında bir döngüsel ilişki söz konusudur ve bağlılık tutumları ile bağlılık davranışının güçlenmesine yol açmaktadır.

Yaklaşımın avantajlarına aşağıda yer verilmiştir:

Bağlılık literatüründe bulunan kavramsal boşluk doldurulur ve kuruluşların amaçlarına odaklanması mümkün hale gelir.

Daha önce anlatılan evrensel taahhüt kavramlarıyla kıyaslandığında yaklaşım, karmaşık olsa da çalışan ve organizasyonunun doğası daha gerçekçi bir düzeyde ele

alınmaktadır. Bunun yanında dezavantajlarında bir tanesi, çoklu taahhüde odaklanmanın, yükümlülükler arasındaki çatışma olasılığı ve bunun çalışanın örgütle ilişkisi üzerindeki etkisine dair daha önce cevaplanmamış bazı soruları gündeme getirmesidir. Yaklaşımda örgütsel bağlılık, kişi ile örgüt arasında bulunan birçok alışverişi temsil etmekte olup öte yandan devam etme arzusunun temsil etmektedir.

Tutumsal veya Örgütsel Bağlılık: Bir tutum olarak bağlılığa olan ilgi temelde bir örgüte bağlı olmakla ilişkilidir. Bu sebeple, kişinin örgütle özdeşleşmesi ve örgüte dahil olmasının düzeyini göstermektedir. Bağlılık, örgüt değer ve inançlarına duyulan inanç, örgüt adına çaba sarf etme arzusu ve örgütün bir üyesi olma isteğini içermektedir.

Davranışsal Bağlılık: Bu bağlılığın odak noktasında kişinin bağlılık gösterdiği süreç vardır. Salancik (1977), bilişsel uyumsuzluk teorisine dayandırarak, kişilerin eylemlerinde gönüllü olduğunda, eylem için ne yapılacağı net olduğunda, diğerlerinin karşısında yapıldığında harekete geçme arzusunun daha yüksek düzeyde olacağı ileri sürülmektedir. Bu yaklaşım özellikle yüksek performansı olan kuruluşları desteklemekte olup özellikle örgüte katılma kararı, ekip çalışması ve departmanların aldıkları kararlara çok daha iyi bir şekilde uygulanabilmektedir. Eyleme bağlılık burada davranışla sürdürülürken daha sonraki eylemler ve durumlar içinde devamlılık olasılığını arttırmaktadır. Yapılan araştırmalarda büyük ölçüde davranışsal bağlılığın performans ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmüştür (Nicholson, 2008).

İkili Bağlılık: 1950 ve 1960'lı yıllarda sendikalaşmanın hızlı bir şekilde büyümesiyle çalışanların örgüt bağlılığıyla rekabet edebileceğine dair bir endişe ortaya çıkmış ve bu noktada ikili bağlılık üstüne pek çok araştırma yapılmıştır. Dean (1954) ve Purcell (1960) ilk çalışmalarında çok sayıda işçinin sendikaya da yönetime de bağlılık gösterdiğini ifade etmiştir. Bu noktada işçinin hem sendikaya hem de örgüte bağlı olup olamayacağı sorgulanmıştır.

Geleneksel endüstri ilişkileri dikkate alındığında işverenle işçilerin farklı çıkarlarının olması ikili bağlılığı zorlaştırmaktadır. Bağlılığın ikiyüzlü olarak kişisel inançlarla örgüt amaçlarının çakışacağını savunan Barkin (1950) ve sonrasında diğer araştırmacılar bu konuda ampirik çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Daha sonra Miller ve Wager (1971) ile meslek ve organizasyonun beklentileri ve rol beklentileri uyumlu

olduğunda iki yönelimden birinin dışlanması gerektiğini öne süren yeni bir araştırma dizisi ortaya çıkmıştır. Örneğin bir organizasyon mesleki normların dışında herhangi bir davranışı kabul etmemektedir. Buna göre, kozmopolitiz ve yerelcilik uyumsuz olarak görülmemelidir. Tersine, kişilerin seçim ikilemlerinden ya da rol çatışmalarından ne düzeyde kaçınabileceklerine bağlı olarak ikisi de bir arada olabilmektedir. Bu kavramlar, rol çatışması ve yerelcilik karşısında kozmopolitik, sendikaların ve işveren örgütlerinin üyeleri uyumsuz değerler arasında seçim yapmaya ya da uyumsuz davranışsal taleplerde bulunmaya zorlaması ölçüsünde, emek-yönetim ilişkilerinin incelenmesiyle ilgili görülmektedir (Angle ve Perry, 1986).

Artan Taahhüt: Tırmanış, kişi için rasyonel bir karar alma modelinin tanımladığı ölçülerinden de öte belli bir eylem planına göre hareketin olduğu bir durumdur. Yapılan araştırmalar, belli eylemlerde bulunmaya kendini adayan karar vericilerin, rasyonelliğin sorumluluğu olduğu düşünülenin de ötesinde taahhütte bulunma devam eden müteakip kararlar verme eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Stew (1976), tırmanmaya yönelik çalışmada bir grup öznenen (sorumlu duygusu yüksek kişiler), kuruluşun iki departmanından birine araştırma ve geliştirme için fon ayırmalarını istemiş, 3 yıl sonrasında ise yatırımın başarılı olup olmadığını ve şimdi aynı bölümle ilgili ikinci bir tahsis kararıyla karşı karşıya olduklarını anlatmıştır. İkinci gruba (sorumluluk duygusu düşük olan kişiler), şirketin finansla ilgili başka bir çalışanın başarılı/ başarısız bir karar verdiği (iki gruba da aynı bilgi verilmiştir) ve o bölümle ilgili fonların ikinci tahsilinde kararı onların verecekleri söylenmiştir. Bir önceki karar olumsuz olduğu için sorumluluk sahibi olan grup ikinci aşamada sorumluluğu düşük olan gruba kıyasla orijinal departmana daha fazla fon ayırmışlardır. Başarılı ilk belirlemeler içinse, ikinci belirlemede tahsis edilen para miktarı denekler arasında hemen hemen aynı çıkmıştır. Arttırmanın çok sayıda nedeni bulunmaktadır. Öncelikle, kişinin algısı önceki karar sebebiyle önyargı içerisinde olabilir. Yani karar verici, ilk kararlar çelişen bilgileri göz ardı ederken kararı destekleyen bilgilerin farkına varabilir. İkincisi, karar vericinin önyargısı, bilginin mevcudiyetini haklı çıkaracak şekilde algılamasına sebep olabilir. Üçüncü olarak ise, müzakereciler genelde önceki kararları kendileri ve başkalarını haklı çıkaracak şekilde müteakip kararlar verebilir. Son olarak, rekabet gücü tırmanma olasılığını

arttırmaktadır; tek taraflı şekilde talepten vazgeçmek ya da azaltmak yenilgi olarak görülürken artan bağlılık geleceği belirsiz bırakmaktadır (Nicholson, 2008).

2.2. Örgütsel Taahhüdün Önemi

Örgütsel bağlılık günümüzde de geçmişte olduğu gibi popüler bir araştırma konusu olmuştur. Konuya dair ilginin her geçen gün artıyor olması hem kişiyle hem örgütle yakından ilgili olmasıdır. Örgütsel taahhüde göre örgüt bağlılığını anlayanın önemi aşağıda sıralanmıştır:

- Kuruluş için önemli ve etkili bir motivasyon aracıdır.
- Ciro üzerinde etkisi olduğu varsayılmaktadır.
- Örgüt bağlılığı, üretkenliğin artması konusunda oldukça önemlidir.
- Psikolojik açıdan sağlıklı bir iş gücünü sürdürmeye katkı sağlamaktadır

Çalışan açısından örgüt bağlılığın önemini şu şekilde sıralamak mümkündür (Turner, D. A., Jordan, J. S., ve Dubord, R., 2005):

- Örgüt bağlılığı için çaba göstermeye istekli olmak.
- Örgütte çalışmalarının devamlılığını sağlamak için istekli olmak.
- Örgütün amaç ve değerlerinde dair güçlü bir inanç duymak ve üyeliğinin devamlılığını kabul etmek.

Geroje ve Sabapathy (2011) için örgüt bağlılığının önemi şu şekilde ortaya çıkmaktadır:

- Adanmışlık, çalışanın üyesi olduğu örgüte karşı bağlılığını ve aynı zamanda motivasyon düzeyini ifade etmektedir.
- Çalışanın üyesi olduğu örgütün işlerini yapmaya dair bağlılığının sonucunda, iş yapmak için daha fazla azim ve çabayı şevkle ortaya çıkarmaya hazır olmalarının, bu sebeple de kurumla güçlü bağlar kurulmasının bir sonucudur.

Bağlılığın tabiatında, onu ödüllendiren diğerlerinin kontrol ettiği koşullardan ziyade faaliyetin kendisinden ve sonucunda ulaştığı başarıdan kaynaklanan içsel bir motivasyonla ilişkilidir. İçsel iş motivasyonu iyi yapmayı amaçlar. İçinde bulunduğumuz yüzyılda kuruluşların gösterdiği gelişmeler dikkate alındığında bazı çalışmalar, örgütsel bağlılığın eski bir kavram olduğu yönündedir.

Mir ve Allen (1997), örgüt bağlılığının devamlılığı için üç neden sıralamaktadır:

- Kurumlar yok olmaz; Kuruluşların az denedim ve az yöneticiye sahip olduğunda, personel doğru prosedürlere sahip olacaktır. Çalışanın bağlılığı, eylemlerinin geçerliliği konusunda pozitif etki yaratmaktadır
- Kuruluşların çalışmalarını esas olarak geçici işçilerin kalitesi ortaya koymaktadır. Geçici çalışan, sürekli çalışandaki bağlılığı göstermeyebilir. Kalitenin sürmesi için geçici çalışma taahhüdü gerekmektedir.
- Bir grubun parçası olarak var olduğunda bağlılık göstermek doğal bir tepki olarak gelişmektedir. Eğer kurum bu tepkiden faydalanmazlarsa teşvik edileceklerdir. Yabancılaşmanın ise örgüt için zararlı sonuçları bulunmaktadır (Meyer ve Allen, 1997).

Örgütsel bağlılığın önemini araştıran çalışmalarda ortaya çıkan görüşlerden, çalışanın örgütte var olması ve varlığını sürdürmesi sebebiyle elde ettiği değer ya da faydayı algılamasının esas belirleyici olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu bahsedilenler ise örgütsel bağlılığın karşılıklı yaklaşım kavramını somut hale getirmektedir (Kidron, 1978).

2.3. Örgütsel Bağlılığın Etkisi

Kurum içerisinde örgütsel bağlılık hangi tür ve kapsamda olursa olsun, kâr amacı gütsün ya da gütmesin, kamu da veya özel sektörde çalışan kişilerin örgütte yapmakta olduğu işlere karşı davranış şekli olarak görülmektedir. Bu sebeple bağlılık, bir örgütte çalışmayı seçmiş ve o örgütte devamlılığını sağlamak için kendisi ve örgütün amaç ve isteklerine ulaşmayı hedefleyen ve bu doğrultuda hareket etme eğilimi şeklinde tanımlanmaktadır. Öncelikle örgütün hedefleri benimsenip, bu hedeflerin büyüklüğü fark etmeksizin, insan kaynakları için işgücü rekabetinde örgütün bir parçası olmaya istek duymak anlamına gelmektedir. Bu, örgütün işgücü sürdürülebilirliği arayışını kolaylaştıran ve yüksek çalışan karlılığının olması demektir. Örgütsel bağlılık temelde devamlılığın sürekli olması yani bir örgütte çalışmak konusunda güçlü bir istek duymak şeklinde ele alınmaktadır. Burada örgütün isteklerine uygun bir şekilde çaba sarf eden, belli inançları, örgüt amaçlarını ve hedeflerini kabul etmiş çalışan kastedilmektedir. Başka bir ifade ile örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte duyduğu bağlılık ve sürekli olarak ilerlemeyle başarıyı yansıtan bir tutumdur (Cahyono, 2020).

Kessler (2013) için örgütsel bağlılık, çalışanın ilgili bir şekilde bir parçası olduğu organizasyona duyduğu bağlılıktır. Çalışanın işe dair sorumluluklarını yerine getirmesi için motivasyonunun artması, devamsızlık ve gecikmenin en düşük düzeyde olması dikkate alındığında bu faktörlerin örgüt performansına pozitif yönde katkısının olduğu yapılan araştırmalarda kanıtlanmıştır. Yöneticilerin örgüt bağlılığı bileşenlerini anlaması, tanımını bilmesi örgüt için daha iyi bir performansa ve ilerlemeye yardımcı olmaktadır. Yine çalışanların büyük kısmının, yüksek oranda çalışmaya bağlı olan ve performans sergileyen örgütlerde hizmetlerini sürdürmek için kendini adayan seçkin deneyimli bir çalışan grubunun içerisinde daha başarılı olduğu da ifade edilmektedir (Husin ve Zul Kernain, 2020).

Yıllar boyunca örgütlerin karşılaştıkları en büyük zorluk çalışanların psikolojik açıdan örgüte bağlamak olmuştur. Bu sebeple, örgütsel bağlılık temelde örgütün amaçlarına ve örgütün vatandaşlık amaçlarına ulaşması için son derece zaruri olan önemli bir bileşendir. Çalışan bağlılığının olduğu örgütler, faaliyetlerini gerçekleştirdikleri sektörlerde rakiplerine kıyasla çok daha iyi bir performans göstermekle birlikte her geçen gün gelişmektedir. Özellikle yüksek düzeyde duygusal bağlılığın olduğu, işe devamsızlık yapmayan ya da en az düzeyde devamsızlıkta bulunan, yüksek bir çalışma performansı gösteren ve ekip arkadaşlarına yardım eden, ekstra iş yapmak konusunda istekli olmak gibi örgütsel vatandaşlık davranışında bulunan çalışanlar örgütte mevcutsa örgütte başarılı olmaktadır. Burada çalışan örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı konumdadır. Astlarına verimliliklerini arttırmaya dair ilham veren, örgütün hedeflerine ulaşması için örgütsel bağlılık gösteren iyi liderlerin bulunması da bu konuda oldukça önemlidir (Meyer ve Allen, 1997).

Bullis (1996), işyerinde maneviyatı; kişinin yaşam amacını bulma, örgüt ve ekip arkadaşlarıyla güçlü ilişkiler geliştirme, kuruluş için inanç ve değer bakımından uyumlu olmayı seçme isteği şeklinde tanımlanmaktadır. (Milliman, Nason ve Williams, 2003), uygun bir örgütsel ortamdan gelen işin maneviyatının, çalışan amaçları ile örgüt hedeflerinin örtüşmesi halinde tatmin düzeyinin artmasına sonrasında da işine katkıda bulunan faaliyetlerde yer alma arzusunun oluşacağını ön görmektedir.

Araştırmacılar, kişilerin kişisel olarak günlük çalışmaları aracılığıyla içsel güdülerine, gerçeklerine ve işlerin devamlılığına fazla anlam yükleyen, işe katılma arzusuna ne şekilde sahip olduklarının ve temas halinde yaşamakla ilgili karşılıklı ilişkilerin etik bir kavram olduğunu açıklamaktadır. Kolektif insan davranışıyla ilgili olan bu kavram çalışanlar ve iş arkadaşlarının arasındaki etkileşimle de ilgilidir. Buradaki manevi boyut, çalışanların anlam arama, amaç duygusu ve organizasyon hedeflerine tutarlılık duygusu sağlamaktadır. Maneviyat, kişisel tutum ve davranışlar üzerinde etkili olmakta ve örgütler için önemli olan iş doyumu, devamsızlık ve bağlılık gibi önemli konular için büyük rolü olan bir boyuttur. Herhangi bir çalışan zengin ruhani örgütsel iklime dahil olduğunda, örgüte de daha kolay bir şekilde bağlanmakta ve hızlı bir şekilde sadık bir çalışana dönüşerek işbirlikçi tutum içerisine girmektedir. Sonucunda ise çalışan psikolojik bağlılığı geliştirirken aynı zamanda üretken bir noktada örgüte fayda sağlamaktadır (Djafri ve Bin Noordin, 2017).

Uyum, bilgi ile eylemin toplu olarak örgütlenip, koordine edilmesinin ardından üyelerin kendi çıkarlarını, kolektif çıkarı ve faydayı dikkate alarak ondan yararlanma arzusu olarak bağlılığı sağlamaktadır. Zaman içerisinde kişisel inançlar, kolektif inanç sistemlerini üretebilmek için organizasyondaki inançlarla kapsamlı bir etkileşime girmektedir. Bu yaklaşım, inançların kapsamını, sosyal etkileşimleri ve bağlılık oranlarının büyümesine ve bu sebeple deneyimli iş gücünün de sürdürülebilirliğine katkı sağlayan, performans motivasyonunu arttıran hedef ve teşvikleri saptamada tüm maddi koşulların oluşturulmasını kapsayacak şekilde genişlemektedir (Schneider ve Barbera, 2014).

Bu kapsamda örgütsel bağlılık, kişinin örgüte bağlanmasını sağlayan bir duygusal tepkisi. Schneider ve Barbera (2014) çalışmalarında örgütsel bağlılığı kategoride sınıflandırmışlardır:

Bireysel özellikler:

- Demografik değişkenler,
- Görev süresi,
- Eğitim seviyesi,
- Cinsiyet

Örgütsel özellikler:

- Görev özellikleri,
- Ücret,
- Terfi,
- Sosyal katılım fırsatları.

Örgütsel özellikler uyum üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Değişime dayanarak örgütsel bağlılık, kişinin iş ödülleri karşısında bazı beceriler, hedefler ve isteklerden oluşmuş iş değeri kapsamında örgüte bağlı olmayı istemektedir. Bu noktada örgüt bağlılığı değerler ile ödüller arasındaki eşleşmenin düzeyi doğrultusunda gelişmektedir. Yükümlülük ise yüksek çalışma ve standartlar kapsamında çalışanların buradaki standartları karşılayabilmeleri için aldıkları maaşa olan ihtiyaçları anlamına gelmektedir. İşe alım ve personel seçme sürecinde yalnız bireysel özelliklere odaklanmak çalışan bağlılığının olacağı anlamına gelmemektedir. Potansiyel çalışanları insan kaynakları yönetimi yaklaşımına çekmek amacıyla, yönetimin ilgi uyandıran, anlamlı çalışma ve destekleyici ortam, iyi gelir, terfi ve gelişim imkanları sunarak iş ödüllerini incelemesi gerekmektedir (Bratton ve Gold, 1999).



Şekil 3. Maneviyat ve fiziksel çalışma yönleri ile çalışan üretkenliği ve rekabet gücü arasındaki ilişki

Kaynak: (Bratton ve Gold, 1999)

2.4. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Organizasyonların faaliyetleri, departmanların etkin olması ve çalışan becerilerinin gelişmesinden etkilenmektedir. Çalışanların deneyimli profesyonellere güven duyması sebebiyle yüksek performanslı departmanlarda çalışanların devir hızı yüksektir. Burada uzmanlar pratik deneyim kazanmalarının ardından genel olarak bazen kendi seçimleriyle bazen de diğer faktörlerin etkisiyle işten ayrılmaktadır. Bu departmanlardaki devir hızı, farklı müşteri profillerine yüksek kalitece içerikler sunmaya çalışan yöneticileri zorlayan bir durumdur. Bu noktada devirle mücadele etmenin en stratejik yolu çalışan bağlılığını arttırmaktır. Örgüt davranışını inceleyen çalışmalarda örgüt bağlılığı, çalışanın elde tutulması ve işten ayrılma gibi kavramlar sıklıkla araştırılmaktadır. Örgütsel bağlılık bu noktada güçlü motivasyonel etkileri olması sebebiyle çalışan devir hızını düşürmede etki olması sebebiyle son yıllarda örgütler için önemli bir çalışma alanı haline gelmiştir (Meyer ve Allen, 1997).

Örgütsel bir bakışa göre örgüt bağlılığın onlara ne gibi sonuçlara ulaştıracağını anlamak “...verimliliği artırmak, maliyetli iş gücü devrini azaltmak ve psikolojik olarak sağlıklı bir işgücünü sürdürmek için hayati önem taşır” (Meyer ve Allen, 1997). Sıklıkla kullanılan bir diğer tanımda örgütsel bağlılık, “...bir bireyin belirli bir organizasyonda tanınmasının ve katılımının gücü” olarak tanımlar (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974).

Örgütsel bağlılığı belirleyen ve boyutlarını tanımlayan üç faktörde fikir birliği sağlanmıştır (Turner vd., 2005):

- “Kurumun amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul.”
- “Kuruluş adına önemli çaba sarf etme isteği.”
- “Kuruluşta üyeliği sürdürmek için güçlü bir iste.”

Birçok araştırmada bağlılığın çok boyutlu bir yapısının olduğu ve bu boyutlarda farklılıklar olabileceği varsayılmıştır. Örgütsel bağlılığının değişkenlerini çok boyutlu bir yapıda değerlendirmek için geliştirilen model ise Meyer ve Allen (1997) oluşturmuştur. Örgütlerin geliştirilmesi konusunda örgütsel bağlılığı üç türde tanımlamışlardır, bunlar; tutku, süreklilik ve bağlılık, normatiftir (Sundarabandiy ve Vinoth, 2015).

Daha geniş bir çerçevede ele alınan başka bir yaklaşımda 2004 yılında Meyer vd. tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığın örgüt ile çalışan arasında gerçekleşen bir dizi alışveriş olduğu ve örgütün devamlılığı için duyulan güçlü bir istek olduğu sonucuna varılmıştır. Mayer ve Allen'in (1991) örgüt bağlılığı tanımlarına atıfta bulundukları üç bileşenli bağlılık modelinde, bağlılık psikolojik bir durum olarak ele alınmıştır. Bağlılık çalışanın örgütle olan ilişkisini karakterize edip devam etme kararı almaları için çıkarımda bulunmalarını sağlamaktadır. Bu sebeple, örgütsel bağlılığın tanımını fark etmeksizin bağlı çalışanların örgütte kalmaya devam etme olasılığı bağlılık duymayan çalışanlara kıyasla çok daha yüksektir (Meyer ve Allen, 1997).

2.4.1. Duygusal bağlılık

Örgütsel bağlılığın inşası için birçok model kavramsallaştırılmıştır. Örgütsel bağlılığa yönelik çalışmaların büyük kısmında davranışsal tutumlara karşı algılar üzerinde durulmaktadır. Porter vd. (1974), örgütsel bağlılığı “bir bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve belirli bir örgüte katılımının göreceli gücü” şeklinde tanımlamaktadır (Porter vd., 1974). Daha sonra Mayer ve Allen (1984), çalışanların örgütün amaçlarına karşı inancı ve uyumundan kaynaklanan örgüt duygusal bağlılığını tanımlayabilme için duygusal bağlılık terimi “AC”yi geliştirmişlerdir (Mowday vd., 1982; Meyer, Allen, ve Smith, 1998).

Kavram, son yıllarda işe alım uygulamalarındaki uluslararası kaynaklı değişkenler sebebiyle düzenleme uzmanlarının dikkatini çekmiştir. Çalışanların şahsi değerleri ile örgüt değerleri arasındaki algılar, örgütte kalma ve kendinden beklenenden fazlasını yapmalarına yol açan öznel bir ölçüdür (Eslami ve Gharakhani, 2012). Kişinin örgüte karşı duygularının olmasına rağmen ayrılmamalarının kaynağı kuruma karşı hissettikleri duygulardır. Bakıldığında bir örgütün parçası olmak çalışana duygusal açıdan gurur vermektedir. Kurum hem fiziksel hem de ruhsal açıdan birçok şeyi ifade etmektedir ve bu sebeple güçlü bir bağlılık türüdür. Bu bağlılığa sahip olan personel adeta kendisini örgütle benimsemekte sonucunda ise daha fazla fedakârlık yapmaya hazır bir halde bulunarak örgütten ayrılmayı düşünmemektedir. Bu noktada çalışanlar arasında duygusal bağlılığı teşvik etmeye yönelik özel koşullar yaratılmalıdır (Drucker, 2005).

Duygusal bağlılık, çalışanların hedeflerini belirleyip örgüte duygusal bağlılığını ve katılımını ifade etmektedir. Güçlü duygusal bağlılığa sahip olan

Çalışanlar aslında istedikleri için örgütte çalışmaya devam etmektedirler (Meyer ve Allen, 1997). Jaros, Jermier, Koehler ve Sincich, (1993), kavramı; sadakat, aidiyet, mutluluk gibi birçok duygu aracılığıyla kişinin örgüte psikolojik olarak bağlılık duyma derecesi ve süreklilik arzusunun üretilmesi şeklinde tanımlamaktadır.

Wong'un (2004) modelinde yer alan duygusal bağlılık, Meyer ve Allen (1991) ile aynı açıklamayı yapmaktadır. Duygusal bağlılık, örgüte olan duygusal bağlılığı tanımlamakta ve aynı zamanda çalışanla örgütün ne kadar yakından bir ilişkisi olduğuna dair önemli bir gösterge olmaktadır. Bu yaklaşım perspektifinde çalışan bağlılığının kaynağı örgüte karşı hissedilen duygulardır. Personel bu duygular sonucunda örgütün bir parçası olmaktan gurur ve zevk duymaktadır. Örgüt, alışan için maddi ve manevi açıdan çok fazla anlam ifade etmektedir. Bu bağlılığa sahip olan çalışanlar kendilerini örgütle özdeşleştirmiş durumdadır. Bu durumda çalışanın rgt için fedakârlık yapmaya istekli olacağı ve örgütten ayrılmayı düşünmeyeceği anlamına gelmektedir (Bozlagan, Doğan ve Daoudov, 2010).

Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte duygusal olarak bağlanması ve örgütün bir yesi olarak var olmaktan mutlu olmasını içeren kişisel ve örgütsel değerlerin eřėdmnden kaynaklanmaktadır. alışan, kendi değeriyle örgüt değeri arasında bir örtüşme hissettiği takdirse örgüte duygusal olarak bağlı olmaya başlar. Allen ve Meyer (1991) için duygusal bağlılığı etkileyen faktörler aşağıda sıralanmıştır:

- **Kariyer Mücadelesi:**
Çalışanın rgtteki işi zor ve zordur.
- **Rolün Netliği:**
Örgüt çalışandan beklentisini net bir şekilde açık olarak tanımlar.
- **Amacın Netliği:**
alışan, rgtteki görev ve işlevlerinin ötesinde altta yatan nedenlere dair net bir fikre sahiptir.
- **Meslektaşlara Bağlılık:**
Organizasyonda yer alan üyelerin yakın ve samimi ilişkiler kurması söz konusudur.
- **Eşitlik ve Adalet:**
Örgütün görevleri ve kaynaklarının adil bir şekilde dağıtılması.

- **Kişisel Önem:** Çalışanın örgütte yaptığı işin amaçlarına katkıda bulunduğuna dair inanca sahip olması.
- **Katılım:** Çalışanın örgütte ve işe dair her tür konuda ve karar sürecinde dahil olması durumu.
- **Geri Bildirim:** Çalışanın iş konusundaki performanslarına dair sürekli olarak geri bildirim alması.

Örgütlerle ilgili yapılan çalışmalarda duygusal bağlılığın örgüt için en faydalı olan bağ türü olduğu düşünülmektedir. Bunun sebebi ise çalışanın, örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda isteyerek çaba sarf etmesi, maddi ve manevi varlıklarını dış etkenlerden koruyor olmasıdır (Bisgin, 2014).

Bu görüşün tersinde bir bakış açısıyla örgüt, duygusal bağlılığı arttırmak amacıyla çeşitli çalışmalar yapmaktadır (Bozlagan, 2010):

- **Görevde özerklik:**
Çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirme sürecinde belli ölçüde karar alma ve uygulama yetkisinin bulunması gerekmektedir.
- **Görevin açıklığı ve önemi:**
Çalışanların, kendi bakış açılarıyla örtüşen ve anlamlı buldukları bir işe katılım sağlamaları gerekmektedir. Bu noktada çalışanın iş tanımı, hakları, yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde tanımlanmalıdır.
- **Misyonun imajı:**
Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen misyon, olumsuz bir imaj yaratmadan, sosyal açıdan itibarı zedeleyici olmamalıdır.
- **Yöneticinin tutumu:**
Çalışanlarıyla dolaylı olarak veya doğrudan etkileşim içerisinde bulunan yöneticiler, astlarının onuruna ve kişiliklerine saygı duymalı, değer vermeli; onların ihtiyaçları konusunda dikkatli olmalı, özellikle diğer çalışanların karşısında küçük düşürücü bir tavır sergilemekten kaçınmalıdır.

- **Yönetime katılım:**

Çalışanlar işe dair öneri ve görüşlerini üstlerine karşı özgürce ifade edebilmelidirler. Bunun için örgütte uygun mekanizmalar kurularak uygulanmalıdır. Karara varılmadan önce onlara danışılmalı ve özellikle kendileriyle ilgili olan kararlarda soru sorma ve bilgi edinme imkanları bulunmalıdır. Bu noktada çalışanların görüşlerine saygı duyulmalı, önem gösterilerek uygulanmalıdır ancak uygulanmıyorsa da nedeni en uygun şekilde açıklanmalıdır.

- **Örgütsel adalet algıları:**

Yönetim, örgütle ilgili kararları alırken ve kaynakları dağıtırken çalışanları arasında adaletli olmalı ve adalet algısını korumalıdır. Yukarıda bahsedilenler ve araştırmacıların elde ettiği bulgular dikkate alındığında çalışanın amaç ve vizyonunun örgüt değeri ile örtüşmesi sonucunda çalışma isteği ve üretkenliğinin arttığı ortadadır. Adalet algısı, çalışanın kendini işine adanmasına, örgütün devamlılığı için elinden geleni yapma arzusu içinde olmasını yol açmaktadır.

- **Örgütsel güven-lidere güven:**

Çalışanlar, şimdi ve gelecekte, kişisel gereksinimlerini karşılamak amacıyla hem kuruma hem de yöneticilerine güvenmelidir.

2.4.2. Devam bağlılığı

Becker'in (1960) geliştirdiği Yan Bahis Teorisine dayandırarak Allen ve Meyer, devam bağlılığını geliştirmiş ve "örgütten ayrılma ile ilgili maliyetler farkındalığı" şeklinde tanımlamışlardır. Devam bağlılığı, çalışanın örgütle ilişkisi çerçevesinde kanılan ekonomik faydaların değerlendirilmesine dayandırılan araçsal bir bağlılık olarak da ifade edilmektedir. Duygusal bağlılığın aksine devam bağlılığında günümüzde çalışan menfaatleri de artık söz konusu olsa da genel olarak bu bağlılık türünde çalışanı örgüte bağlayan ve çalışanın örgütten ayrılması halinde örgütün maddi kayıp ve olumsuzluklarını ifade etmektedir. Yalnızca devam

bağlılığının olduğu örgütlerde çalışan içten bir şekilde istediği için değil örgüte yapmış olduğu maddi ve manevi yatırımları daha sonra örgütten ayrılması sonucunda ortaya çıkacak olan kayıpları göz önünde bulundurması sebebiyle örgütün bir üyesi olarak devam etmeyi seçmektedir (Meyer ve Allen, 1991; Mguqulwa, 2008; Yılmaz, 2015).

Allen ve Meyer için devam bağlılığını etkileyen ve geliştiren faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Çalışanın yeteneklerinin ve mevcut halde örgüt içerisinde edinmiş olduğu deneyimlerin hangi ölçüde başka bir örgüte gittiğinde işlevsel olup ona fayda sağlayacağına dair endişe içerisinde olması,
- Çalışanın eğitiminin mevcut bulunduğu örgütten başka bir örgüt için kendisine fayda sağlamayacağına dair düşünceye sahip olması,
- Çalışanın işini terk etmesi halinde mevcutta yaşam sürdüğü yerleşim birimini de değiştirmek durumunda kalma riski ve buna karşı taşınmayı istememesi,
- Çalışanın, örgütte görev aldığı süre boyunca örgüt için ciddi bir zaman ve emek harcamış olması,
- Çalışanın örgütte çalışmaya devam etmesi halinde alacak olduğu emeklilik primini örgütten ayrılması halinde kaybedeceğine dair endişe duyması,
- Çalışanın örgütten ayrıldıktan sonra toplumsal statüsünü kaybedeceğine dair korkuyor olması,
- Çalışanın örgütten ayrılması ile alternatif iş imkanlarının kısıtlı olması ya da mevcut işi ile eşdeğer olmayan, daha iyi nitelikte bir iş bulma konusunda zorluk yaşayacağı düşüncesi (Meyer ve Allen, 1991; Gül, 2002; Mguqulwa, 2008; Taş, 2012).

2.4.3. Normatif bağlılık

Örgüt üyeliğini sürdürme yükümlülüğü şeklinde tanımlanan normatif bağlılık türünde karşılıklı ahlaki yükümlülükler söz konusudur. Burada örgüt çalışanı için maddi ve manevi yatırımlar yapmış durumdadır, bu yatırımlar kişisel olmakla kalmayıp profesyonel gelişimi içinde önemli yatırımlardır. Bu noktada çalışanın kendini örgüte karşı borçlu ve sorumlu hissetmesi söz konusu olduğu için normatif yükümlülükler altında bağlılığını sürdürmektedir. Ancak çalışanın örgüt üyeliği ve

sorumlulukları yerine getirmesi sonucu örgüte fayda sağlayarak karşılığını verebilirse örgüte karşı da borcunu ödediğini düşünerek normatif yükümlülüğünden kurtulmuş olacaktır. Özetle, normatif bağlılık örgüt üyeliğini sürdürme yükümlülüğüdür ve kişisel çıkarları ve zararları göz etmeden ahlaki bir duygu ve yükümlülüğünden oluşmaktadır (Meyer ve Allen, 1991; Gül, 2002; Mguqulwa, 2008; Taş, 2012)

2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Yapılan çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda örgütsel bağlılık düzeylerle en düşükten yükseğe kadar bazı seviyelerde bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyine göre, örgütsel bağlılığın kurum ve çalışan için birtakım olumlu ve olumsuz yanları bulunmaktadır. Bu noktada literatürde örgütsel bağlılık düzeyler; “düşük örgütsel bağlılık”, “ılımlı örgütsel bağlılık” ve “yüksek örgütsel bağlılık” olarak üç başlıkta değerlendirilmektedir (Bayram, 2005).

2.5.1. Çalışan açısından örgütsel bağlılığın sonuçları

➤ Düşük örgütsel bağlılık:

Düşük örgütsel bağlılığın bireysel açıdan yaratıcılık, inovasyon ve özgünlük konusunda olumlu sonuçları olduğu ifade edilmektedir. Ek olarak çalışan örgüte karşı düşük bir bağlılıkta olduğunda, alternatif işlere yönelme eğilimi artmakta olup bu durumda insan kaynaklarını çok daha etkin olarak kullanmasına yol açmaktadır. Diğer taraftan düşük örgütsel bağlılığı olan birey, iş tutkusu ve kariyer gelişimi konusunda olumsuz olarak etkilenmektedir ve bu durumda mesleki açıdan ilerlemeyi yavaşlatmakta olup çalışanın stres düzeyinin artmasına yol açacağı bilinmektedir (Balay, 2000; Chang, 2014).

➤ İlimli örgütsel bağlılık:

İlimli örgütsel bağlılığı olan çalışanların aidiyet, güvenlik ve sadakat duyguları, düşük örgütsel bağlılığı olan bireylere kıyasla çok daha gelişmiş durumdadır. Ancak burada çalışan ile örgütsel özdeşleşme tam bir şekilde gerçekleşmediği için çalışan yine de son durumda

bireysel kimliğini koruma çabası içerisinde olmaktadır. Bu noktada örgütsel değerler ve sadakatle kişisel değerler ve toplumsal sorumluluklar arasında bir çatışmanın ortaya çıkma olasılığı oldukça yüksektir. Sonuç itibari ile bu bağlılık düzeyinde de kariyer gelişimi ve ilerleme fırsatlarını olumsuz etkilenmekte ve sınırlanmaktadır (Balay, 2000; Chang, 2014).

➤ **Yüksek örgütsel bağlılık:**

Çalışanın mesleğe bağlılığını, özdeşleşmesini ve işi yapma tutumuyla örgüt içerisinde daha ileri gitme potansiyelinin artması söz konusudur. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan bir için iş tatmini ve içsel motivasyon bakımından yüksektir ve bu sebeple olumsuz çalışma koşullarıyla uzun mesailerle karşı karşıya kalsalar bile stres düzeylerini en düşük seviye de tutmaktadır. Olumsuz koşullardan duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma adına en alt seviyede etkilenmektedirler (Balay, 2000; Fornes ve Rocco, 2004). Ek olarak yüksel örgütsel bağlılığa sahip olan çalışan, iş arkadaşları ve müşterisine karşı çok daha yardım sever bir tutum sergilemekte ve toleranslı davranmaktadır. Yüksek örgütsel bağlılığın olumlu etkileri söz konusu olmada bazı olumsuz yanları da bulunmaktadır. Yüksek örgütsel bağlılık olduğunda çalışan bireysel gelişimi ve yenileşmesine yönelik fırsatları ıskalamakta, güvenli bölgeden çıkmayı istemediği için değişime karşı çok daha dirençli hale gelmekte olup iş dışındaki etkinliklere daha az vakit bulmaya yol açarken arkadaşlık ve aile ilişkilerinde de stres ve gerginliğin oluşmasına sebebiyet vermektedir (Balay, 2000; Fornes ve Rocco, 2004; Chang, 2014). Reilly ve Orsak, örgütsel bağlılığı yüksek olan kişinin, iş ve kariyer ortamında daha mutlu olmaları sebebiyle hem aileleriyle hem de hobileri ile kaliteli bir

şekilde zaman geçirecekleri ve vakit bulacakları görüşünü savunmaktadır (Akt. Fornes ve Rocco, 2004).

2.5.2. Örgüt açısından örgütsel bağlılığın sonuçları

➤ **Düşük örgütsel bağlılık:**

Düşük örgütsel bağlılığın olması örgüt için yıkıcı sonuçlara sebep olabilmektedir. Bu kapsamda yürütülen araştırmalarda örgütte düşük örgütsel bağlılığın olması; işe geç kalma, devamsızlık, sadakatsizlik ve işten ayrılma niyetinde artış görülmekte olup bu durum aynı zamanda ürün ve hizmet kalitesini olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Balay, 2000; Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnytsky, 2002; Fornes ve Rocco, 2004; Chang, 2014). Diğer taraftan düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanların, örgütü olumsuz bir şekilde tanımasına yol açabilmektedir ve bu durumdan örgütün prestiji olumsuz etkilenirken hem iş kaybı hem de yüksek kalitedeki çalışanlar için tercih edilmek istenmeyen bir örgüt konumuna ulaşmasına sebep olmaktadır (Chughtai ve Zafar, 2006).

➤ **İlmlı örgütsel bağlılık:**

Düşük örgütsel bağlılık ile kıyaslandığında çalışanların daha az işe geç kalma, işten ayrılma niyetleri gibi noktalar pozitif yönde etkilenmekte olup bu durum daha iyi iş kalitesine yol açarken iş tatminini de arttırmaktadır. Ancak ilmlı örgütsel bağlılıkta çalışanın örgüte bağlılığı ve özdeşleşmesi tam olarak sağlanmadığı için çalışanın örgüt davranışlarıyla kişisel davranışları zaman zaman çatışabilmekte ve bu durumda verimsizliğe yol açabilmektedir (Balay, 2000; Chang, 2014).

➤ **Yüksek örgütsel bağlılık:**

Örgütsel bağlılığa ilişkin çalışmalarda yüksek örgütsel bağlılığın, çalışanların iş tatmininden iş performansına,

motivasyondan örgütsel vatandaşlık davranışlarına pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir (Meyer ve ark., 2002; Fornes ve Rocco, 2004; Chughtai ve Zafar, 2006). Ancak yine de yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan bireyler örgüt adına sergiledikleri davranışları etik açıdan bakmalarına engel olmakta ve sonucunda etik olmayan ya da yasaya aykırı davranışlar sergilemekle sonuçlanabilmektedir (Balay, 2000; Chang, 2014).

2.5.3. Babacan liderlik stili ve örgütsel bağlılık

Araştırmada, yardımsever liderlik boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yardımsever liderliğin bir birim artışı, örgütsel bağlılık düzeyini 0.129 kat artırmaktadır ($\beta: 0.129, p = 0.041$) Bu bulgu, literatürdeki birçok çalışmayla uyumludur. Örneğin, yardımsever liderlerin çalışanlar üzerinde güven ve destek hissi uyandırdığı, bu nedenle çalışanların örgüte olan bağlılıklarının arttığı belirtilmektedir (Avolio vd, 2004; Yukl, 2013).

Babacan liderlik stilinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri üzerine yapılan diğer araştırmalar da bu çalışmanın bulgularını desteklemektedir. Örneğin, Chen ve diğerleri (2014), yardımsever liderliğin çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırdığını belirtmişlerdir. Aynı şekilde, Podsakoff ve diğerleri (1990), liderlerin yardımsever davranışlarının çalışanların motivasyon ve bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilediğini vurgulamışlardır.

Yardımsever liderlik yaklaşımı, çalışanların işyerinde kendilerini daha değerli ve desteklenmiş hissetmelerine yol açarak, onların kuruma olan bağlılıklarını artırmaktadır. Bu sonuç, yardımsever liderlik anlayışının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını güçlendirebileceği yönündeki literatürle uyumludur.

Bununla birlikte, ahlaki ve otoriter liderlik boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır ($p > 0.05$), otoriter liderliğin çalışanların bağımsızlık ve özerklik ihtiyaçlarını karşılamadığı ve bu nedenle bağlılık üzerinde olumsuz bir etkisinin olabileceği savını desteklemektedir (De Hoogh ve Den Hartog, 2008).

Ahlaki liderlik ve otoriter liderlik boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmaması, bu liderlik tarzlarının çalışanların bağlılık düzeyleri üzerinde belirleyici olmadığını göstermektedir. Bu durum, çalışanların liderlerinden bekledikleri desteğin ve yardımlaşmanın, ahlaki değerler veya otoriter yaklaşımlardan daha fazla ön planda olduğunu işaret etmektedir.

Bu bulgular ışığında, işyerinde çalışan bağlılığını artırmak amacıyla, yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarını teşvik etmeleri ve bu yönde eğitimler almaları önerilebilir. Yardımsever liderlik davranışları sergileyen yöneticiler, çalışanlarına daha fazla destek ve rehberlik sağlayarak, onların kuruma olan bağlılıklarını ve iş tatminlerini artırabilirler. Ayrıca, işletmelerin liderlik geliştirme programlarında bu yaklaşıma daha fazla yer vermeleri, genel örgütsel bağlılık düzeylerini yükseltebilir.

Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Babacan Liderlik:

- **Normatif Bağlılık:** Yardımsever liderlik ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve çok zayıf bir ilişki saptanmıştır ($r = 0.137$, $p = 0.030$)
- **Devamlılık Bağlılığı:** Babacan liderlik stili ve devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p > 0.05$)
- **Duygusal Bağlılık:** Babacan liderlik stili ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p > 0.05$)
- **Toplam Bağlılık:** Yardımsever liderlik ile toplam bağlılık arasında pozitif yönlü ve çok zayıf bir ilişki saptanmıştır ($r = 0.138$, $p = 0.030$)

Bu araştırmanın bulguları, sağlık sektöründe yöneticilerin benimsemesi gereken liderlik tarzları konusunda önemli ipuçları sunmaktadır. Yardımsever liderlik, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmak için etkin bir araç olarak kullanılabilir. Yöneticiler, çalışanlarına destek olma, onların ihtiyaçlarını anlama ve iş süreçlerinde onlara rehberlik etme konusunda daha proaktif olmalıdırlar.

Ayrıca, yöneticilerin eğitim ve gelişim programlarına yardımsever liderlik becerilerini dahil etmeleri önerilmektedir. Bu tür programlar, liderlerin daha empatik, destekleyici ve adil bir yaklaşım benimsemelerini teşvik edebilir.

Sonuç olarak, bu çalışma, yardımsever liderlik boyutunun sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki olumlu etkisini vurgulamaktadır, bu liderlik tarzının benimsenmesi ve teşvik edilmesi, örgütsel başarı ve çalışan memnuniyeti açısından önemli bir strateji olarak değerlendirilebilir.

Ahlaki ve otoriter liderlik boyutlarının anlamlı bir etkisinin bulunmaması, liderlik stilinin çalışan bağlılığı üzerindeki karmaşık dinamiklerini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, sağlık sektörü yöneticilerine yönelik stratejik liderlik geliştirme programlarının önemini bir kez daha gözler önüne sermektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

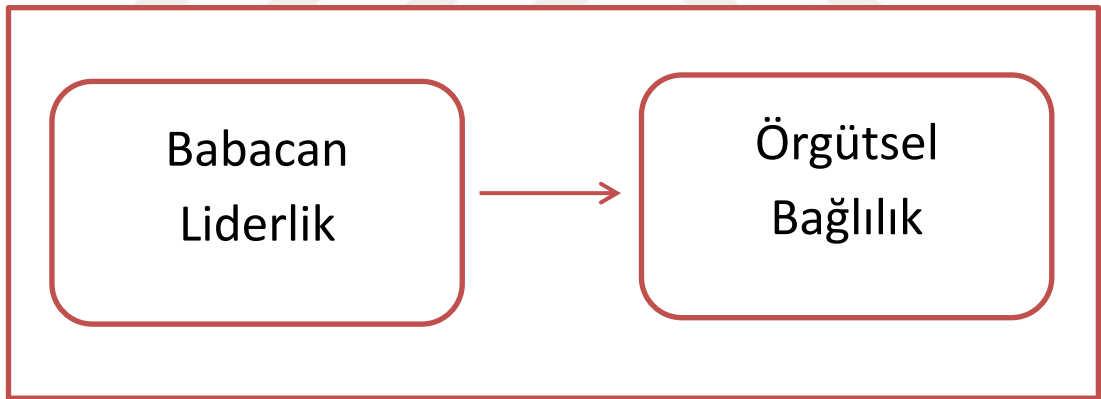
BULGULAR

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, sağlık çalışanların tutumlarına göre işe bağlılık ile sağlık yöneticilerinin benimsediği liderlik tiplerinin arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- 1.Çalışanların yöneticilerinin benimsedikleri babacan tipiyle işe bağlılık arasındaki ilişki nedir?
2. Uzun yıllar çalışan ve yeni başlayan iş görenlerin işe bağlılık düzeyleri nedir?
- 3.Evli ve bekar olanların işe bağlılık düzeyleri nelerdir?

3.2. Model ve Hipotezler



Şekil.4 Araştırma modeli

Kaynak: (Yazar tarafından oluşturulmuştur.)

H1: Babacan liderlik ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.

H2: Babacan liderlik ile örgütsel bağlılık arasında etkileşim vardır.

H3: Örgütsel bağlılık ve demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H3a: Örgütsel bağlılık cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H3b: Örgütsel bağlılık yaşlara göre farklılık göstermektedir

H3c: Örgütsel bağlılık medeni duruma göre farklılık göstermektedir

H3d: Örgütsel bağlılık kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H3e: Örgütsel bağlılık eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H3f: Örgütsel bağlılık çalışılan pozisyona göre farklılık göstermektedir

H3g: Örgütsel bağlılık istihdam durumuna göre farklılık göstermektedir.

H3h: Örgütsel bağlılık çalışılan sınıfa göre farklılık göstermektedir.

H4: Babacan liderlik ve demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H4a: Babacan liderlik cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H4b: Babacan liderlik yaşlara göre farklılık göstermektedir

H4c: Babacan liderlik medeni duruma göre farklılık göstermektedir

H4d: Babacan liderlik kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H4e: Babacan liderlik eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H4f: Babacan liderlik çalışılan pozisyona göre farklılık göstermektedir

H4g: Babacan liderlik istihdam durumuna göre farklılık göstermektedir.

H4h: Babacan liderlik çalışılan sınıfa göre farklılık göstermektedir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın çalışma evrenini İstanbul'da Özel bir hastanede çalışan 250 sağlık çalışanlarını oluşturmaktadır. Anket formu oluşturulmuş ve sosyal ağlar (WhatsApp) aracılığı ile sağlık çalışanlarına ulaştırılmıştır. Araştırmalarda veri toplama yöntemi olarak anket formları, liderlik ölçekleri kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik faktörlere katılımcıların yaş, eğitim düzeyleri, medeni hal, görev süreci, mavi yakalı veya beyaz yakalı oluşu gibi

demografik sorulara yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde Yönetici ile ilgili sorulan sorularda ise Paternalistic Leadership Scale Turkish Adaptation a Validity – Reliability Study adlı araştırmadan yararlanılmış ölçeğin 23 soruluk hali korunmuş ve 3 boyut altında toplanmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde ise örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilmiş olan Örgütsel Bağlılık Ölçeğini, Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin türkçeye uyarlaması: geçerlik ve güvenirlik çalışması adı altında inceleyen Dağlı ve arkadaşlarının çalışmasından yararlanılmıştır. Örgütsel bağlılık, Meyer, Allen ve Smith, (1993) tarafından üç boyutlu bir kavram olarak ele alınmıştır. Bu alt boyutlar, Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Anket 6'sı devamlılık bağlılığı, 6'sı normatif bağlılığı ve 6'sı de duygusal bağlılığı ölçmeye yönelik toplam 18 sorudan oluşmaktadır. Değişkenleri ölçülebilir duruma getirmek ve cevaplayıcılara yeterli alternatif sunarak yanıtlama zamanını ve çabasını en aza indirmek için tüm maddeler beşli Likert tipi ölçek formatında hazırlanmıştır.

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS 26 (Statistical Package for the Social Sciences) programı kullanıldı. Çalışma verileri değerlendirilirken, nicel değişkenler ortalama, standart sapma, medyan, min. ve max. değerleriyle, nitel değişkenler frekans ve yüzde gibi tanımlayıcı istatistiksel metotlar ile gösterildi. Verilerin normal dağılıma uygunluklarının değerlendirilmesinde Shapiro Wilks test ve Box Plot grafiklerden yararlanıldı.

Normal dağılım gösteren niceliksel iki grup değerlendirmelerinde Student t-test; üç grup ve üzerindeki karşılaştırmalarında Oneway Anova test ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Bonferroni test kullanıldı.

Değişkenler arası ilişkilerin değerlendirilmesinde Spearman korelasyon analizi yapıldı.

Sonuçlar %95'lik güven aralığında, anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde değerlendirildi.

Cronbach's Alfa katsayısının değerlendirilmesi aşağıdaki ölçüte göre yapılır:

0,0 < 0,40 ise ölçek güvenilir değildir.

0,40 <0,60 ise ölçek düşük güvenilirliktedir

0,60 <0,80 ise oldukça güvenilirdir.

0,80 <1,00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

(Y. Karagöz; “SPSS 21.1 uygulama, Biyoistatistik; 1.basım; 2014; sf:698)

Korelasyon katsayısının (r) değerlendirilmesi Tablo 5’teki ölçütlere göre yapılır.

Tablo 5. Korelasyon katsayısının (r) değerlendirilmesi ölçütleri

r	Yorum
0,0 - 0,25	Çok Zayıf
0,26 - 0,49	Zayıf
0,50 - 0,69	Orta
0,70 - 0,89	Güçlü
0,90 - 1,00	Çok Güçlü

Kaynak: Akgül ve Çevik (2003) “İstatistiksel Analiz Teknikleri”, Emek Ofset, Ankara

Sınırlılık: Çalışanların yoğun temposu iş stresleri yöneticilerin tutumları araştırmada yön verici olabilir. Araştırma sadece bir özel hastanede gerçekleştirildiği için sonuçların tüm hastanelere ve sağlık sektörüne genellenmesi mümkün değildir.

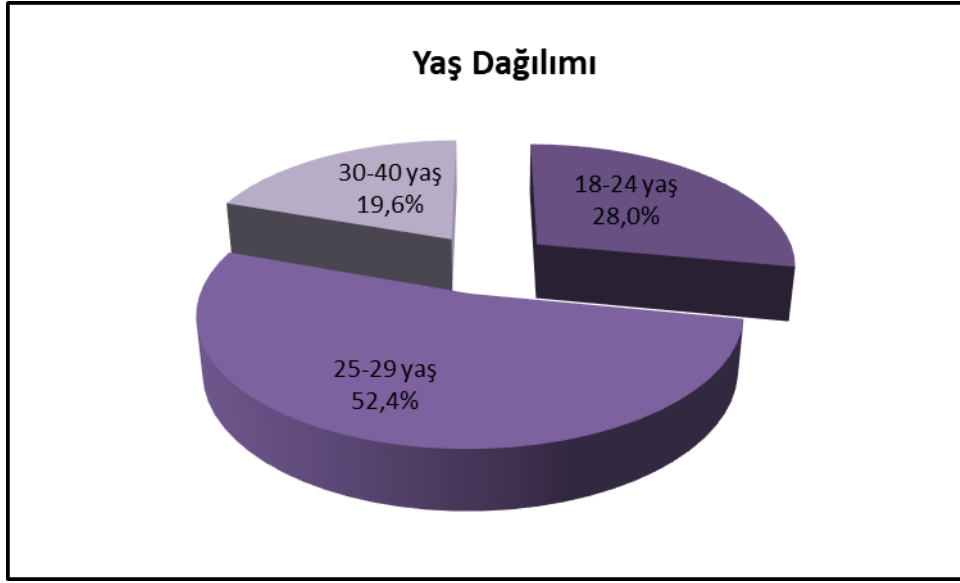
3.4. Bulgular

Araştırma 2023-2024 tarihleri arasında İstanbul’da özel bir hastanede %36,8’i (n=92) erkek, %63,2’si (n=158) kadın olmak üzere toplam 250 katılımcıyla yapılmıştır. Katılımcıların yaşları incelendiğinde; %28’inin (n=70) 18-24 arasında, %52,4’ü (n=131) 25-29 arasında, %19,6’sının ise (n=49) 30-40 arasındadır.

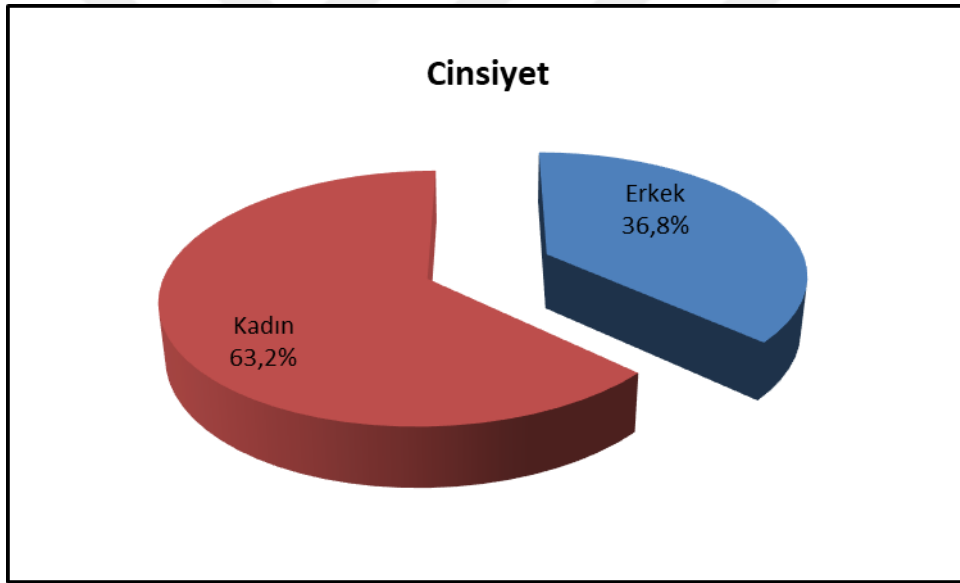
Tablo 6. Tanımlayıcı özelliklerin dağılımları

		n (%)
Cinsiyet	Erkek	92 (36,8)
	Kadın	158 (63,2)
Yaş	18-24	70 (28,0)
	25-29	131 (52,4)
	30-40	49 (19,6)
Medeni durum	Bekâr	142 (57,3)
	Dul	1 (0,4)
	Evli	105 (42,3)
Kurumdaki çalışma süresi	0-1 yıl	51 (20,4)
	1-5 yıl	92 (36,8)
	6-10 yıl	93 (37,2)
	≥11 yıl	14 (5,6)
Eğitim durumu	Lise	52 (20,8)
	Ön lisans	63 (25,2)
	Lisans	108 (43,2)
	Yüksek lisans	27 (10,8)
Çalışılan pozisyon	Yönetici değil	185 (73,9)
	İlk kademe yönetici	41 (16,5)
	Orta kademe yönetici	23 (9,2)
	Üst kademe yönetici	1 (0,4)
İstihdam durumu	Yok	41 (16,4)
	Var	209 (83,6)
Çalışılan sınıf	Mavi yaka	185 (74,0)
	Beyaz yaka	65 (26,0)

Kaynak: (Yazar tarafından oluşturulmuştur.)



Şekil 5. Katılımcıların yaşlara göre dağılımı
Kaynak: (Yazar tarafından oluşturulmuştur.)



Şekil 6: Katılımcıların cinsiyetlere göre dağılımı
Kaynak: (Yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Araştırmaya katılanların medeni durumları incelendiğinde; %57,3'ünün (n=142) bekâr, %0,4'ünün (n=1) dul, %42,3'ünün (n=105) evli oldukları görülmüştür.

Katılımcıların kurumlarındaki çalışma süreleri incelendiğinde; %20,4'ü (n=51) 0-1 yıl arası, %36,8'i (n=92) 1-5 yıl arası, %37,2'si (n=93) 6-10 yıl arası, %5,6'sı (n=14) 11 yıl ve üstünde olduğu görülmüştür.

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde; %20,8'inin (n=52) lise, %25,2'sinin (n=63) ön lisans, %43,2'sinin (n=108) lisans, %10,8'inin (n=27) yüksek lisans mezunu oldukları görülmüştür.

Katılımcıların çalıştıkları pozisyonlar incelendiğinde; %73,9'unun (n=184) yönetici olmadıkları, %16,5'nin (n=41) ilk kademe yönetici, %9,2'sinin (n=23) orta kademe yönetici, %0,4'ünün (n=1) üst kademe yönetici oldukları görülmüştür.

Araştırmaya katılanların %16,4'ünün istihdam durumu 0, %83,6'sının (n=209) 1 olduğu görülmüştür.

Katılımcıların %74'ü (n=185) mavi yaka, %26'sının (n=65) beyaz yaka oldukları görülmüştür.

Tablo 7. Katılımcıların babacan liderlik stili ölçeği sorularına verdikleri yanıtların dağılımları

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Yöneticim benimle olan ilişkilerinde bana aileden biri gibi davranır.	65	26,0	61	24,4	65	26,0	61	24,4	65	26,0
Yöneticim bütün enerjisini benimle ilgilenmek için harcar.	26	10,4	24	9,6	26	10,4	24	9,6	26	10,4
İş ilişkilerinin ötesinde, yöneticim benim günlük yaşamımla ilgili düşüncelerini de ifade eder.	38	15,2	61	24,4	38	15,2	61	24,4	38	15,2
Yöneticim genellikle benim rahat etmem için hassas bir tavır sergiler.	51	20,4	50	20,0	51	20,4	50	20,0	51	20,4
Ne zaman zor durumda kalsam yöneticim bana yardım eder.	38	15,2	74	29,6	38	15,2	74	29,6	38	15,2
İzin almam gerektiğinde resmi izin almama gerek kalmadan yöneticim bana izin verir.	26	10,4	111	44,4	26	10,4	111	44,4	26	10,4
Ne zaman güç durumda kalsam yöneticim beni cesaretlendirir.	39	15,6	86	34,4	39	15,6	86	34,4	39	15,6
Yöneticim aile üyelerimle de ilgilenir.	52	20,8	49	19,6	52	20,8	49	19,6	52	20,8
Yöneticim düşük performans gösterdiğimde bunun nedenini anlamaya çalışır.	52	20,8	74	29,6	52	20,8	74	29,6	52	20,8
Günlük hayatta zorlandığım şeyleri yöneticim benim için/adıma yapar.	38	15,2	0	0,0	38	15,2	0	0,0	38	15,2
Yöneticim, onunla yaşadığımız kişisel problemleri yaptığımız işe yansıtır.	50	20,0	37	14,8	50	20,0	37	14,8	50	20,0
Yöneticim asistanların yeteneklerini veya özelliklerini kıskanır.	62	24,8	0	0,0	62	24,8	0	0,0	62	24,8
Yöneticim yetkisini kendine özel ayrıcalıklar talep etmek için kullanır.	75	30,0	24	9,6	75	30,0	24	9,6	75	30,0
Yöneticim benim başarımdan ve ona katkılarımdan kendine pay çıkarır.	51	20,4	48	19,2	51	20,4	48	19,2	51	20,4
Yöneticim kişisel çıkarları için benden yararlanır.	38	15,2	99	39,6	38	15,2	99	39,6	38	15,2
Yöneticim bireysel ilişkilerle veya gizli işlerle kişisel kazanç sağlar	38	15,2	48	19,2	38	15,2	48	19,2	38	15,2
Yöneticim onun talimatlarına veya emirlerine koşulsuz uymamı bekler.	76	30,4	61	24,4	76	30,4	61	24,4	76	30,4
Bölümüm yöneticim kabul etmediği hiçbir kararı alamaz.	64	25,6	61	24,4	64	25,6	61	24,4	64	25,6
Toplantılarda yöneticim ağırlığını diğerlerine hissettirir.	37	14,8	74	29,6	37	14,8	74	29,6	37	14,8
Yöneticim asistanlara her zaman emredici bir tavırla davranır .	87	34,8	24	9,6	87	34,8	24	9,6	87	34,8
Yöneticim asistanlara karşı katı bir disiplin anlayışına sahiptir.	63	25,2	24	9,6	63	25,2	24	9,6	63	25,2
Yöneticim verilen görevleri tamamlamadığımızda bizi azarlar .	63	25,2	24	9,6	63	25,2	24	9,6	63	25,2
İşleri yürütürken yöneticinin kurallarına uymamız gerekir. Aksi halde bizi sert biçimde cezalandırır.	50	20,0	24	9,6	50	20,0	24	9,6	50	20,0

Kaynak: (Yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Katılımcıların yöneticileri ile ilgili sorulara verdikleri yanıtların dağılımları Tablo 7’deki gibidir.

Babacan Liderlik Stili Ölçeği ölçeğinin istatistiksel analizinde Keşfedici (açıklayıcı/ açımlayıcı) Faktör Analizi kullanılmıştır. Ölçeğin 23 soruluk hali korunmuş ve 3 faktör altında toplanmıştır.

Keşfedici (açıklayıcı) Faktör Analizinin uygulanabilirliğinin ölçümü için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Bartlett’s Küresellik testine bakılmıştır.

Tablo 8. Babacan liderlik stili ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik testi sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü		0,560
Bartlett Küresellik Testi	Ki kare	7350
	Serbestlik derecesi	136
	Anlamlılık	0,001

Kaynak: (Yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Bizim çalışmamızda KMO örneklem yeterlilik ölçümü değeri 0.560 olduğu görülmektedir. Bu değerin KMO için iyi bir değer olduğu ve ilgili veri gruba analiz yapılmasının uygun olduğunu söyleyebiliriz.

Bartlett Küresellik Testi, korelasyon matrisinin benzer matris olup olmadığı hipotezini test etmek için kullanılmış olup ve bu hipotez $p < 0.001$ seviyesinde reddedilmiştir. Bu da bize maddeler arasında ilişkinin varlığını ortaya koyarak faktör analizi için verilerin uygunluğunu göstermektedir. (Akgül ve Çevik.2003:428; Hair VD.1998:374).

Babacan Liderlik Ölçeğinden elde edilen verilerden faktör analizine uygunluğu saptandıktan sonra, anlamlı bileşim maddelerinin saptanması ve kaç faktör seçileceğine karar vermek için gerekli testler yapılmıştır. Araştırmacıların önerdiği en önemli kriter Eigen value ve Screen Plot testleridir.

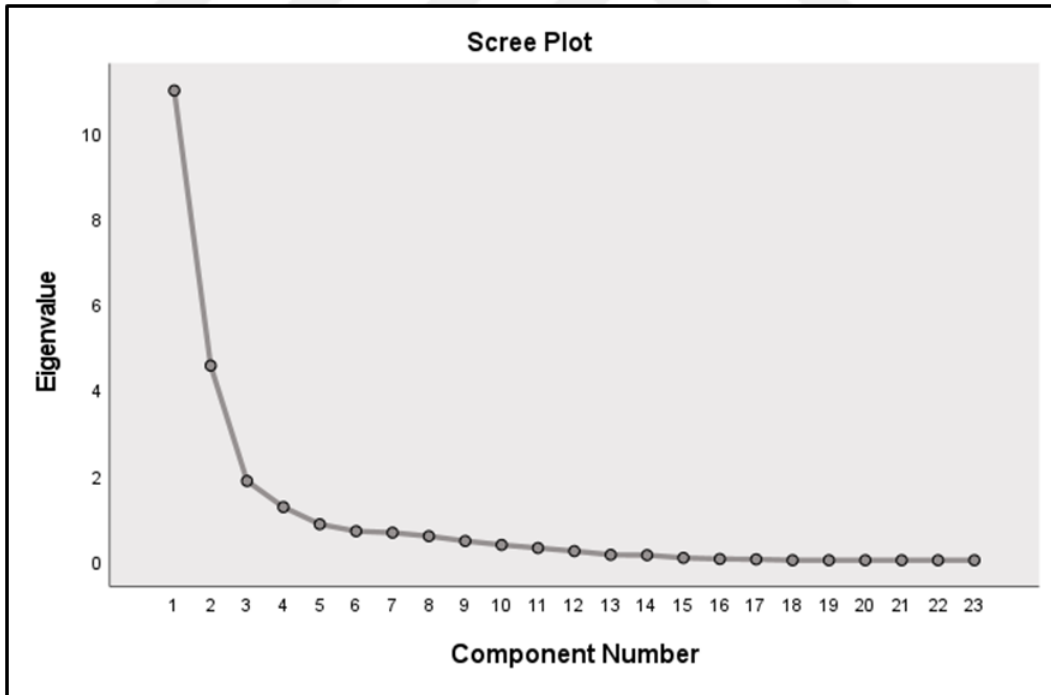
Tablo 9’da ölçeğe ait yapılan analiz sonuçlarına göre, Eigen değerleri ve açıklanan toplam varyans sonuçları görülmektedir.

Tablo 9. Babacan liderlik stili ölçeği faktör analizi eigen değerleri ve açıklanan toplam varyans sonuçları tablosu

	<i>Özdeğerler toplamı</i>	<i>Varyansın %</i>	<i>Toplam Varyans %</i>
Faktör 1	7,760	33,740	33,740
Faktör 2	5,902	25,660	59,400
Faktör 3	3,710	16,130	75,530

Kaynak: (Yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Bu 3 faktör bizim ölçeğimizin varyansının %75,53'ünü açıklamaktadır. Analiz sonucunda elde edilen varyans oranları ne kadar yüksekse, ölçeğin faktör yapısı da o kadar güçlü olmaktadır. Sosyal bilimlerde yapılan analizlerde %40 ile %60 arasında değişen varyans oranları yeterli iken bu oran bizim çalışmamızda %75,53 olarak saptanmıştır. Öz değerlere göre faktörlerin kaç boyutta toplanacağı Şekil 7'de görülmektedir.



Şekil 7. Babacan liderlik stili ölçeği screen plot grafiği

Kaynak: (Yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Babacan Liderlik Stili Ölçeği Faktör analizine ilişkin faktör ağırlıkları Tablo 10'da görülmektedir.

Tablo 10: Babacan liderlik stili ölçeğinin faktör analizi sonuçları

	Faktörler		
	1	2	3
Soru 5	0,926		
Soru 4	0,912		
Soru 6	0,908		
Soru 9	0,901		
Soru 7	0,871		
Soru 1	0,865		
Soru 3	0,800		
Soru 2	0,765		
Soru 8	0,702		
Soru 10	0,597		
Soru 22		0,877	
Soru 19		0,845	
Soru 21		0,785	
Soru 17		0,763	
Soru 20		0,729	
Soru 23		0,714	
Soru 18		0,664	
Soru 16			0,405
Soru 11			0,529
Soru 12			0,925
Soru 13			0,742
Soru 15			0,598
Soru 14			0,574

Kaynak: (Yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Faktör ağılıkları incelendiğinde; Faktör 1’de en düşük 0.597 en yüksek 0.926; Faktör 2’de en düşük 0.664 en yüksek 0.877; Faktör 3’te en düşük 0.405 en yüksek 0.925 arasında saptanmıştır (Tablo 10).

Tablo 11: Babacan liderlik stili ölçeği alt boyutlarını oluşturan soruların dağılımı

	Soru sayısı	Sorular
Faktör 1 (Yardımsever Liderlik)	10	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Faktör 2 (Ahlaki Liderlik)	6	11®, 12®, 13®, 14®, 15®, 16®
Faktör 3 (Otoriter Liderlik)	7	17, 18, 19, 20, 21, 22, 23

®Ters ifadelili sorular

Kaynak: (Yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Babacan Liderlik Stili Ölçeği alt boyutlarını oluşturan soruların dağılımı Tablo 11’de görülmektedir.

Tablo 12: Babacan liderlik stili ölçeği iç tutarlılıklarının incelenmesi

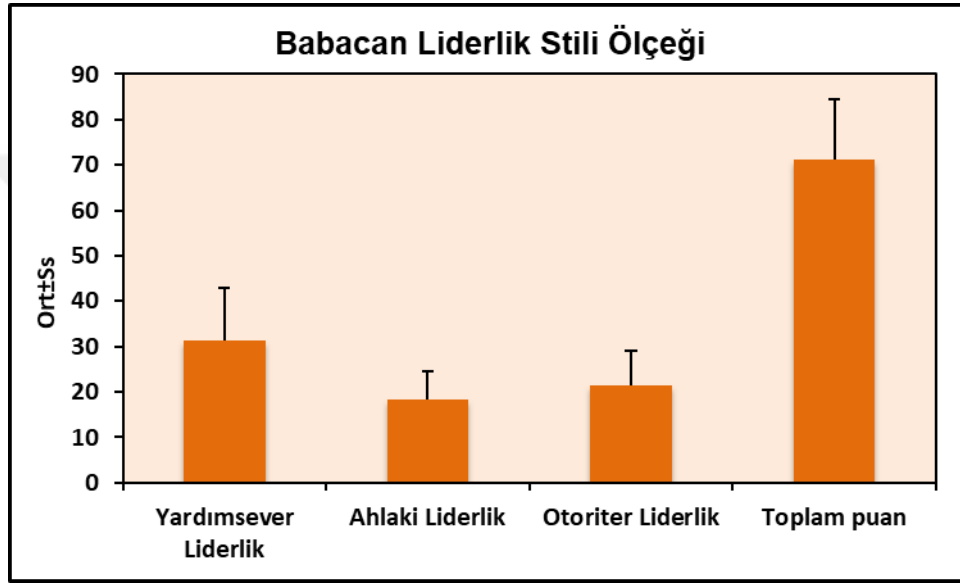
	Soru Sayısı	Ort±Ss	Medyan (Min-Maks)	Cronbach’s Alfa	Çarpıklık	Basıklık
Yardımsever Liderlik	1-10	31,25±11,59	33,5 (10-48)	0,958	-0,425	-0,925
Ahlaki Liderlik	11-16	18,31±6,25	18 (10-29)	0,883	0,053	-1,373
Otoriter Liderlik	17-23	21,54±7,52	20 (11-35)	0,927	0,398	-1,073
Toplam puan	1-23	71,10±13,29	74 (45-93)	0,806	-0,110	-0,780

Kaynak: (Yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Araştırmaya katılanların Babacan Liderlik Stili Ölçeği “Yardımsever Liderlik” alt boyutundan aldıkları puanlar 10 ile 48 arasında değişmekte olup, ortalama 31,25±11,59 puan; “Ahlaki Liderlik” alt boyutundan aldıkları puanlar 10 ile 29 arasında değişmekte olup, ortalama 18,31±6,25 puan; “Otoriter Liderlik” alt boyutundan aldıkları puanlar 11 ile 35 arasında değişmekte olup, ortalama puan 21,54±7,52 olarak belirlenmiştir. Babacan Liderlik Stili Ölçeği alt boyutlarından aldıkları toplam puanlar 45 ile 93 arasında değişmekte olup; ortalama puan 71,1±13,29’dur.

Babacan Liderlik Stili Ölçek iç tutarlılıkları incelendiğinde; Yardımsever Liderlik alt boyutu için $\alpha=0,958$ olarak, Ahlaki Liderlik alt boyutu için $\alpha=0,883$ olarak, Otoriter Liderlik alt boyutu için $\alpha=0,927$ olup toplam puan için $\alpha=0,806$ 'dır. Buna göre ölçeğimizin yüksek derecede güvenilir olduğunu söyleyebiliriz.

Çarpıklık ve basıklık katsayıları -3 ile +3 arasında değişmelidir, bizim çalışmamızda da katsayılar bu sınırlar arasında yer almakta olup normal kabul edilmiştir.



Şekil 8. Babacan liderlik stili ölçeği iç tutarlılıklarının dağılımı

Kaynak: (Yazar tarafından oluşturulmuştur.)

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Tablo 13: Katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğine verdikleri yanıtların dağılımları

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder.	48	19,2	48	19,2	73	29,2	71	28,4	10	4,0
Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	14	5,6	69	27,6	63	25,2	65	26,0	39	15,6
Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	25	10,0	55	22,0	61	24,4	87	34,8	22	8,8
Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	18	7,2	77	30,8	62	24,8	62	24,8	31	12,4
Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var.	22	8,8	65	26,0	54	21,6	86	34,4	23	9,2
Kuruluşuma karşı güçlü bir ait olma hissim yok.	16	6,4	84	33,6	54	21,6	74	29,6	22	8,8
Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.	20	8,0	83	33,2	50	20,0	82	32,8	15	6,0
Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	22	8,8	39	15,6	50	20,0	113	45,2	26	10,4
Kuruluşumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	46	18,4	69	27,6	49	19,6	67	26,8	19	7,6
Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.	39	15,6	63	25,2	67	26,8	67	26,8	14	5,6
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmayı düşünmem.	26	10,4	58	23,2	56	22,4	92	36,8	18	7,2
Kuruluşuma çok şey borçluyum.	38	15,2	62	24,8	55	22,0	86	34,4	9	3,6
Şu anda kuruluşumda kalmak istemesem bile kalmaya mecburum.	33	13,2	66	26,4	36	14,4	83	33,2	32	12,8
İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor.	21	8,4	46	18,4	38	15,2	113	45,2	32	12,8
Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.	44	17,6	70	28,0	54	21,6	69	27,6	13	5,2
Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	40	16,0	86	34,4	53	21,2	56	22,4	15	6,0
Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıda olumsuz sonuçlarından biri alternatif kılığı olurdu.	33	13,2	82	32,8	63	25,2	58	23,2	14	5,6
Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	31	12,4	62	24,8	52	20,8	84	33,6	21	8,4

Kaynak: (Yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeğine verdikleri yanıtların dağılımları Tablo 13’teki gibidir.

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin istatistiksel analizinde Keşfedici (açıklayıcı/ açıklayıcı) Faktör Analizi kullanılmıştır. Ölçeğin 18 soruluk hali korunmuş ve 3 faktör altında toplanmıştır.

Keşfedici (açıklayıcı) Faktör Analizinin uygulanabilirliğinin ölçümü için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Bartlett’s Küresellik testine bakılmıştır.

Tablo 14. Örgütsel bağlılık ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik testi sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü		0,845
Bartlett Küresellik Testi	Ki kare	2428,780
	Serbestlik derecesi	153
	Anlamlılık	0,001

Kaynak: (Yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Bizim çalışmamızda KMO örneklem yeterlilik ölçümü değeri 0.845 olduğu görülmektedir. Bu değer KMO için iyi bir değer olduğu ve ilgili veri gruba analiz yapılmasının uygun olduğunu söyleyebiliriz.

Bartlett Küresellik Testi, korelasyon matrisinin benzer matris olup olmadığı hipotezini test etmek için kullanılmış olup ve bu hipotez $p < 0.001$ seviyesinde reddedilmiştir. Bu da bize maddeler arasında ilişkinin varlığını ortaya koyarak faktör analizi için verilerin uygunluğunu göstermektedir. (Akgül ve Çevik.2003:428; Hair VD.1998:374).

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden elde edilen verilerden faktör analizne uygunluğu saptandıktan sonra, anlamlı bileşim maddelerinin saptanması ve kaç faktör seçileceğine karar vermek için gerekli testler yapılmıştır. Araştırmacıların önerdiği en önemli kriter Eigen value ve Screen Plot testleridir.

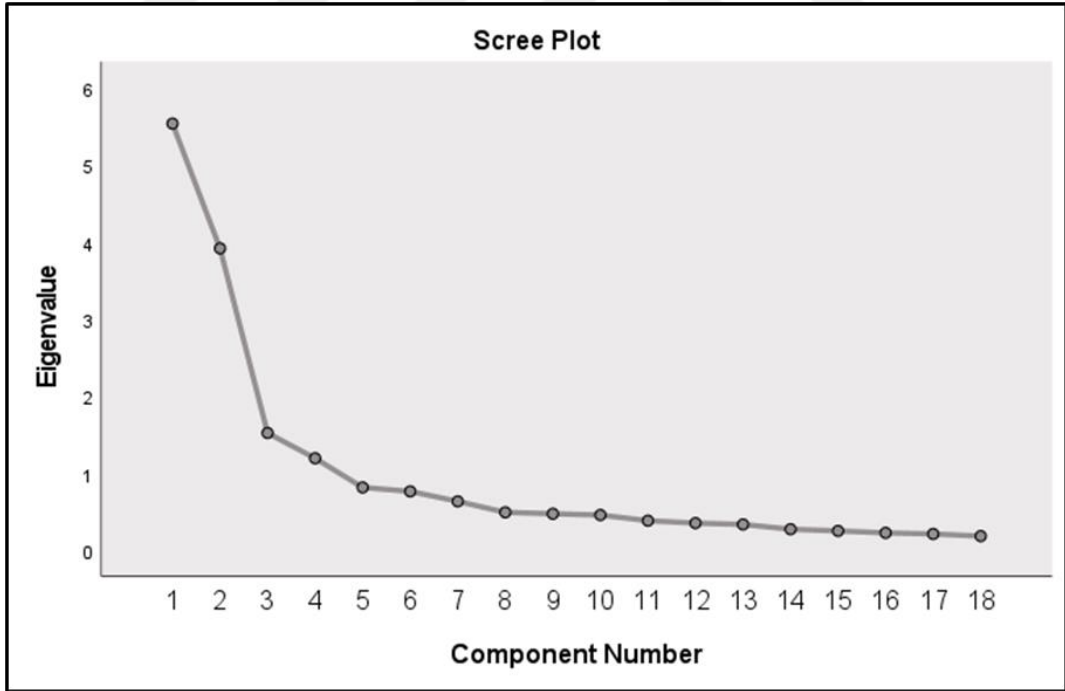
Tablo15’de ölçeğe ait yapılan analiz sonuçlarına göre, Eigen değerleri ve açıklanan toplam varyans sonuçları görülmektedir.

Tablo 15. Örgütsel bağlılık ölçeği faktör analizi eigen değerleri ve açıklanan toplam varyans sonuçları tablosu

	<i>Özdeğerler toplamı</i>	<i>Varyansın %</i>	<i>Toplam Varyans %</i>
<i>Faktör 1</i>	3,950	21,943	21,943
<i>Faktör 2</i>	3,871	21,504	43,446
<i>Faktör 3</i>	3,143	17,462	60,909

Kaynak: (Yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Bu 3 faktör bizim ölçeğimizin varyansının %60,909'unu açıklamaktadır. Analiz sonucunda elde edilen varyans oranları ne kadar yüksekse, ölçeğin faktör yapısı da o kadar güçlü olmaktadır. Sosyal bilimlerde yapılan analizlerde %40 ile %60 arasında değişen varyans oranları yeterli iken bu oran bizim çalışmamızda %60,909 olarak saptanmıştır. Öz değerlere göre faktörlerin kaç boyutta toplanacağı Şekil 9'da görülmektedir.



Şekil 9 Örgütsel bağlılık ölçeği screen plot grafiği

Kaynak: (Yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör analizine ilişkin faktör ağırlıkları Tablo 16'da görülmektedir.

Tablo 16. Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizi sonuçları

	Faktörler		
	1	2	3
Soru 9	0,811		
Soru 11	0,802		
Soru 8	0,743		
Soru 10	0,667		
Soru 3	0,597		
Soru 12	0,571		
Soru 1	0,568		
Soru 5	0,510		
Soru 6		0,820	
Soru 7		0,745	
Soru 4		0,710	
Soru 2		0,689	
Soru 13		0,677	
Soru 16			0,877
Soru 17			0,830
Soru 15			0,802
Soru 14			0,614
Soru 18			0,502

Kaynak: (Yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Faktör ağılıkları incelendiğinde; Faktör 1’de en düşük 0.510 en yüksek 0.811; Faktör 2’de en düşük 0.677 en yüksek 0.820; Faktör 3’te en düşük 0.502 en yüksek 0.877 arasında saptanmıştır (Tablo 16).

Tablo 17. Örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarını oluşturan soruların dağılımı

	Soru sayısı	Sorular
Faktör 1	8	1,3, 5, 8, 9 ,10, 11, 12
(Normatif Bağlılık)		
Faktör 2	5	2,4, 6, 7, 13
(Devam Bağlılığı)		
Faktör 3	5	14, 15, 16, 17, 18
(Duygusal Bağlılık)		

Kaynak: (Yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarını oluşturan soruların dağılımı Tablo 17’de görülmektedir.

Tablo 18. Örgütsel bağlılık ölçeği iç tutarlılıklarının incelenmesi

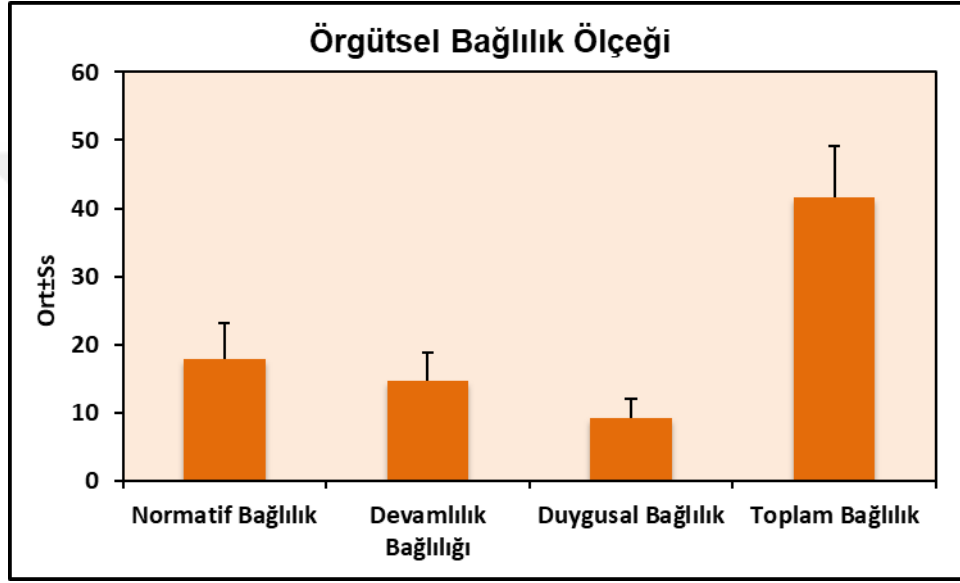
	Soru Sayısı	Ort±Ss	Medyan (Min-Maks)	Cronbach’s Alfa	Çarpıklık	Basıklık
Normatif Bağlılık	8	17,95±5,17	18 (6-30)	0,836	-0,174	-0,338
Devamlılık	5	14,58±4,16	15 (5-25)	0,765	-0,058	0,182
Bağlılığı						
Duygusal Bağlılık	5	9,15±2,92	9 (3-15)	0,826	0,040	-0,798
Toplam Bağlılık	18	41,68±7,54	42 (14-70)	0,724	-0,626	2,937

Kaynak: (Yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Araştırmaya katılanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Normatif Bağlılık” alt boyutundan aldıkları puanlar 6 ile 30 arasında değişmekte olup, ortalama 17,95±5,17 puan; “Devamlılık Bağlılığı” alt boyutundan aldıkları puanlar 5 ile 25 arasında değişmekte olup, ortalama 14,58±4,16 puan; “Duygusal Bağlılık” alt boyutundan aldıkları puanlar 3 ile 15 arasında değişmekte olup, ortalama puan 9,15±2,92 olarak belirlenmiştir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarından aldıkları toplam puanlar 14 ile 70 arasında değişmekte olup; ortalama puan 41,68±7,54’tür.

Örgütsel Bağlılık Ölçek iç tutarlılıkları incelendiğinde; Normatif Bağlılık alt boyutu için $\alpha=0,836$ olarak, Devamlılık Bağlılığı alt boyutu için $\alpha=0,765$ olarak, Duygusal Bağlılık alt boyutu için $\alpha=0,826$ olup toplam Bağlılık için $\alpha=0,724$ 'tür. Buna göre ölçeğimizin oldukça güvenilir olduğunu söyleyebiliriz.

Çarpıklık ve basıklık katsayıları -3 ile +3 arasında değişmelidir, bizim çalışmamızda da katsayılar bu sınırlar arasında yer almakta olup normal kabul edilmiştir.



Şekil 10. Örgütsel bağlılık ölçeği iç tutarlılıklarının dağılımı

Kaynak: (Yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Tablo 19. Örgütsel bağlılık ölçeği ile babacan liderlik stili ölçeği ilişkisi

		Babacan Liderlik Stili Ölçeği			
		Yardımsever Liderlik	Ahlaki Liderlik	Otoriter Liderlik	Toplam puan
ÖBÖ					
Normatif Bağlılık	r	0,137	-0,024	0,048	0,128
	p	0,030*	0,706	0,451	0,043*
Devamlılık Bağlılığı	r	0,117	-0,057	0,086	0,119
	p	0,065	0,370	0,175	0,060
Duygusal Bağlılık	r	-0,111	0,008	-0,011	-0,101
	p	0,081	0,900	0,859	0,111
Toplam Bağlılık	r	0,134	-0,033	0,078	0,138
	p	0,034*	0,599	0,221	0,030*

r=Spearman's Correlation Test **p<0,05*

Kaynak: (Yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Normatif Bağlılık” alt boyutu için;

Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Normatif Bağlılık” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Babacan Liderlik Stili Ölçeği “Yardımsever Liderlik” alt boyutundan aldıkları toplam puanlar arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok zayıf ilişki saptanmıştır ($r=0,137$; $p=0,030$; $p<0,05$).

Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Normatif Bağlılık” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Babacan Liderlik Stili Ölçeği “Ahlaki Liderlik” ve “Otoriter Liderlik” alt boyutlarından aldıkları toplam puanlar, istatistiksel olarak anlamlı ilişki göstermemektedir ($p>0,05$).

Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Normatif Bağlılık” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Babacan Liderlik Stili Ölçeğinden aldıkları toplam puanlar arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok zayıf ilişki saptanmıştır ($r=0,128$; $p=0,043$; $p<0,05$).

Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Devamlılık Bağlılığı” alt boyutu için;

Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Devamlılık Bağlılığı” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Babacan Liderlik Stili Ölçeği “Yardımsever Liderlik”, “Ahlaki

Liderlik”, “Otoriter Liderlik” alt boyutlarından ve ölçekten aldıkları toplam puanlar, istatistiksel olarak anlamlı ilişki göstermemektedir ($p>0,05$).

Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Duygusal Bağlılık” alt boyutu için;

Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Duygusal Bağlılık” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Babacan Liderlik Stili Ölçeği “Yardımsever Liderlik”, “Ahlaki Liderlik”, “Otoriter Liderlik” alt boyutlarından ve ölçekten aldıkları toplam puanlar, istatistiksel olarak anlamlı ilişki göstermemektedir ($p>0,05$).

Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Toplam Bağlılık” alt boyutu için;

Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Toplam Bağlılık” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Babacan Liderlik Stili Ölçeği “Yardımsever Liderlik” alt boyutundan aldıkları toplam puanlar arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok zayıf ilişki saptanmıştır ($r=0,134$; $p=0,034$; $p<0,05$).

Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Toplam Bağlılık” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Babacan Liderlik Stili Ölçeği “Ahlaki Liderlik” ve “Otoriter Liderlik” alt boyutlarından aldıkları toplam puanlar, istatistiksel olarak anlamlı ilişki göstermemektedir ($p>0,05$).

Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Toplam Bağlılık” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Babacan Liderlik Stili Ölçeğinden aldıkları toplam puanlar arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı çok zayıf ilişki saptanmıştır ($r=0,138$; $p=0,030$; $p<0,05$).

Tablo 20. Örgütsel bağlılık ölçeğinin tanımlayıcı özelliklere göre karşılaştırılması

		Normatif Bağlılık		Devamlılık Bağlılığı		Duygusal Bağlılık		Toplam Bağlılık	
		<u>Ort±Ss</u>	Medyan (Min-Maks)	<u>Ort±Ss</u>	Medyan (Min-Maks)	<u>Ort±Ss</u>	Medyan (Min-Maks)	<u>Ort±Ss</u>	Medyan (Min-Maks)
Cinsiyet	Erkek (n=92)	17,30±5,13	17 (6-30)	15,72±4,31	16 (5-25)	9,99±2,80	10 (3-15)	43,01±7,89	42 (18-70)
	Kadın (n=158)	18,32±5,17	19 (6-30)	13,92±3,94	15 (5-25)	8,66±2,88	8 (3-15)	40,90±7,25	42 (14-58)
<i>p</i>		^a 0,133		^a 0,060		^a 0,007**		^a 0,134	
Yaş	18-24 (n=70)	17,76±5,79	19 (6-30)	13,13±3,85	14 (5-20)	8,79±3,17	8 (3-15)	39,67±8,08	41 (14-50)
	25-29 (n=131)	17,69±4,63	18 (6-30)	15,26±4,06	15 (6-25)	9,57±2,78	10 (3-15)	42,52±6,65	42 (24-70)
	30-40 (n=49)	18,92±5,58	19 (6-30)	14,84±4,42	15 (5-25)	8,53±2,78	8 (5-15)	42,29±8,57	42 (18-66)
<i>p</i>		^b 0,342		^b 0,062		^b 0,052		^b 0,061	
Medeni durum	Bekâr-dul (n=143)	17,51±5,44	17 (6-30)	14,17±4,22	15 (5-25)	9,22±3,08	9 (3-15)	40,90±7,95	41 (14-70)
	Evli (n=105)	18,56±4,77	19 (6-30)	15,11±3,96	15 (5-25)	9,05±2,71	9 (3-15)	42,72±6,82	43 (21-59)
<i>p</i>		^a 0,115		^a 0,074		^a 0,654		^a 0,059	
Kurumdaki çalışma süresi	0-1 yıl (n=51)	18,31±5,71	19 (6-30)	13,39±3,76	14 (5-19)	8,61±3,18	8 (3-15)	40,31±8,21	42 (14-50)
	1-5 yıl (n=92)	17,43±5,21	18 (6-30)	13,88±4,01	14 (5-25)	9,45±2,94	9 (3-15)	40,76±7,56	41 (14-70)
	6-10 yıl (n=93)	18,06±5,05	18 (6-30)	15,82±4,41	15 (5-25)	9,27±2,82	9 (3-15)	43,15±7,11	43 (18-66)
	≥11 yıl (n=14)	19,21±3,47	18,5 (14-24)	15,29±2,58	15,5 (10-20)	8,36±2,13	8 (6-12)	42,86±6,50	41 (31-56)
<i>p</i>		^b 0,565		^b 0,170		^b 0,274		^b 0,074	
Eğitim durumu	Lise (n=52)	18,88±4,87	18 (6-30)	13,83±3,64	15 (5-23)	8,62±2,64	9 (3-15)	41,33±6,27	42 (14-56)
	Ön lisans (n=63)	17,16±5,78	17 (6-27)	14,13±4,91	15 (5-25)	9,21±3,21	9 (3-15)	40,49±9,29	42 (14-58)
	Lisans (n=108)	17,69±5,18	18 (6-30)	15,22±4,10	15 (5-25)	9,72±2,85	10 (3-15)	42,64±7,55	42 (21-70)
	Yüksek lisans (n=27)	19,00±3,83	19 (12-27)	14,52±3,13	15 (6-22)	7,74±2,36	7 (5-13)	41,26±4,48	41 (31-52)
<i>p</i>		^b 0,208		^b 0,170		^b 0,117		^b 0,321	
Çalışılan pozisyon	Yönetici değil (n=185)	17,14±5,02	18 (6-30)	14,36±4,20	15 (5-25)	9,44±2,88	9 (3-15)	40,94±8,03	42 (14-70)
	İlk kademe yönetici (n=41)	20,27±4,29	21 (9-27)	15,63±4,09	15 (6-25)	7,71±2,80	6 (3-13)	43,61±5,01	42 (33-56)
	Orta-üst kademe yönetici (n=23)	20,25±5,93	20 (9-30)	14,46±3,86	15 (7-21)	9,38±2,76	9,5 (5-15)	44,08±6,25	44,5 (35-59)
<i>p</i>		^b 0,001**		^b 0,207		^b 0,002**		^b 0,173	
İstihdam durumu	0 (n=41)	17,71±5,38	18 (6-26)	13,76±3,69	15 (7-21)	9,63±2,89	11 (3-15)	41,10±6,71	41 (29-58)
	1 (n=209)	18,00±5,14	18 (6-30)	14,74±4,24	15 (5-25)	9,05±2,92	9 (3-15)	41,79±7,71	42 (14-70)
<i>p</i>		^a 0,745		^a 0,166		^a 0,244		^a 0,592	
Çalışılan sınıf	Mavi yaka (n=185)	18,21±5,10	18 (6-30)	14,50±4,17	15 (5-25)	8,89±2,92	9 (3-15)	41,61±7,79	42 (14-70)
	Beyaz yaka (n=65)	17,20±5,34	18 (6-30)	14,80±4,16	15 (5-24)	9,88±2,79	10 (5-15)	41,88±6,85	42 (18-56)
<i>p</i>		^a 0,176		^a 0,621		^a 0,063		^a 0,803	
^a Student-t Test		^b One-Way ANOVA Test & Bonferroni Test		* <i>p</i> <0,05		** <i>p</i> <0,01			

Kaynak: (Yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Cinsiyetlerine göre;

Erkeklerin Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Duygusal Bağlılık” alt boyutundan aldıkları puanlar kadınlardan istatistiksel olarak anlamlı seviyede yüksek saptanmıştır ($p=0,007$; $p<0,01$).

Cinsiyetlerine göre katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Normatif Bağlılık”, “Devamlılık Bağlılığı” alt boyutlarından ve toplamda aldıkları puanlar, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Yaşlarına göre;

Yaşlarına göre katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Normatif Bağlılık”, “Devamlılık Bağlılığı”, “Duygusal Bağlılık” alt boyutlarından ve toplamda aldıkları puanlar, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Medeni durumlarına göre;

Medeni durumlarına göre katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Normatif Bağlılık”, “Devamlılık Bağlılığı”, “Duygusal Bağlılık” alt boyutlarından ve toplamda aldıkları puanlar, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Kurumdaki çalışma sürelerine göre;

Kurumdaki çalışma sürelerine göre katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Normatif Bağlılık”, “Devamlılık Bağlılığı”, “Duygusal Bağlılık” alt boyutlarından ve toplamda aldıkları puanlar, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Eğitim durumlarına göre;

Eğitim durumlarına göre katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Normatif Bağlılık”, “Devamlılık Bağlılığı”, “Duygusal Bağlılık” alt boyutlarından ve toplamda aldıkları puanlar, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Çalışılan pozisyonlara göre;

Çalışılan pozisyonlara göre katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Normatif Bağlılık” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde; orta-üst kademe yönetici olanların alt boyuttan aldıkları puanlar yönetici olmayanlardan anlamlı yüksektir ($p=0,010$; $p<0,05$).

Çalışılan pozisyonlara göre katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Duygusal Bağlılık” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,002$; $p<0,01$). Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar

neticesinde; ilk kademe yönetici olanların alt boyuttan aldıkları puanlar orta-üst kademe yönetici olanlardan ve yönetici olmayanlardan anlamlı düşüktür ($p=0,006$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Çalışılan pozisyonlara göre katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Devamlılık Bağlılığı” alt boyutundan ve toplamda aldıkları puanlar, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

İstihdam durumlarına göre;

İstihdam durumlarına göre katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Normatif Bağlılık”, “Devamlılık Bağlılığı”, “Duygusal Bağlılık” alt boyutlarından ve toplamda aldıkları puanlar, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Çalışılan sınıflara göre;

Çalıştıkları sınıflara göre katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği “Normatif Bağlılık”, “Devamlılık Bağlılığı”, “Duygusal Bağlılık” alt boyutlarından ve toplamda aldıkları puanlar, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 21. Babacan liderlik stili ölçeğinin tanımlayıcı özelliklere göre karşılaştırılması

		Yardımsöver Liderlik		Ahlaki Liderlik		Otoriter Liderlik		Toplam Puan	
		Ort±Ss	Medyan (Min-Maks)	Ort±Ss	Medyan (Min-Maks)	Ort±Ss	Medyan (Min-Maks)	Ort±Ss	Medyan (Min-Maks)
Cinsiyet	Erkek (n=92)	31,45±11,05	37 (10-48)	18,64±6,17	18 (10-29)	21±7,13	20 (11-35)	71,09±12,46	71 (45-93)
	Kadın (n=158)	31,13±11,92	30 (10-48)	18,12±6,31	17,5 (10-29)	21,86±7,73	20 (11-35)	71,11±13,78	74 (45-93)
		^a <i>p</i>	0,929	^a <i>p</i>	0,459	^a <i>p</i>	0,372	^a <i>p</i>	0,760
Yaş	18-24 (n=70)	32,6±10,48	37,5 (10-48)	19,04±6,44	19 (10-29)	20,57±7,01	18 (11-35)	72,21±12,24	74 (45-93)
	25-29 (n=131)	30,53±12,08	30 (10-48)	17,99±6,16	18 (10-29)	22,15±7,75	20 (11-35)	70,67±13,76	71 (45-93)
	30-40 (n=49)	31,24±11,8	37 (10-48)	18,12±6,27	17 (10-29)	21,31±7,58	20 (11-35)	70,67±13,59	74 (45-93)
		^b <i>p</i>	0,618	^b <i>p</i>	0,499	^b <i>p</i>	0,348	^b <i>p</i>	0,812
Medeni durum	Bekâr-dul (n=143)	31,5±11,26	37 (10-48)	18,61±6,35	18 (10-29)	21,28±7,5	20 (11-35)	71,38±12,95	74 (45-93)
	Evli (n=105)	30,81±12,11	30 (10-48)	17,81±6,08	17 (10-29)	22±7,59	20 (11-35)	70,62±13,76	74 (45-93)
		^a <i>p</i>	0,602	^a <i>p</i>	0,313	^a <i>p</i>	0,354	^a <i>p</i>	0,692
Kurumdaki çalışma süresi	0-1 yıl (n=51)	33,92±11,4	38 (10-48)	18,96±6,95	20 (10-29)	21,12±7,73	18 (11-35)	74±12,75	76 (45-93)
	1-5 yıl (n=92)	30,55±11,9	30 (10-48)	17,61±6,12	17 (10-29)	22,27±7,83	20 (11-35)	70,43±14,1	71 (45-93)
	6-10 yıl (n=93)	30,42±11,12	30 (10-48)	18,55±5,88	18 (10-29)	20,75±6,94	20 (11-35)	69,72±12,45	70 (45-93)
	≥11 yıl (n=14)	31,57±12,97	34 (10-48)	19±6,99	21 (10-29)	23,57±8,24	21 (12-35)	74,14±14,45	77 (45-93)
		^b <i>p</i>	0,233	^b <i>p</i>	0,543	^b <i>p</i>	0,379	^b <i>p</i>	0,230
Eğitim durumu	Lise (n=52)	30,44±10,91	30 (10-48)	18,81±6,33	17,5 (10-29)	20,75±6,49	20 (11-35)	70±13,08	63 (45-93)
	Ön lisans (n=63)	30,6±11,3	30 (10-48)	18,24±5,77	18 (10-29)	20,37±7,08	18 (11-35)	69,21±12,24	70 (45-93)
	Lisans (n=108)	31,66±12,01	37 (10-48)	18,18±6,55	17,5 (10-29)	22,41±7,98	21 (11-35)	72,24±13,68	76 (45-93)
	Yüksek lisans (n=27)	32,67±12,18	37 (10-48)	18,07±6,24	18 (10-29)	22,37±8,27	21 (12-35)	73,11±14,34	74 (45-93)
		^b <i>p</i>	0,729	^b <i>p</i>	0,928	^b <i>p</i>	0,454	^b <i>p</i>	0,316
Çalışılan pozisyon	Yönetici değil (n=185)	31,17±11,75	30 (10-48)	18,63±6,33	18 (10-29)	21,29±7,56	20 (11-35)	71,09±13,52	74 (45-93)
	İlk kademe yönetici (n=41)	31,22±11,98	37 (10-48)	16,8±5,96	15 (10-26)	23,22±7,37	21 (11-35)	71,24±12,96	74 (45-93)
	Orta-üst kademe yönetici (n=24)	31,88±9,94	33,5 (13-48)	18,46±5,97	18 (10-29)	20,63±7,34	18 (11-35)	70,96±12,51	70 (50-93)
		^b <i>p</i>	0,982	^b <i>p</i>	0,250	^b <i>p</i>	0,179	^b <i>p</i>	0,921
İstihdam durumu	0 (n=41)	29,37±13,18	30 (10-48)	19,41±6,09	22 (10-29)	20,24±7,51	18 (11-35)	69,02±14,27	70 (45-93)
	1 (n=209)	31,62±11,24	37 (10-48)	18,1±6,27	17 (10-29)	21,8±7,51	20 (11-35)	71,51±13,08	74 (45-93)
		^a <i>p</i>	0,374	^a <i>p</i>	0,221	^a <i>p</i>	0,267	^a <i>p</i>	0,201
Çalışılan sınıf	Mavi yaka (n=185)	31,11±11,88	37 (10-48)	18,34±6,36	18 (10-29)	21,62±7,66	20 (11-35)	71,06±13,47	74 (45-93)
	Beyaz yaka (n=65)	31,65±10,8	30 (10-48)	18,25±5,97	17 (10-29)	21,34±7,13	20 (11-35)	71,23±12,86	71 (45-93)
		^a <i>p</i>	0,994	^a <i>p</i>	0,880	^a <i>p</i>	0,868	^a <i>p</i>	0,908
		^a Mann-Whitney Test		^b Kruskal Wallis Test &					

Kaynak: (Yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Cinsiyetlerine göre;

Cinsiyetlerine göre katılımcıların Babacan Liderlik Stili Ölçeği “Yardımsever Liderlik”, “Ahlaki Liderlik”, “Otoriter liderlik” alt boyutlarından ve toplamda aldıkları puanlar, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Yaşlarına göre;

Yaşlarına göre katılımcıların Babacan Liderlik Stili Ölçeği “Yardımsever Liderlik”, “Ahlaki Liderlik”, “Otoriter liderlik” alt boyutlarından ve toplamda aldıkları puanlar, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Medeni durumlarına göre;

Medeni durumlarına göre katılımcıların Babacan Liderlik Stili Ölçeği “Yardımsever Liderlik”, “Ahlaki Liderlik”, “Otoriter liderlik” alt boyutlarından ve toplamda aldıkları puanlar, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Kurumdaki çalışma sürelerine göre;

Kurumdaki çalışma sürelerine göre katılımcıların Babacan Liderlik Stili Ölçeği “Yardımsever Liderlik”, “Ahlaki Liderlik”, “Otoriter liderlik” alt boyutlarından ve toplamda aldıkları puanlar, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Eğitim durumlarına göre;

Eğitim durumlarına göre katılımcıların Babacan Liderlik Stili Ölçeği “Yardımsever Liderlik”, “Ahlaki Liderlik”, “Otoriter liderlik” alt boyutlarından ve toplamda aldıkları puanlar, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Çalışılan pozisyonlara göre;

Çalışılan pozisyonlara göre katılımcıların Babacan Liderlik Stili Ölçeği “Yardımsever Liderlik”, “Ahlaki Liderlik”, “Otoriter liderlik” alt boyutlarından ve toplamda aldıkları puanlar, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

İstihdam durumlarına göre;

İstihdam durumlarına göre katılımcıların Babacan Liderlik Stili Ölçeği “Yardımsever Liderlik”, “Ahlaki Liderlik”, “Otoriter liderlik” alt boyutlarından ve toplamda aldıkları puanlar, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Çalışılan sınıflara göre;

Çalıştıkları sınıflara göre katılımcıların Babacan Liderlik Stili Ölçeği “Yardımsever Liderlik”, “Ahlaki Liderlik”, “Otoriter liderlik” alt boyutlarından ve toplamda aldıkları puanlar, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Babacan Liderlik Stili Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Araştırmada Babacan Liderlik Stili algılarının Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda Yardımsever Liderlik boyutu Örgütsel Bağlılık üzerine etkisi anlamlı bulunmuştur.

Tablo 22. Babacan Liderlik Stilinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Örgütsel Bağlılık	Sabit	39,041	28,579	0,001**	4,230	0,041*	0,017
	Yardımsever Liderlik	0,129	2,057	0,041*			
	Ahlaki Liderlik	0,025	0,274	0,784			
	Otoriter Liderlik	0,065	0,936	0,350			

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Kaynak: (Yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Babacan Liderlik Stili algılarının Örgütsel Bağlılık üzerine etkilerini belirlemek üzere yapılan Enter Regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=4,230$; $p=0,041$; $p < 0,05$). Yardımsever liderlik düzeyi puanının bir birim artması Örgütsel bağlılık düzeyini 0,129 kat ($\beta:0,129$; $p=0,041$; $p < 0,05$) arttırmaktadır. Ahlaki liderlik, otoriter liderlik düzeyleri örgütsel bağlılık üzerine etkili değişkenler olarak saptanmamıştır ($p > 0,05$).

Regresyon Modeli;

Örgütsel Bağlılık = $39,041 + 0,129$ (Yardımsever Liderlik) + $0,025$ (Ahlaki Liderlik) + $0,065$ (Otoriter Liderlik)

SONUÇLAR VE TARTIŞMALAR

Tablo 23. Hipotezler

H1: Babacan liderlik ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.	Kabul
H2: Babacan liderlik ile örgütsel bağlılık arasında etkileşim vardır.	Kabul
H3: Örgütsel bağlılık ve demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H3a: Örgütsel bağlılık cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H3b: Örgütsel bağlılık yaşlara göre farklılık göstermektedir.	Ret
H3c: Örgütsel bağlılık medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Ret
H3d: Örgütsel bağlılık kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H3e: Örgütsel bağlılık eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Ret
H3f: Örgütsel bağlılık çalışılan pozisyona göre farklılık göstermektedir	Kabul
H3g: Örgütsel bağlılık istihdam durumuna göre farklılık göstermektedir.	Ret
H3h: Örgütsel bağlılık çalışılan sınıfa göre farklılık göstermektedir.	Ret
H4: Babacan liderlik ve demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.	Ret
H4a: Babacan liderlik cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Ret
H4b: Babacan liderlik yaşlara göre farklılık göstermektedir	Ret
H4c: Babacan liderlik medeni duruma göre farklılık göstermektedir	Ret

H4d: Babacan liderlik kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H4e: Babacan liderlik eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Ret
H4f: Babacan liderlik çalışılan pozisyona göre farklılık göstermektedir	Ret
H4g: Babacan liderlik istihdam durumuna göre farklılık göstermektedir.	Ret
H4h: Babacan liderlik çalışılan sınıfa göre farklılık göstermektedir.	Ret

Kaynak: (Yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Bu araştırmada, Babacan Liderlik Stilinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiş ve önemli bulgular elde edilmiştir. Araştırma sonuçları, özellikle yardımsever liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Yardımsever liderlik ile normatif bağlılık arasındaki pozitif ilişki, çalışanların yöneticilerinden aldıkları destek ve ilgi ile kuruma olan bağlılıklarını güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, Avolio ve Bass (2004)'ün, liderlerin destekleyici ve teşvik edici bir yönetim tarzı benimsediklerinde, çalışan bağlılığının arttığını vurguladığı çalışmasını destekler niteliktedir.

Diğer taraftan, ahlaki ve otoriter liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, Podsakoff ve diğerleri (1996) tarafından yapılan bir araştırma ile uyumludur; bu çalışmada, otoriter liderliğin çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olduğu ve onların kuruma olan bağlılıklarını zayıflattığı belirtilmiştir.

Araştırmada demografik değişkenlerin de örgütsel bağlılık ve liderlik algıları üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Erkek katılımcıların duygusal bağlılık puanlarının kadınlara göre daha yüksek çıkması, Meyer ve Allen (1991)'in bağlılık modelleriyle uyumludur; bu modeller, cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerinde farklı etkiler yaratabileceğini göstermektedir. Ayrıca, kurumda 11 yıldan fazla süreyle çalışan katılımcıların normatif bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, Meyer ve Allen (1997)'in uzun süreli çalışanların normatif bağlılık eğilimlerinin arttığını öne süren bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Eğitim düzeyine göre yapılan analizlerde ise yüksek lisans mezunlarının bağlılık puanlarının diğer gruplara kıyasla daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, Ng ve Feldman (2010)'un, eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların daha fazla fırsat arayışında olduklarını ve bu nedenle örgütsel bağlılıklarının azalabileceğini savunan araştırmasıyla uyumludur. Benzer şekilde, 30-40 yaş grubundaki çalışanların örgütsel bağlılıklarının, daha genç ve daha yaşlı çalışanlara göre daha yüksek olması, Rhodes (1983)'in, orta yaşlı çalışanların işlerine ve kurumlarına daha fazla bağlılık hissettiğini belirttiği çalışmayı destekler.

Araştırma bulgularına dayanarak, kurumların liderlik stratejilerini demografik farklılıkları göz önünde bulundurarak uyarlamaları gerektiği söylenebilir. Örneğin, genç çalışanlar ve kadınlar için daha fazla destek ve esneklik sunan liderlik tarzlarının benimsenmesi, bu grupların örgütsel bağlılıklarını artırabilir. Scandura ve Graen (1984)'ün Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, bireysel farklılıkların liderlikle ilişkilerde kritik rol oynadığını savunur. Bu teori doğrultusunda, liderlerin çalışanların demografik özelliklerini göz önünde bulundurarak kişiselleştirilmiş bir liderlik yaklaşımı geliştirmeleri önerilmektedir.

Araştırmanın sınırlı bir örneklem grubuyla yapılmış olması, sonuçların genellenebilirliğini sınırlandırabilir. Farklı sektörlerde ve kültürel bağlamlarda yapılacak yeni araştırmalar, bulguların geçerliliğini daha geniş bir bağlamda değerlendirmeye imkân sağlayabilir. Ayrıca, demografik değişkenlerle liderlik algıları arasındaki ilişkiyi daha derinlemesine inceleyen nitel araştırmalar, bu konuda daha kapsamlı bilgiler sunabilir. Bryman (2004), nitel araştırmaların liderlik tarzlarının örgüt içindeki etkilerini daha derinlemesine anlamak için önemli olduğunu belirtmiştir.

Sonuç olarak, çalışan bağlılığını artırmayı hedefleyen kurumlar için yardımsever liderlik tarzı önemli bir stratejik araçtır. Çalışanların demografik özelliklerine göre şekillendirilecek liderlik yaklaşımları hem çalışan memnuniyetini artıracak hem de kurumların uzun vadeli başarısını güçlendirecektir. Kotter (1990), etkili liderliğin, sadece yönetsel bir işlev olmadığını, aynı zamanda çalışanların motivasyonlarını ve bağlılıklarını artırmada kritik bir rol oynadığını vurgular. Bu

doğrultuda, liderlik programlarının çalışanların ihtiyaçlarına ve beklentilerine göre tasarlanması, kurumların sürdürülebilir başarısı için kaçınılmazdır.



KAYNAKÇA

- Abdullah‘Azzam, M., ve Harsono, M. (2021). Organizational commitment and loyalty: A millennial generation perspective in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 1371-1383.
- Akkaya, B. (2020). Linking organizational commitment and organizational trust in health care organizations. *Organizacija*, 53(4), 306-318.
- Angle, H. L., ve Perry, J. L. (1986). Dual commitment and labor-management relationship climates. *Academy of management Journal*, 29(1), 31-50.
- Avolio, B. J., ve Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
- Aycan, Z., Kanungo; R.N., Mendonca; M., Yu, K., Deller, J.; Stahl, G., Kurshid, A. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices, A 10-Country Comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 192-221.
- Aycan, Z. (2006) Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization. In K.S. Yang, K.K. Hwang, U. Kim (Ed.) *Scientific advances in indigenous psychologies: Empirical, philosophical, and cultural contributions*. London: Cambridge University Press, 445–466.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., ve Sinha, J. B. (1999). Organizational culture and human resource management practices: The model of culture fit. *Journal of cross-cultural psychology*, 30(4), 501-526.
- Aycan, Z., Kanungo R. N. ve Mendonca, M. (2014). *Organizations and Management in Cross-Cultural Context* (1th ed.). SAGE Publication, Los Angeles.
- Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J. M., Felfe, J., ve Saher, N. (2013). Convergence and divergence of paternalistic leadership: A cross-cultural investigation of prototypes. *Journal of International Business Studies*, 44, 962-969.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization. In U. Kim, K. S. Yang ve K. K. Hwan (Eds.), *Indigenous and Cultural Psychology: Understanding People in Context*, (445-466). New York, NY: Springer.
- Aydar, N. (2000). *Karizmatik Liderlik*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Barlı, Önder (2010). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*. İstanbul: Aktif Yayınevi.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Yayın No: Nobel Yayın Dağıtım.

- Bass B.M., (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9-32.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, 89.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision. *Organizational Dynamics*, 19(3), 19-31.
- Bass, B. M; B. Avolio, (1995). *MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire*, Mind Garden, Palo Alto, California.
- Bass, B.M.;Avolio, B.I. (1993). Transformational Leadership: A response to critiques, in *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, Academic Press, 7an Diego, CA.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi* 59: 125–139.
- Bertocci, D. (2009). *Leadership In Organizations: There Is a Difference between Leaders and Managers*. Lanham, Md. : University Press of America.
- Bhatti, N.; Maitlo, G.M.; Shaikh, N.; Hashmi, M.A.; Shaikh, F.M.(2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction, *International Business Research*, 5(2), 192.
- Bryman, A. (2004). *Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review*. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 729-769.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York : Harper ve Row.
- Cahyono, Y., Novitasari, D., Sihotang, M., Aman, M., Nadeak, M., Siahaan, M., Asbari, M., ve Purwanto, A. (2020). The effect of transformational leadership diminution on job satisfaction and organizational commitment: Case studies in private university lecturers. *Solid State Technology*, 63(1s).
- Chang, A. (2014). Consequences of organizational commitment level for individual employees and an organization. Erişim Adresi: [<http://www.talkativeman.com/consequences-of-organizational-commitment-level/>]. Erişim Tarihi: 8/11/2018.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., ve Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian journal of social psychology*, 7(1), 89-117.
- Cheng, M. Y., ve Wang, L. (2015). The mediating effect of ethical climate on the relationship between paternalistic leadership and team identification: A team-level analysis in the Chinese context. *Journal of business ethics*, 129, 639-654.

- Chughtai, A.A. ve Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among pakistani university teachers. *Applied H.R.M. Research* 11: 39–64.
- Colen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336-354.
- Çalışkan, S. C. (2010). The interaction between paternalistic leadership style, organizational justice and organizational citizenship behavior: A study from Turkey. *China-USA Business Review*, 9(10), 67.
- Çalışkan, N., ve Özkoç, A. G. (2016). Örgütlerde paternalist liderlik algısına etki eden ulusal kültür tiplerinin belirlenmesi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 11(44), 240-250.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayınevi Tic. Ltd. Şti.
- Djafri, F., ve Bin Noordin, K. (2017). The impact of workplace spirituality on organizational commitment: A case study of Takaful agents in Malaysia. Emerald Publishing Limited.
- Dworkin, G. (1972). Paternalism, *The Monist*, Vol.56, No.1, 64-84.
- Erben, G., S. (2004). Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri, 17-18 Nisan 2004, (Ed.: Koçel, T.), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: 345-356.
- Erben, G., S. ve Güneşer, A., B. (2008). The Relationship Between Paternalist Leadership and Organizational Commitment: Investigating The Role of Climate Regarding Ethics, *Journal of Business Ethics*, 82, 955-968.
- Eslami, J., ve Gharakhoni, D. (2012). Organizational commitment and job satisfaction. *ARPN Journal of Science and Technology*, 2(2).
- Farh, J. L., ve Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84-127). London: Palgrave Macmillan UK.
- Farh, J. L., ve Chen, Z. X. (2006). “The relationship between leader-member exchange and employee performance: The moderating role of leader behaviors”. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 89-97.
- Farh, J. L., Cheng, B. S., Chou, L. F., ve Chu, X. P. (2014). Authority and benevolence: Employees' responses to paternalistic leadership in China. In *China's Domestic Private Firms*: (pp. 230-260). Routledge.
- Fikret Pasa, S., Kabasakal, H., ve Bodur, M. (2001). Society, organisations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology*, 50(4), 559-589.

- Fornes, S.L. ve Rocco, T.S. (2004). Commitment elements reframed (antecedents ve consequences) for organizational effectiveness. *Academy of Human Resource Development International Conference (AHRD)* p: 391–398.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., ve Sincich, T. (1993). "Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models." *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995. <https://doi.org/10.2307/256642>
- Gelfand, M. J., Erez, M. ve Aycan Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior, *Annual Review of Psychology*, 58, 20.1-20.35.
- George, J. M., ve Jones, G. R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (5th ed.). Pearson/Prentice Hall.
- Hall, E. T., ve Schneider, S. K. (1972). The Ecology of Multiculturalism: The Hidden Dimension. *Journal of Social Issues*, 28(1), 139-154.
- Hellriegel, D. ve Slocum, J. W. (1992). *Management*. New York: Addison Wesley Puising Company.
- Ho, D. Y. F., ve Chiu, C. Y. (1994). Component ideas of individualism, collectivism, and social organization: An application in the study of Chinese culture.
- Hofstede, G., ve Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational dynamics*, 16(4), 5-21.
- Hogan, R. (2002). *Leadership: what do we know?*, Presentation for Leadership Development Centre, Wellington.
- House R. J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership, Southern Illinois University Fourth Biennial Leadership Symposium, Carbondale Illinois, 1-38.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., ve Gupta, V. (Eds.), (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, VI(4).
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 319-337.
- Jaros, S. J., Jermer, J. M., Koehler, J. W., ve Sincich, T. (1993). Effects of continuous affective and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36, 951-995.
- Kesting, P.; Ulhøi, J.P.; Song, L.J., ve Niu, H.(2016). The impact of leadership styles on innovation-a review. *Journal of Innovation Management*, 3, 22-41.

- Kidron, A. (1978). Work values and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 12(2), 230-245.
- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. Free Press.
- Kouzes, J.M. ve Posner, B.Z. (1998). *Encouraging the Heart*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Közleme, O. (2013). Liderlik. Siyasal Otorite Tipleri Ve Karizma Toplum Bilimleri Haziran Sayısı, 4-9.
- Leithvwood, K.; Tomlinson, D. ve Genge, M. (1996). Transformational Leadership. K. Leithvwood. *International Handbook of Educational Leadership and Administration*, Kluwer Academy Publishers, Netherlands, 785-840.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). McGraw-Hill.
- Lukes, S. (2012). Power: A radical view [2005]. *Contemporary sociological theory*, 266(3), 1-22.
- Lukes, S. (2005). Power and the Battle for Hearts and Minds. *Millennium*, 33(3), 477-493.
- Mathis, R. L., ve Jackson, J. H. (2003). *Human Resources Management* (10th ed.). Thomson South-Western.
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., ve Smith, C. A. (1993). Commitment to organization and occupation: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., ve Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.

- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61: 20–52.
- Mguqulwa, N. (2008). The relationship between organisational commitment and work performance in an agricultural company. University of South Africa, Pretoria
Erişim Adresi: [<http://umkn-dsp01.unisa.ac.za/handle/10500/2401>]. Erişim Tarihi: 5/9/2018
- Mowday, R. T., Porter, L. W., ve Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. Academic Press.
- Milliman, J., Nason, S., ve Williams, R. (2003). The impact of organizational culture on human resource management practices: A comparative study of the United States and South Korea. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 538-558.
- Newstrom, J. W. (2007). *Organizational behavior: Human behavior at work*. Tata McGraw-Hill Publishing Co. Ltd.
- Newstrom, J. W., ve Davis, K. (2002). *Organizational behavior: Human behavior at work* (11th ed.). McGraw-Hill.
- Ng, T. W., ve Feldman, D. C. (2010). *The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis*. *Personnel Psychology*, 63(3), 677-718.
- Nicholson, N. (2008). *The Blackwell encyclopedic dictionary of organizational commitment*. Blackwell Publishers Inc.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, 112-113.
- Northouse, P.G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. London: Sage Publications Ltd.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and interorganization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology* 71: 492–499.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J., Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal* 34: 487–516.
- Paoching C. ve Chichun H. (2009). The Relationship of Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Upward Communication. *Journal of Human Resource and Adult Learning*, 66-73.
- Pellegrini, E. K. ve Scandia, T.A. (2008). Paternalist Leadership: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 566-593.

- Pellegrini, E. K.; Scandura, T. A., ve Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader-member exchange theory. *Group and Organization Management*, 35(4), 391-420.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., ve Fetter, R. (1996). *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors*. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., ve Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Radosavljevic, Z., Cilerdzic, V., ve Milan. (2017). Employee organization commitment. *Faculty of Business Economic and Entrepreneurship International Review*, 1-2.
- Recep, B., Mahmut, D., ve Murat, D. (2010). Organizational commitment: A case study on the union of municipalities of Marmara. *Regional and Sectoral Economic Studies*, 10(2).
- Rhodes, S. R. (1983). *Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis*. *Psychological Bulletin*, 93(2), 328-367.
- Ronen, S. (1986). Comparative and multinational management. (No Title).
- Rowden, R. W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *Leadership ve Organization Development Journal*, 21(1), 30-35.
- Scandura, T. A., ve Graen, G. B. (1984). *Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention*. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-436.
- Schaufeli, W. B., ve Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schneider, B., ve Barbera, K. (2014). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford University Press.
- Stallworth, H. L. (2003). Mentoring, organizational commitment, and intentions to leave public accounting. *Managerial Auditing Journal*, 18(5), 405-418.

- Taş, Ö. (2012). Örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumu arasındaki ilişki: özel bir hastane örneği. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Turgut, A., ve Arı, G. S. (2021). Paternalist Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Temel Benlik Değerlendirmesinin Düzenleyici Etkisi: Dış Ticaret Firmalarında Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 24(2), 440-452.
- Turner, D. A., Jordan, J. S., ve Dubord, R. (2005). Retaining student workers: The importance of organizational commitment. *Recreational Sport Journal*, 29, 117- 126.
- Uhl-Bien, M., Tierney, P. S., Graen, G. B., ve Wakabayashi, M. (1990). Company paternalism and the hidden-investment process: Identification of the "right type" for line managers in leading Japanese organizations. *Group ve Organization Studies*, 15(4), 414-430.
- Van Dick, R.(2004).My Job is My Castle: Identification in Organizational Contexts.*International Review of Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley Sons Inc.
- Van Vugt, M.; Jepson, S.F.; Hart, C.M. ve De Cremer, D.(2004). Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. *Journal of Experimental Social Psychology*, No. 1, 1-13.
- Van Wart, M. (2000). Puic-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Puic Administration Review*, 63, 214-228.
- Wang, A. C., ve Cheng, B. S. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of organizational behavior*, 31(1), 106-121.
- Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in Organisations*. Sage, London.
- Werner, İ. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Westwood, R. (1997). Harmony and patriarchy: The cultural basis for 'paternalistic headship' among the overseas Chinese. *Organization studies*, 18(3), 445-480.
- Wong, A., ve Tong, C. (2014). Evaluation of organizational commitment models and their components in Asian cities. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(2), 25-42.
- Yıldırım, M., Acar, A., Uysal Bayraktar, S. ve Akova, O. (2015). The effect of organizational commitment and job commitment to intention to leave of employment: a research in hotel management. *International Journal of Business and Social Science* 6: 128–137.

Yılmaz, A., Ergun Özler, D. ve Mercan, N. (2008). Mobbing ve örgüt iklimi ile ilişkisine yönelik ampirik bir araştırma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi 7: 334–357.

Yılmaz, İ. (2015). Organizasyonlarda değişim ve değişime karşı direncin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık boyutları ile incelenmesi: firat üniversitesi idari çalışanları üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Yukl, G.A. (2002). Leadership in Organizations: Upper Sandler River, NJ, Prentice-Hall.

Zel, U. (2006). Kişilik Ve Liderlik. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım



