

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

OTANTİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Hava YAŞBAY

Danışman
Prof. Dr. Gülay BUDAK

2011

YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2009800042

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Hava YAŞBAY
Tez Başlığı : Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Savunma Tarihi : 13.07.2011
Danışmanı : Prof.Dr.Gülay BUDAK

JÜRİ ÜYELERİ

Ünvanı, Adı, Soyadı

Üniversitesi

İmza

Prof.Dr.Gülay BUDAK

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

Doç.Dr.Özlem DOĞAN

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

Prof.Dr.Şenay ÜÇDOĞRUK

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

Oybirliği

Oy Çokluğu

Hava YAŞBAY tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi" başlıklı Tezi / Projesi kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../2011

Hava YAŞBAY

İmza

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi
Hava YAŞBAY

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı

Tez çalışmamızın amacı; otantik liderlik algısının akademisyenlerin örgütsel bağlılığına olan etkilerini ortaya koymaya çalışmaktır.

Tez çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır.

Tez çalışmasının birinci bölümünde; lider ve liderlik kavramları ile liderlik teorileri ele alınmakta ve otantik liderlik kavramı, otantik liderlik ile diğer pozitif liderlik yaklaşımları arasındaki farklar, otantik liderlik yaklaşımları ve otantik liderliğin takipçileri üzerindeki etkileri ele alınmaktadır.

İkinci bölümde, örgütsel bağlılık kavramı üzerinde durulmakta; öncelikle örgütsel bağlılık kavramının tanımı ve önemine, örgütsel bağlılık kuramlarına yer verilmekte ve daha sonra, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları incelenmektedir.

Çalışmanın son bölümü olan uygulama bölümünde ise, örgütsel bağlılık ve otantik liderlik arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amacıyla Hakkari Üniversitesi akademik personeli ile gerçekleştirilen araştırma ile ilgili bulgulara ve yorumlara yer verilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Otantiklik, Otantik Liderlik, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

Master's Thesis

**The Relationship Between Authentic Leadership And Organizational
Commitment**

Hava YAŞBAY

Dokuz Eylül University

Graduate School Of Social Sciences

Department of Business Administration

Management and Organization Program

This thesis of master's aim is to display the effects of the concept/perception of authentic leadership on academics' organizational commitment.

This thesis consists of three main sections.

In the first section; concept of leader and leadership and theories of leadership are dealt with, and the concept of authentic leadership, the differences between authentic leadership and approaches of the other positive leaderships, approaches of authentic leadership and the effects of these approaches on the followers of authentic leadership are discussed.

In the second section; the focus is on organizational commitment. Initially, definition and importance of the concept of organizational commitment, theories of organizational commitment are emphasized, then factors which affect organizational commitment and the results of organizational commitment are analysed.

The last section of the thesis is application part, and in this part findings and discussions of the research carried out with the academics in Hakkari University are taken place with the aim of revealing the relationships between organizational commitment and authentic leadership.

Key Words: Authenticity, Authentic Leadership, Organizational Commitment

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	xii
TABLO LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
EKLER LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE OTANTİK LİDERLİK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI	3
1.1.1.Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	5
1.2. LİDERLİK KURAMLARI	5
1.2.1.Özellikler Kuramı.....	5
1.2.2. Davranışsal Liderlik Kuramları	7
1.2.2.1.Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	7
1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	8
1.2.2.3. Blake ve Mounon'un Yönetim Diyagramı Matriksi.....	9
1.2.2.4. Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri	10
1.2.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	12
1.2.3. Güç Kullanım Biçimlerine Göre Liderlik	13
1.2.3.1. Otoriter Liderlik	13
1.2.3.2. Demokratik Liderlik.....	14
1.2.3.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	14
1.2.4. Durumsal Liderlik Kuramları	15
1.2.4.1. Fred Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı	15
1.2.4.2. Yol-Amaç Kuramı	17
1.2.4.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	19
1.2.4.4. Vroom-Yetton Durumsallık Yaklaşımı	21

1.2.4.5. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı.....	22
1.3. LİDERLİKTE ALTERNATİF POZİTİF YAKLAŞIMLAR.....	23
1.3.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	24
1.3.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı	25
1.3.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı.....	26
1.3.4. Hizmete Yönelik Liderlik ve Spiritüel (Ruhsal) Liderlik	29
1.4. POZİTİF PSİKOLOJİ, OTANTİKLİK, OTANTİK LİDERLİĞİN TARİHÇESİ, TANIMI VE OTANTİK LİDERLERİN ÖZELLİKLERİ	30
1.4.1. Pozitif Psikoloji ve Olumlu Örgütsel Davranış.....	30
1.4.2. Otantiklik	32
1.4.3. Otantik Liderliğin Tarihçesi	34
1.4.4. Otantik Lider ve Liderlik.....	38
1.4.5. Otantik Liderlerin Özellikleri.....	43
1.4.6. Otantik Liderliğin Unsurları	44
1.4.6.1. Pozitif Psikolojik Sermaye	44
1.4.6.2. Otantik Karar Verme Süreci.....	46
1.4.6.3. Öz-Farkındalık ve Öz Denetim	51
1.4.6.4. Liderin İzleyenlerinde Öz-farkındalık ve Öz Denetim Geliştirmesi	52
1.4.6.5. Örgütsel Bağlam	52
1.4.6.6. Pozitif Ahlaki Perspektif / Bakış Açısı	53
1.5. OTANTİK LİDERLİK VE DİĞER POZİTİF LİDERLİK TARZLARI ARASINDAKİ FARKLAR	54
1.5.1. Otantik Liderlik ve Karizmatik Liderlik Arasındaki Farklar	54
1.5.2. Otantik Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki Farklar	55
1.5.3. Otantik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Farklar	55
1.5.4. Otantik Liderlik ile Hizmete Yönelik Liderlik ve Spiritüel Liderlik Arasındaki Farklar	58
1.6. OTANTİK LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	59
1.6.1. Kernis'in Otantik Liderlik Yaklaşımı	59
1.6.2. Illies vd.'nin Otantik Liderlik Yaklaşımı.....	60
1.6.3. Gardner vd.'nin Otantik Liderlik Yaklaşımı.....	63
1.6.3.1. Otantik Liderlik Gelişimi	64
1.6.3.1.1. Otantik Liderlik Gelişiminin Belirleyicileri (Öncülleri).....	64
1.6.3.1.2. Lider Öz-Farkındalığı	65
1.6.3.1.3. Lider Öz-Denetimi (Leader self-regulation)	67

1.6.3.2. Otantik Takipçi Gelişimi	68
1.6.3.3. Örgütsel İklim	70
1.6.4. Sparrowe'nin Otantik Liderlik Yaklaşımı	71
1.6.5. Hannah vd.'nin Otantik Liderlik Yaklaşımı	72
1.6.6. Walumbwa vd'nin Otantik Liderlik Yaklaşımı	74
1.6.7. Wood vd.'nin Otantik Liderlik Yaklaşımı	75
1.7. OTANTİK LİDERLİĞİN TAKİPÇİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	77

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TARİHÇESİ, TANIMI, GÖSTERGELERİ, ÖNEMİ VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	79
2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tarihçesi	79
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı.....	81
2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri	86
2.1.4. Örgütsel Bağlılığın Önemi	88
2.1.5.Örgütsel Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi	88
2.1.5.1. Mesleğe Bağlılık.....	88
2.1.5.2. İşe Bağlılık	89
2.1.5.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık.....	90
2.1.5.4.Örgütsel Sadakat	91
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI.....	91
2.2.1. Tutumsal Bağlılık	93
2.2.1.1. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar.....	94
2.2.1.1.1. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	94
2.2.1.1.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	100
2.2.1.1.3. O'Reilly III ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	101
2.2.1.1.4. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	102
2.2.1.1.5. Peneley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	103
2.2.1.1.6. Buchanan II'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	104
2.2.2. Davranışsal Bağlılık	104
2.2.2.1. Davranışsal Bağlılık İle İlgili Yaklaşımlar	106
2.2.2.1.1. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	106
2.2.2.1.2. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	108

2.2.2.1.3. Mowday ve Arkadaşlarının Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	108
2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	108
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	111
2.3.1. Kişisel Faktörler	112
2.3.1.1. Kişisel Özellikler	113
2.3.2. Örgütsel Faktörler	118
2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	128
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	128
2.4.1. İşgücü Devri	129
2.4.2. İşe Devamsızlık.....	130
2.4.3. İş Performansı.....	130
2.4.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	131
2.4.5. Stres ve İş-Yaşam Çatışması.....	131
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ	132
2.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	132
2.5.2. İlmli Örgütsel Bağlılık	132
2.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	133
2.6. OTANTİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	133

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AKADEMİSYENLERİN VE LİDERLERİNİN OTANTİK LİDERLİK ALGISI VE AKADEMİSYENLERİN OTANTİK LİDERLİK ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ İLE BAZI DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN OTANTİK LİDERLİK ALGISI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	135
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE KISITLARI.....	136
3.2.1. Araştırmanın Ön Kabulleri	136
3.2.2. Araştırmanın Kısıtları	136
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	136
3.3.1. Araştırmanın Örneklemi	136
3.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	137
3.3.2.1. Otantik Liderlik Ölçeği	137
3.3.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	138

3.3.2.3. Kişisel Bilgi Formu.....	138
3.3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Toplanmasında İzlenen Yol	138
3.3.4. Verilerin Analizi	139
3.4. VERİLER VE BULGULAR.....	139
3.4.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Veriler	139
3.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Madde Analizleri	141
3.4.2.1. Otantik Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik ve Madde Analizleri.....	141
3.4.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik ve Madde Analizleri	143
3.4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Puanlarının Değerlendirilmesi	146
3.4.3.1. Otantik Liderlik Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi	146
3.4.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi.....	147
3.5. OTANTİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLİŞKİSİ.....	148
3.5.1. Otantik Liderliğin Demografik Değişkenlerle İlişkisi.....	148
3.5.1.1. Cinsiyet ve Otantik Liderlik	148
3.5.1.2. Yaş ve Otantik Liderlik.....	149
3.5.1.3. Medeni Durum ve Otantik Liderlik.....	149
3.5.1.4. Çocuk Sahibi Olma ve Otantik Liderlik.....	149
3.5.1.5. Çalışma Süresi ve Otantik Liderlik.....	149
3.5.1.6. Birim ve Otantik Liderlik.....	150
3.5.1.7. Pozisyon ve Otantik Liderlik	150
3.5.1.8. Çalışma Şekli ve Otantik Liderlik	151
3.5.2. Örgütsel Bağlılığın Demografik Değişkenlerle İlişkisi.....	151
3.5.2.1. Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık.....	151
3.5.2.2. Yaş ve Örgütsel Bağlılık	151
3.5.2.3. Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık	151
3.5.2.4. Çocuk Sahibi Olma ve Örgütsel Bağlılık	152
3.5.2.5. Çalışma Süresi ve Örgütsel Bağlılık	152
3.5.2.6. Birim ve Örgütsel Bağlılık	153
3.5.2.7. Pozisyon ve Örgütsel Bağlılık	154
3.5.2.8. Çalışma Şekli ve Örgütsel Bağlılık.....	155
3.5.3. İş Değiştirmeyi İsteyip İstememe ile Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi	155
3.5.3.1. İş Değiştirmeyi İsteyip İstememe ile Otantik Liderlik İlişkisi.....	156
3.5.3.2. İş Değiştirmeyi İsteyip İstememe ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi	156

3.5.4. Korelasyon Analizi.....	157
3.6. OTANTİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ.....	159
3.6.2. Otantik Liderlik-Duygusal Bağlılık İlişkisi	159
3.6.3. Otantik Liderlik-Devam Bağlılığı İlişkisi.....	160
3.6.4. Otantik Liderlik-Normatif Bağlılık İlişkisi.....	161
3.7. AKADEMİSYENLERİN VE LİDERLERİN OTANTİK LİDERLİK ALGILARININ PUAN ORTALAMALARININ KARŞILAŞTIRILMASI.....	161
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	163
KAYNAKÇA	171
EKLER.....	186

KISALTMALAR

vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri
Bknz.	Bakınız
Akt. (akt.)	Aktaran
s.	sayfa no
Dil-Mer	Dil Merkezi

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1: Özellikler Kuramına Göre Lider Özellikleri	6
Tablo 1.2: Otantik Liderliğe İlişkin Bazı Modellerin Özü	76
Tablo 2.1: Baz Aldıkları Bileşenlere Göre Örgütsel Bağlılık Tanımları	85
Tablo 2.2: Çokboyutlu Modeller İçindeki Örgütsel Bağlılık Boyutları	110
Tablo 3.1: Örneklemenin Demografik Bulgular	139
Tablo 3.2: Otantik Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	141
Tablo 3.3: Otantik Liderlik Ölçeğinin Madde Analizleri	142
Tablo 3.4: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi	143
Tablo 3.5: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Madde Analizleri	144
Tablo 3.6: Madde Analizi Sonrası Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi	145
Tablo 3.7: Madde Analizi Sonrası Örgütsel Bağlılık Ölçeği Madde Analizleri	145
Tablo 3.8: Otantik Liderlik Alt Ölçeklerinin Puanları	146
Tablo 3.9: Otantik Liderlik Alt Boyutları için Tek Örneklem T Testi Sonuçları	147
Tablo 3.10: Örgütsel Bağlılık Alt Ölçeklerinin Puanları	147
Tablo 3.11: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları için Tek Örneklem T Testi Sonuçları	148
Tablo 3.12: Varyans Analizi	150
Tablo 3.13: İlişkisel Şeffaflık Duncan Analizi Tablosu	150
Tablo 3.14: Varyans Analizi	152
Tablo 3.15: Normatif Bağlılık Duncan Analizi Tablosu	152
Tablo 3.16: Varyans Analizi	153
Tablo 3.17: Devam Bağlılığı Duncan Analizi Tablosu	153
Tablo 3.18: Normatif Bağlılık Duncan Analizi Tablosu	153
Tablo 3.19: Varyans Analizi	154
Tablo 3.20: Duygusal Bağlılık Duncan Analizi Tablosu	154
Tablo 3.21: Normatif Bağlılık Duncan Analizi Tablosu	154
Tablo 3.22: Çalışma Şekli Açısından Örgütsel Bağlılık	155
Tablo 3.23: Örneklemenin İş Değiştirmeyi İsteyip İstememelerine Göre Dağılımı	155

Tablo 3.24: Örneklemin İş Değiştirmeyi İsteyip İstememesi Açısından Otantik Liderlik	156
Tablo 3.25: Örneklemin İş Değiştirmeyi İsteyip İstememesi Açısından Örgütsel Bağlılık	157
Tablo 3.26: Otantik Liderlik Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi	158
Tablo 3.27: Duygusal Bağlılık Düzeyini Öngören Değişken ve Katsayıları	160
Tablo 3.28: Devam Bağlılığı Düzeyini Öngören Değişken ve Katsayıları	160
Tablo 3.29: Normatif Bağlılık Düzeyini Öngören Değişken ve Katsayıları	161
Tablo 3.30: Otantik Liderlik Alt Ölçeklerinin Akademisyen ve Liderler Açısından Puanlar	162
Tablo 3.31: Otantik Liderlik Alt Boyutları için Tek Örneklem T Testi Sonuçları	162

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Ohio Liderlik Kuramı	8
Şekil 1.2: Blake ve Mounon'un Yönetim Diyagram	9
Şekil 1.3: Fiedler'in Liderlik Tarzları.....	17
Şekil 1.4: House ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi Modeli	18
Şekil 1.5: Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi.....	20
Şekil 1.6: Lider Davranışlarında Etkililik Boyutu	22
Şekil 1.7: Reddin'in Temel Liderlik Tarzları	23
Şekil 1.8: Otantik Liderlik ve Otantik Karar Verme.....	46
Şekil 1.9: Otantik Lider ve Takipçisinin Gelişimi için Kavramsal Çerçeve	64
Şekil 1.10: Otantikliğin Kişi Merkezli Anlayışı	75
Şekil 2.1: Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli	86
Şekil 2.2: Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması	92
Şekil 2.3: Tutumsal Bağlılık Şeması	94
Şekil 2.4: Meyer ve Allen'in Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	95
Şekil 2.5: Davranışsal Bağlılık Şeması	105

EKLER LİSTESİ

EK 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formları.....	187
EK 2. Örneklemin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı	191

GİRİŞ

Son zamanlarda iş yaşamında karşılaşılan en önemli problemlerden birisi çalışanların işlerinden ve işyerlerinden memnun olmamalarıdır (Gül, 2002:37). Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler, düşük devamsızlık, düşük işgücü devri, ve yüksek düzeyde verimlilik gibi arzulanan çalışma davranışları göstermektedirler. Ayrıca, örgütlerine bağlı olan çalışanlar, arzulanan örgütsel vatandaşlık davranışı sergilerler, hoşnutsuzluk düzeyleri düşüktür ve diğer çalışanlarla iyi iş ilişkileri geliştirirler. Bu nedenle, çalışanlarının bağlılık düzeylerini tespit edebilmek örgütler için önemli bir husustur (Obeng ve Ugboro, 2003:83).

Bağlılık herşeyden önce karşılıklı sezgiye dayanan insan güdülenmesini iyi anlamaktan geçer. Örgüt bir orkestraya benzetilirse bazı sazlarda iyi olmak iyi bir orkestra için yeterli değildir. Uyumlu ve ahenkli bir ses için her bir enstrüman ayrı ayrı önemli ve değerlidir. Örgütlerde liderlerin görevi ise, başta insangücü olmak üzere örgütün bütün kaynaklarını örgütün amaçları için etkili ve yerinde kullanmaktır (<http://www.ogretmeninsesi.com/makale/m9.htm>, 20.02. 2011). Bu bağlamda, örgütlerde hedefleri belirleyen ve çalışanlara yön gösteren lider olduğu için örgütsel bağlılığın oluşturulmasında liderlik tarzının çok önemli bir fonksiyonu bulunduğu söylenebilir.

Takipçiler, kendilerine güven duyulmasından, takdir edilmelerinden, kendilerine saygı gösterilmelerinden dolayı liderlerine ve örgüte karşı bağlılık göstermektedirler (Fairholm,1991'den akt. Yavuz, 2009:55). Çünkü liderlerin olduğu kadar çalışanların da örgütünden bazı beklentileri vardır ve bu beklentilerin karşılanmasında liderin davranışının önemi büyüktür. Lider çalışanına ne kadar değer verir, onun istek ve ihtiyaçlarına ne kadar duyarlılık gösterirse, o derece güçlü bir bağlılık duygusunu çalışanından bekleme fırsatını yakalamış olacaktır .

Tez çalışmamızın amacı; otantik liderlik algısının akademisyenlerin örgütsel bağlılığına olan etkilerini ortaya koymaya çalışmaktır.

Bu çerçevede tez çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır. Tez çalışmasının birinci bölümünde; lider ve liderlik kavramları ile liderlik teorileri ele alınmakta ve otantik liderlik kavramı, otantik liderlik ile diğer pozitif liderlik yaklaşımları arasındaki

farklar, otantik liderlik yaklaşımları ve otantik liderliğin takipçileri üzerindeki etkilerine yer verilmektedir.

İkinci bölümde, örgütsel bağlılık kavramı üzerinde durulmakta; öncelikle örgütsel bağlılık kavramının tanımı ve önemine, örgütsel bağlılık kuramlarına yer verilmekte ve daha sonra, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları incelenmektedir.

Son bölümde ise; örgütsel bağlılık ve otantik liderlik arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amacıyla Hakkari Üniversitesi akademik personeli ile gerçekleştirilen araştırma ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE OTANTİK LİDERLİK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde; lider ve liderlik kavramları, liderlik kuramları, liderlikte alternatif pozitif yaklaşımlar, otantiklik kavramı ve otantik liderlikle ilgili ayrıntılı bilgilere yer verilmektedir.

1.1. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI

Lider ve liderlik kavramları uzun yıllardır sosyal bilimciler tarafından incelenen konular arasında yer almaktadır. Bu kavramlar için çeşitli araştırmacılar tarafından farklı tanımlamalar ve kuramlar geliştirilmiştir.

Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak açıklığa çıkmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç etrafında faaliyete geçirebilecek kişidir (Aykan, 2002:56). Diğer bir deyişle lider; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayarak, harekete geçiren kişidir.

Birey, bazı kişisel amaç ve arzularını gerçekleştirebilmek için bir gruba ihtiyaç duymaktadır. Belirli amaçlar için biraraya gelmiş bir insan grubunun amaçlara doğru yönlendirilmesi ayrı bir ikna yeteneğini gerekli kılmaktadır (Eren, 2008:525). Bu nedenle örgütler bu tür bir yeteneğe sahip liderlere ihtiyaç duymaktadırlar.

Literatürde, liderlik olgusuna ilişkin fikir birliğine ulaşılmış bir tanım yoktur. Liderlik kavramı için farklı yazarlar tarafından farklı tanımlar yapıldığı görülmektedir. Aşağıda liderlik kavramının literatürdeki farklı tanımlamalarına yer verilmiştir.

Jago'ya (1982) göre liderlik; grup amaçlarına ulaşmaya doğru örgütlenen grup üyelerinin faaliyetlerini eşgüdümlemek ve yöneltmeyi zorlama yapmadan etkilemektir (Keçecioglu, 2003:11). Liderlik zorlama veya güçle ortaya çıkmaz. Çalışanları etkileme gücüne sahip olduğuna inanan bir yönetici liderlik yapamaz. Çünkü çalışanların onun liderlik özelliklerini inanarak kabul etmeleri gerekmektedir (Özkalp ve Kirel, 1996:280).

Can (2002:208) liderliği; amaçların başarılması yönünde diğerlerini etkileme süreci olarak tanımlarken; Efil'e (1996:5) göre liderlik; belirli şartlar altında kişisel amaçları ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin, başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirmesi sürecidir.

Şimşek (1999:176) liderliği; belirli durum veya koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı olarak tanımlamıştır.

Budak'a (2003:15) göre liderlik; grup süreçlerinin odak noktası, bir kişilik özelliği, itaat sağlayıcı bir durum, başkalarını etkileme, belirli davranışlar, bir güç ilişkisi, amaçlara ulaşmak için bir araçtır.

Galvin ve O'Donnel, liderliğin yedi katmanı bulunduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar; davranış, alışkanlıklar, beceriler, özbenlik, çerçeveleme, karakter ve uyumdur (Galvin ve O'Donnell, 2005:3):

Davranış: Eylem doğrudan gözlemlenebilir. Göstergeleri, çaba ve hızlı sonuçlardır.

Alışkanlıklar: Köklü (oturmuş), tekrarlanabilir davranış kalıplarıdır. Göstergeleri; tutarlılık ve aktarılabilirliktir.

Beceriler: Edinilen bilgi ve yeterlidir. Göstergeleri; yeterlilik ve etkinliktir.

Özbenlik (self): Beden, zihin ve ruhun eşsiz yetenekleri ve bu yeteneklerin sınırlarıdır. Göstergeleri; kişilik, güçler ve tarzıdır.

Çerçeveleme: Diğerlerinin ilgisini çekmek için kullanılan varsayımlar ve zihinsel modellerdir. Göstergeleri; gerçekle ve diğerleriyle bağlantı kurmadır.

Karakter: Seçenekler ve davranışları yürüten içselleştirilmiş ilkelere dir. Göstergeleri; değerler, etik ve dürüstlüktür.

Uyum: Kişinin kendisi dışındaki daha büyük bir amaca ayak uydurmasıdır. Göstergeleri; çağrı duygusu, eşzamanlılık ve takiptir.

Galvin ve O'Donnell'in (2005:3), liderliğin yukarıda bahsedilen katmanlarından, davranış, alışkanlıklar, beceriler yüzeyde; çerçeveleme, karakter ve uyum ise derindedir. Özbenlik ise tam sınırda bulunmaktadır.

1.1.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Lider ve yönetici kavramları çoğu zaman karıştırılan ve birbiri yerine kullanılabilen kavramlardır. Ancak bu iki kavramın farklılaşan yönleri bulunmaktadır.

Liderlik doğrudan insan ve davranışı ile ilgilidir ve yönetimin sadece tek bir yönünü ifade etmektedir. Daha geniş bir kavram olan yönetim ise, liderlik faaliyetlerini de içine almaktadır fakat, davranışsal olmayan yani insanları doğrudan etkilemeyen fonksiyonlarla da ilgilidir (Berkman vd., 2001:286).

Yönetici ve lider kavramları, çalışanların hedefe yönltilmesi ve amaçların başarılması konusunda benzer özellikler göstermelerine rağmen bu iki olgu işgörenleri hedefe yönlendirmede kullanılan güç kaynağı bakımından farklılık göstermektedir. Yönetici gücünü makamından alırken liderler gücünü bilgi, uzmanlık ve karizmasından almaktadır. Yöneticinin sorumluluğu var olan sistemi çalışır kılmak, riski asgariye indirmek iken, lider, yenilikçi ve yaratıcı, sorgulayıcı bir hareket tarzına sahiptir (Tengilimoğlu, 2005:25-26). Bir birey, herhangi bir yönetsel makamı işgal etmediği halde lider olabilirken, belirli bir yönetsel makamı işgal eden her yönetici lider olmayabilir (Budak ve Budak, 2004:383).

1.2. LİDERLİK KURAMLARI

Liderlikle ilgili bugüne kadar pekçok teorik ve ampirik çalışma yapılmıştır. İlk olarak liderliğin, liderlerin kişisel özelliklerinden kaynaklandığı düşünülmekteydi. Fakat daha sonra yönetim için liderlerin sahip olduğu bu özelliklerin de yetersiz kaldığı anlaşılmıştır. Bunun üzerine çeşitli araştırmalar yapılmış ve liderik için farklı kuramlar ortaya konmuştur.

Çalışmanın bu kısmında liderlik kuramları, özellikler kuramı, davranışsal liderlik kuramları ve durumsal liderlik kuramları başlıkları altında incelenmektedir.

1.2.1. Özellikler Kuramı

Bu yaklaşıma göre liderler, onları lider yapan evrensel özelliklere sahiptirler. Bunlar, göreceli olarak sabit, doğuştan gelen ve çeşitli durumlarda uygulanabilen

özelliklerdir (Lo vd. 2009:134). Ancak her liderin özellikleri dikkate alındığında bu liste kabarmaya başlamıştır. Bu nedenle liderliği kişisel özelliklere dayanarak açıklamak için araştırmacılar arasında fikir birliği oluşturulamamıştır. Yine de yapılan çalışmaların çoğunda ortak olan özellikler; üstün zeka, analiz ve sentez yapabilme yeteneği, düşüncelerini iyi bir şekilde aktarabilme yeteneği ve amaçlara karşı sebatkarlık olarak sıralanabilir (Eren, 2008: 526).

Koçel (2010:576) özellikler kuramında liderin sahip olması gereken özellikleri aşağıda Tablo 1.1'de görüldüğü gibi belirtmiştir:

Tablo 1.1. Özellikler Kuramına Göre Lider Özellikleri

- Yaş	- Zeka	- Doğruluk
- Boy	- Bilgi	- Açık sözlülük
- Cinsiyet	- Kişiler arası ilişki	- Kendine Güven Duyma
- Irk	- İnisiyatif sahibi olma	- Kararlılık
- Yakışıklılık	- Hissel olgunluk	- İş Başarma Yeteneği
- Başkalarına Güven Verme	- Dürüstlük	
- Güzel Konuşma	- Samimiyet	

Kaynak: Koçel, 2010, s. 576.

Kurama göre lider, yukarıda sıralanan özelliklere grup üyelerinden daha fazla sahip olan kişidir. Grup üyeleri arasında bu özelliklere sahip olan kişileri belirlemek mümkün ise, grupları yönetecek kişileri bulmak ve yetiştirmek de daha kolaylaşacaktır (Koçel, 2010:577).

Yapılan bazı araştırmalarda etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiştir. Bu durumda araştırmacılar dikkatlerini liderin davranışlarına çevirmişlerdir (Budak ve Budak, 2004:398).

1.2.2. Davranışsal Liderlik Kuramları

Davranışsal liderlik kuramları özellikler kuramının aksine liderlerin davranışları üzerine odaklanmaktadır. Bu çalışmaların amacı, davranışların etkin liderlikle nasıl bütünleştirileceğini belirlemek ve bir liderin etkin olabilmesi için ne yapılmalıdır sorusunu cevaplandırmaktır (Keçecioğlu, 2003:157).

Gerçekleştirilen birbirinden farklı araştırmalar sonucunda temel davranışsal yaklaşım çeşitleri ortaya konulmuştur. Araştırmacılar genel olarak iki türlü liderlik şekli üzerinde odaklanmışlardır. Bunlardan bir göreve yönelik liderlik (görev kabiliyeti, inisiyatif, işe yönelme); diğeri ise, kişiye yönelik liderlik (yetenek, kişiyi dikkate alma, çalışana yönelme) şeklindedir (Bege, 1999:22).

Aşağıda davranışsal liderlik kuramları olarak sınıflandırılan çalışmalara yer verilmiştir.

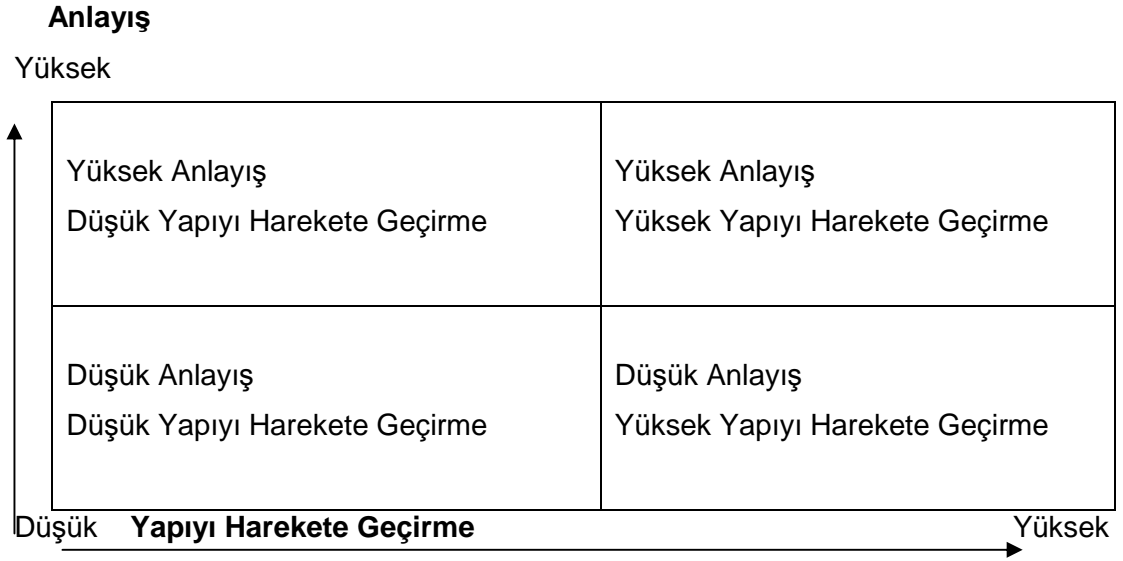
1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi araştırmacıları 1940 ve 1950'li yıllarda lider etkinliğine katkıda bulunan belirli davranışları inceleyerek davranışsal yaklaşımlara öncülük etmişlerdir. Yaptıkları incelemeler sonucunda lider davranışlarıyla ilgili iki temel boyut tanımlamışlardır. Bunlara aşağıda yer verilmektedir (Berkman vd., 2001:290):

Anlayış (Kişiyi Dikkate Alma): Lider ve astlar arasında güven, saygı ve iyi ilişkileri ifade etmektedir. Anlayış düzeyi yüksek olan bir lider astların refahına önem verir, onların duygu ve düşüncelerini dikkate alır.

Yapıyı Harekete Geçirme (İş Dikkate Alma): İşlerin astlar tarafından doğru bir şekilde yapılabilmesi için lider tarafından sergilenen davranışlardır. Bu davranışlar, astlara görevlerin verilmesi, planlama, amaç oluşturma, hangi tür işlerin yapılması gerektiğine karar verme ve astları işin yapılması konusunda zorlamayı içermektedir.

Şekil 1.1. Ohio Liderlik Kuramı



Kaynak: Can, 2002, s. 211.

Şekil 1.1.'de görülen bu iki boyut birbirinden bağımsızdır. Örneğin, anlayış boyutu düşük olan bir liderin yapıyı harekete geçirme gücü yüksek ya da düşük olabilir. Yapılan çalışmalar sonucunda, liderin kişiyi dikkate alma (anlayış) davranışlarının artmasıyla, grup üyelerinin iş tatmininin arttığı, işgören devir hızı ve devamsızlık gibi durumların azaldığı görülmüştür. Yapıyı harekete geçirme davranışlarına ağırlık verildiğinde ise performansın arttığı gözlenmiştir (Bolat vd., 2008:175).

1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Likert önderliğinde yapılan araştırmanın amacı; grup üyelerinin doyumuna ve verimliliğine katkıda bulunan faktörlerin neler olduğunu belirlemektir. Araştırmaların sonucunda Ohio State çalışmalarına benzer biçimde lider davranışlarının iki boyut etrafında toplandığı ortaya konmuştur. Bunlar; işe yönelik liderler ve kişiye yönelik liderlerdir (Budak ve Budak, 2004:400).

İşe yönelik lider; grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol etmekte; genellikle cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış göstermektedir.

Kişiye yönelik lider; yetki devrini esas alan, grup üyelerinin doyumunu artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve grup üyelerinin kişisel gelişim ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen davranış göstermektedir (Koçel, 2010:579).

Çalışmalar sonucunda kişiye yönelik liderlerin, işe yönelik liderlerden daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Koçel, 2010:579).

1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Diyagramı Matrisi

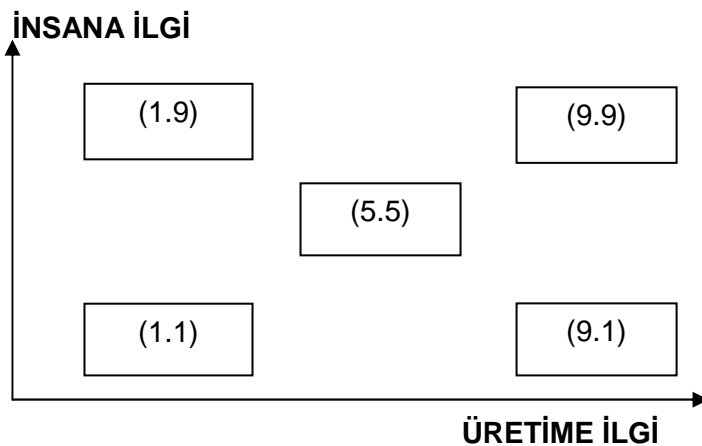
Ohio ve Michigan araştırmalarında tanımlanan boyutlardan hareketle Blake ve Mouton, X ekseninde üretime ilgi ve Y ekseninde insana ilgi olmak üzere iki farklı boyuta bireyin verdiği öneme göre beş farklı liderlik biçimi ortaya koymuşlardır (Budak ve Budak, 2004:400-402):

İnsana ilgi boyutu; çalışanlara, çalışanların gereksinim, arzu ve doyumlarına yönelik boyuttur.

Üretime ilgi boyutu; işe yönelik bir liderlik tarzını ifade etmektedir.

Bu iki boyut, aşağıda Şekil 1.2.'de 9'lu bir ölçek üzerinde gösterilmektedir.

Şekil 1. 2. Blake ve Mouton'un Yönetim Diyagramı



Kaynak: Budak ve Budak, 2004, s. 401.

Cılız Liderlik (1.1): İş başarımı ve astların iş doyumunu bakımından en az gayret gösteren liderdir. Bu tür bir liderlik ile üst düzeyde üretim sağlanamadığı gibi bireyler arası çatışmaların önüne de geçilemez. Lider, sorunları görmezlikten gelir veya çözümünü erteler.

Şehir Kulübü Liderliği (1.9): İşe en az kişiye en fazla yönelimli olan liderdir. Üretimin arkadaşlık ortamı içerisinde gerçekleşmesini bekler. Örgüt amaçlarının başarılmasını ister ancak bu konuda astlarına baskıcı davranmaz.

Orta Yolcu Liderlik (5.5): Çalışanların doyumunu ile iş başarımını orta ölçüde dengeleyen liderdir. Üretim artırılmaya çalışılır, ancak maksimize edilemez.

Görev Liderliği (9.1): İşe en fazla, kişiye en az ilgili olan liderlik biçimidir. Örgüt amaçlarına ulaşabilmek için, örgüt koşullarını maksimum verimlilik sağlayacak şekilde düzenler. Ancak örgütün sosyal yönünü dikkate almaz.

Ekip Liderliği (9.9): İşe ve kişiye en fazla yönelimli liderdir. Ortak örgüt amaçları doğrultusunda sosyal ilişkileri en üst düzeyde tutarken, iş başarımının da yüksek olmasını ister. İşgörenlerin arzu ve hırsları sayesinde hem etkin ve verimli bir biçimde örgütsel başarılar elde eder ve hem de çalışanların arzu ve gereksinimlerini etkili bir şekilde karşılamaktadır.

Böyle bir modelin en önemli faydası, liderlere, gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma olanağı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir lider, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda değişiklikler yapabilmektedir (Bolat vd., 2008:176).

1.2.2.4. Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri

McGregor'a göre liderlerin insan davranışları hakkındaki inanç ve varsayımları, onların gösterecekleri davranışları da etkileyecektir. Yazar, bu varsayımları iki zıt kutupta toplamıştır (Eren, 2008:42-44):

X Kuramı Varsayımları

Ortalama insan;

- İşi sevmez ve elinden geldiğince işten kaçmanın yollarını arar.
- Yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçır, hırslı değildir, güvenliğe olan tutkusu fazladır.
- Bencildir, kendi arzu ve amaçlarını, örgüt amaçlarına tercih eder. Bu nedenle sıkı ve yakından denetlenmelidir.
- Yenilik ve değişikliklere direnir, isyan eder; alışkanlıklara olan tutkusu fazladır.
- Örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yeteneği bulunur. Bu nedenle karar verme ve sorun çözme yetkisi örgütün alt kademelerine devredilmemelidir.
- Pratik zekâlı değildir, kolayca kandırılabilir. Harekete geçmesi için maddi olarak ödüllendirilmelidir.

Y Kuramı Varsayımları

Ortalama insan;

- İşten nefret etmez. İşyerinde fiziksel ve düşünsel çaba harcaması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır.
- Sıkı denetim ve ceza ile korkutma, kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. İşgörenler örgüte bağlanır, işi ve iş arkadaşlarını severlerse, kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte daha yararlı olmaya çalışırlar.
- Örgütsel amaçlara bağlılık onların elde edilmesi ile ilgili ödüllere bağlıdır. Yani, amaçlara ulaşmak için çalışanlar ödüllendirilmelidir.
- Elverişli koşullar sağlandığında, sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir.
- Örgütsel sorunların çözümünde gereken imgeleme, ustalık ve yaratıcılık yetenekleri insanlarda mevcuttur. Ancak bu yeteneklerin etkisi beşeri gereksinimlerin doyumu ile ortaya çıkabilir.

- Çağdaş iş yaşamı koşulları insanı ancak belirli bir konuda uzmanlaşmaya zorladığından, yeteneklerin sadece bir kısmından yararlanılabilmektedir.

Yukarıda iki zıt kutup olarak ifade edilen varsayımlar değerlendirildiğinde, X kuramı varsayımlarının Klasik Düşünce Sistemi ile, Y kuramı varsayımlarının ise Neoklasik Düşünce Sistemiyle benzerlik taşıdığı söylenebilir.

1.2.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırma Merkezi araştırmacılarından Rensis Likert, etkin örgütler ile etkin olmayan örgütleri birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörlerin neler olduğu ile ilgili araştırmasında, lider davranışlarını sistem 1 (istismarcı otokratik) liderlikten, sistem 4 (demokratik) liderliğe doğru aşağıdaki gibi sıralamıştır (Şimşek, 1999:178; Eren, 2008:47-49):

Sistem 1: İstismarcı Otokratik: Kimin ne zaman ve nasıl iş yapacağına dair bütün kararları liderlerin verdiği, başarısızlıkların cezalandırıldığı bir liderlik tarzıdır. Liderin çalışanlara güveni çok azdır (Şimşek, 1999:178). Ast, üst arasındaki ilişkiler az olduğu kadar korku ve güvensizlik doludur. Örgütün kontrol süreci genellikle yüksek yönetim kademeleri tarafından yapıldığından biçimsel örgütün amaçlarına karşı geliştirilen biçimsel olmayan örgütlemelere de rastlanır (Eren, 2008:47).

Sistem 2: Yardımsever Otokratik: Kararı yine liderler verir fakat, işlerini yapmada astlar bir dereceye kadar özgürlük ve esnekliğe sahiptirler (Şimşek, 1999:178). Astları güdülemede hem ödül hem de güçlü cezalar kullanılmaktadır. Ast üst ilişkileri, üstler açısından bir lütuf; astlar açısından korku ve temkinli olma addedilmektedir. Kontrol süreci hala yüksek yönetim kademelerindedir. Ancak, bazı kontrol faaliyetleri sınırlı da olsa orta ve alt kademelere göçerilmiştir. Biçimsel olmayan örgütün varlığından söz edilir, ancak, bu her zaman biçimsel örgüt amaçlarına karşı değildir (Eren, 2008:47-48).

Sistem 3: Katılımcı: Liderler amaçları belirlemeden ve karar vermeden önce astlara danışır. İşlerin nasıl başarılabileceği konusunda karar vermede astların oldukça fazla özgürlükleri vardır. Cezadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilir (Şimşek,

1999:178). Haberleşme, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru çift yönlü işlemektedir. Önemli kontrol faaliyetleri üst ve orta kademelerden alt düzeylere göçerilir ve böylece astlara sorumluluk duygusu da verilmiş olur. Biçimsel olmayan örgüt, biçimsel örgütün amaçlarını benimser ancak, kısmen bazı konulara karşı gelir (Eren, 2008:48).

Sistem 4: Demokratik: Likert'in önerdiği yönetim sistemi budur. Bu sistemde tüm çalışanlar amaçların belirlenmesine ve işe ilişkin kararların verilmesine tam olarak katılırlar. Karar verme tüm örgütsel kademelere yayılmıştır (Şimşek, 1999:178). Haberleşme, yalnız hiyerarşik olarak aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru değil, yanlara doğru (lateral) da işlemektedir. Yüksek derecede güvenlik duygusu ve arkadaşlık havası, ast-üst ilişkilerinde alt kademelere kadar yayılmıştır. Astlara kontrol sürecine katılmaları için geniş bir yetki ve sorumluluk tanınmıştır. Biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt birbirinin aynıdır (Eren, 2008:49).

Sonuç olarak, sistem-1, görev eğilimli, otoriter liderlik biçimini temsil etmektedir. Sistem-4 ise, grup çalışmasına ve karşılıklı güvene dayanan ilişkilere eğilimli bir liderlik sistemidir. Sistem 2 ve 3 ise, bu iki ucun arasında yer almaktadır. Likert'e göre örgüt sistem-4'e ne kadar yakın ise o ölçüde yüksek ve sürekli verim sağlanmaktadır (Eren, 2008:49).

1.2.3. Güç Kullanım Biçimlerine Göre Liderlik

Iowa Üniversitesi'nden Kurt Lewin ve çalışma grubu tarafından güç kullanım biçimlerine göre liderlik tarzları otoriter liderlik, demokratik liderlik ve tam serbesti tanıyan liderlik olarak sınıflandırılmaktadır. Adı geçen liderlik türlerine aşağıda yer verilmektedir.

1.2.3.1. Otoriter Liderlik

Otoriter liderlikte lider, tüm kararları kendisi vermekte, astların bu sürece bir katılımı bulunmamaktadır. Otoriter liderler işgörenlerle hiçbir tartışmaya girmeden görevleri onlara kendileri verirler (Keçecioğlu, 2003:158). Astlar liderlerinden gelen emirleri yerine getirmekle yükümlüdürler. Bu tip liderlerce önemli olan, takipçilerinin, kendisinin vermiş olduğu emirlere kayıtsız şartsız uygun davranışlar sergilemesidir.

Bu liderlik davranışını gösteren kişiler, kararlarını astlarına, ödüllendirme ya da cezalandırma korkusuyla kabul ettirirler (Budak, 2003:69).

1.2.3.2. Demokratik Liderlik

Bu tür liderler, yönetim yetkisini takipçilerle paylaşma eğilimindedirler. Bu nedenle amaç, plan ve politikaların saptanmasında, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin oluşturulmasında lider astlarına, onlardan aldığı fikirler doğrultusunda davranış göstermeye önem vermektedir (Eren, 2008:548).

Demokratik liderlik davranışının yararları şu şekilde özetlenebilir (Eren, 2008:549-550):

- Takipçiler de liderler kadar örgütü etkileyen koşullarla ilgilenip amaç, karar, plan, politikalarla ilgili öneriler bulmaya çalışırlar.
- Fikir, düşünce, inanç ve arzularına değer verilen işgörenlerin işgörme arzusu ve güdüleri olumlu biçimde etkilenir ve bundan psikolojik tatmin duyarlar.
- Grup içi çatışmalar ortadan kalkmakta, yerini yüksek çalışma gücü ve morale bırakmaktadır.

Demokratik liderlik davranışının sakıncaları şu şekilde özetlenebilir (Eren, 2008:550):

- Demokratik liderlik davranışı, karar sisteminin yavaş işlemesinden dolayı zaman kayıplarına neden olabilir.
- Takipçiler grubu büyük olduğunda hem masraflar artar hem de kararlar etkinliğini kaybedebilir hatta bazen grup karar alamaz duruma gelebilir.

1.2.3.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Bu liderlik tarzı, çalışanların amaç, plan ve politikalarını kendilerinin belirlemesi, uygulama ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulaması, her üyenin bireysel eğilim ve aktivitesini harekete geçirmesi nedeniyle faydalıdır. Burada liderin görevi kaynak sağlayarak, bunlarla ilgili sınırları çizmektir. Bu tür bir liderlik tarzı,

mesleki uzmanlık durumlarında, bilim adamlarının çalışmalarında, örgütlerin ar-ge departmanlarında uygulanabilir (Şahin vd.,2004:659).

Tam serbesti tanıyan liderlik davranışının en önemli sakıncası ise, grup içinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara doğru ve hatta birbirlerine karşıt amaçlara doğru yönelmelerine yol açmasıdır (Eren, 2008:550).

Yukarıda sayılan üç liderlik tarzının ortaya çıkmasında durumsal faktörlerin büyük rolü bulunmaktadır. Örneğin, liderin ve izleyicilerin kişilikleri, kültür yapıları ve iş tecrübeleri, ortam koşullarının belirsizliği veya belirli olması, işin aciliyeti ve lider üzerindeki zaman baskısı v.b. liderlik tarzını etkilemektedir (Eren, 2008:548).

1.2.4. Durumsal Liderlik Kuramları

Bu yaklaşım, içinde bulunulan duruma özgü olarak değişen liderliktir (Bolden vd., 2003:6). Liderin faaliyet ve davranışlarını şekillendiren unsurlar; lideri izleyen üyeler, amaçlar ve ortam koşullarıdır (Eren, 2008:527). Örneğin bazı durumlarda daha katılımcı bir yaklaşım gerekirken, diğerleri otokratik tarzı gerektirebilir. Ayrıca kuruluşun farklı düzeylerinde, gerekli liderlik tarzı açısından farklılıklar olabilir (Bolden vd., 2003:6).

Aşağıda durumsal liderlik kuramları olarak sınıflandırılan çalışmalara yer verilmektedir.

1.2.4.1. Fred Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Fiedler'e göre her durum için geçerli olabilecek bir liderlik tarzı yoktur. İçinde bulunulan duruma göre etkili olabilecek farklı liderlik tarzları söz konusudur.

Bu yaklaşıma göre liderin davranış biçimleri olarak iki ana boyut üzerinde durulmaktadır. Bunlara aşağıda yer verilmektedir (Özkalp ve Kirel 1996'dan akt. Budak ve Budak, 2005:410):

İş eğilimli lider; örgüt amaçlarının ön planda tutulduğu otoriter tutum gösterir. Bu tip liderler emir vericidirler, emri altında çalışan kimselerin düşüncelerine önem vermezler.

İşgören eğilimli lider; astların istek ve ihtiyaçları ile iş başarmada onların görüş ve düşüncelerine değer veren demokratik bir tutum sergilemektedir. Bu tip liderler için bireyler arası ilişkiler önem taşımaktadır.

Bu yaklaşıma göre içinde bulunulan durumu etkileyecek etmenler ise şunlardır (Can, 2002:214):

Lider-ast ilişkileri: Liderin astlarca benimsenme derecesini ifade etmektedir. Bu ilişkiler arkadaşça-düşmanca, yumuşak,-gerilimli ve destekleyici-tehdit edici biçimde olabilmektedir.

Görevin Yapısı: Amaç, karar ve sorunlara çözümlerin açıkça belirlenip belirlenemediğini ifade etmektedir.

Liderin Makamının Verdiği Yetki: Liderin ödül ve cezalar üzerindeki etkisini ifade etmektedir.

Lider-ast ilişkileri uyumluysa; görevin yapısı belirginse (neyin nasıl yapılacağı açıkça belliyse); ve liderlik makamı güçlüyse, diğer bir deyişle, liderlerin elinde yeterli derecede güç ve yaptırım varsa ve lider üyeler tarafından lider olarak kabul ediliyorsa, liderlik makamındaki kimsenin liderlik davranışı gösterebilmesi için çok uygun bir ortam var demektir (Kağıtçıbaşı, 2005:298).

Yukarıda açıklanan durumsal faktörlerin birleşmesi sonucunda aşağıdaki şekil (Şekil 1.3.) ortaya çıkmaktadır.

Şekil 1.3. Fiedler'in Liderlik Tarzları

Lider-Ast İlişkileri	İyi	İyi	İyi	İyi	Kötü	Kötü	Kötü	Kötü
Görevin Yapısı	Fazla Belirlenmiş		Belirsiz		Açıkça Belirlenmiş		Belirsiz	
Liderin Yetkisi	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az

En Olumlu → En Olumsuz

Kaynak: Can, 2002, s. 215.

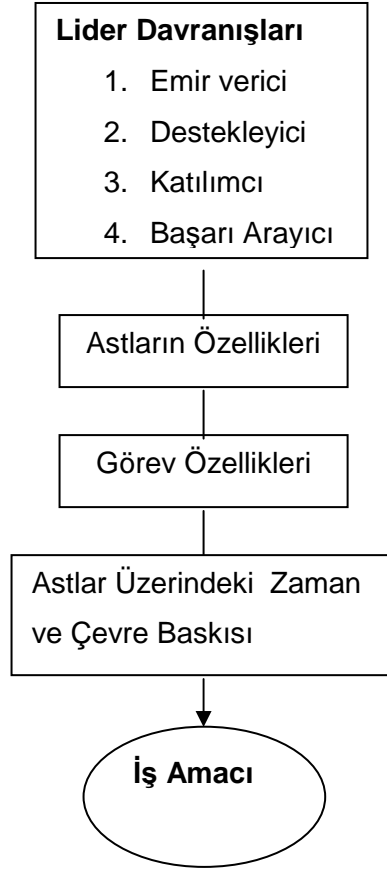
Sonuç olarak da en olumlu ve en olumsuz ortamlarda iş eğilimli, orta düzeyde olumlu ortamlarda ise işgören eğilimli liderlik etkin olacaktır. Çünkü Fiedler'e göre, en olumlu durumlarda grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesini beklemektedir. En olumsuz durumlarda ise liderin işgören eğilimli davranması hiç sonuç alamamasına neden olacaktır. Bu nedenle iş eğilimli davranış sergileyen lider daha başarılı olacaktır. Orta derecede olumlu durumlarda, işgören eğilimli lider işbirlikçi bir ekip ruhu yaratarak başarılı olacaktır (Budak, 2003:83-84).

Fiedler'in yaklaşımı, hangi tür liderliğin hangi koşullarda daha etkin olduğunu bulmak için çeşitli öğelerin etkileşiminin göz önünde bulundurulması gerektiğini göstermektedir (Kağıtçıbaşı, 2005:300).

1.2.4.2. Yol-Amaç Kuramı

House ve Evans tarafından geliştirilen modelde liderin takipçileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca ulaşma yollarının neler olduğu üzerinde durulmuştur House ve Evans'ın yol-amaç modeli aşağıda Şekil 1.4.'de sunulmuştur (Şimşek, 1999:180).

Şekil 1.4. House ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi Modeli



Kaynak: Toduk Akiş, 2004, s. 29.

Şekil 1.4.'de görüldüğü gibi modelde dört tip liderlik davranışından bahsedilmektedir. Bunlar (Şimşek, 1999:180):

Emir Verici: Lider neyin ne zaman yapılacağını belirtmektedir (karar vermeye astlar katılmaz).

Destekleyici: Lider astlarına ilgi göstermekte ve onlara dostça yaklaşmaktadır.

Katılımcı: Lider astlarından, karar vermeye katılmalarını istemekte ve onlardan öneriler beklemektedir.

Başarı Arayıcı: Lider belirlediği iddialı amaçların başarılmasında astlarına güvenmektedir.

Bu davranışların uygunluğu aşağıdaki durumsal faktörler tarafından etkilenecektir (Koçel, 2010:589):

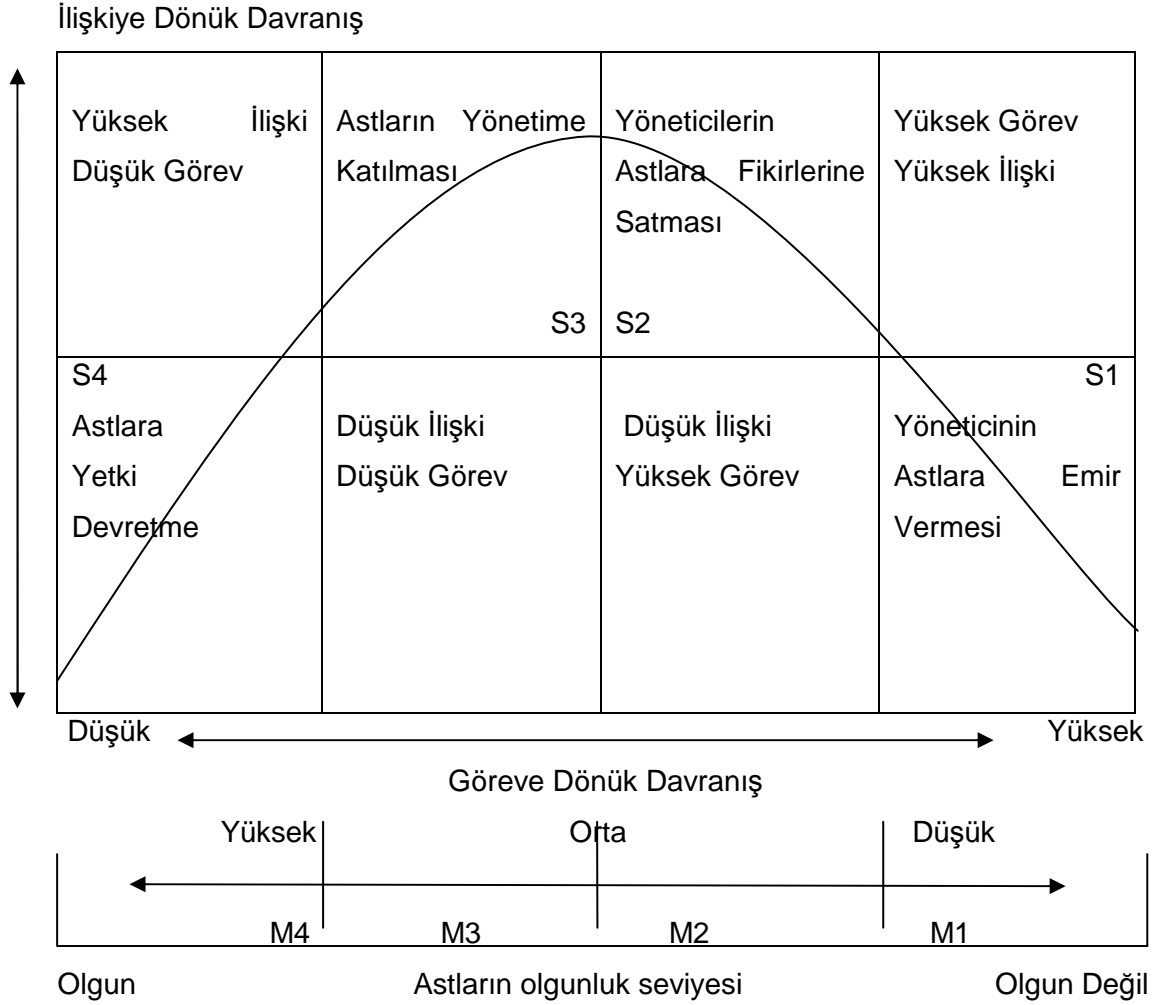
- Astların kişisel özellikleri
- Görevin Özellikleri
- Astlar üzerindeki zaman ve çevre baskısı

Buna göre lider, durumun niteliğine göre her bir dört davranışı da gösterebilir. Örneğin tecrübesiz işçileri yöneten lider emir verici, iyi eğitimli işçilerle çalışan lider destekleyici davranışlara ağırlık vermektedir. Bu modelin temelini liderlerin başarılacak amaçları ve bu amaçlara giden yolları açıklığa kavuşturarak çalışanların güdülenmesi ve iş tatminini nasıl sağlayacağı oluşturmaktadır (Can, 2002:213).

1.2.4.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard astların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenlere dikkat çekmişlerdir. Astlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse yani, az yetenekli veya eğitim düzeyleri düşük ya da kendilerine güvenleri zayıfsa, liderlerinden görmeyi istedikleri davranışlar; daha olgun olan, yetenek, eğitim, kendine güven ve iş görme arzusu yüksek astların görmek istedikleri davranışlardan farklı olmaktadır. Aşağıdaki Şekil 1.5.'de lider davranışları ilişkiye ve göreve dönük olma durumuna göre S1, S2, S3 ve S4 olarak, astların olgunluk durumları da olgun olmayan durumdan olgun duruma göre derecesi M1, M2, M3 ve M4 olarak gösterilmektedir (Eren, 2008:541-542).

Şekil 1.5. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi



Şekil 1.5.'de görüldüğü gibi olgun olmayan astlar (M1) için lider göreve dönük ilişkilere daha çok önem vermekte, ilişkilere ise daha az dönük bir davranış sergilemektedir. Olgun olmayan astlara emir verip yapılmasını isteme anlamına gelen (S1) davranışını sergilemektedir. Olgunluğun biraz arttığı (M2) durumda lider yüksek görev yüksek ilişki sergilemektedir. Davranış biçimi ise astlara emirlerinin gerekçelerini anlatmak şeklinde (S2) olmaktadır. Olgunluk seviyesinin biraz daha arttığı (M3) durumunda ise lider, yüksek ilişki, düşük görev davranışı (S3) göstererek, işlerin yapılmasında astların görüşlerini almaktadır. Son olarak olgunluk düzeyinin en yüksek olduğu (M4) durumunda lider, planlama ve icra yetkisini astlara devrederek düşük ilişki düşük görev davranışı (S4) sergilemektedir (Budak, 2003:87).

1.2.4.4. Vroom-Yetton Durumsallık Yaklaşımı

Yazarlar, liderin bir durumu analiz edip, katılım için doğru olup olmadığına karar vermelerini sağlayacak bir teknik geliştirmişlerdir. Geliştirilen model üç unsurdan oluşmaktadır (Dessler, 1998'den akt. Berkman vd., 2001:295-296):

- Karar tarzları seti
- Sorular seti
- Durumun ne ölçüde katılım gerektirip gerektirmediğini belirlemekte kullanılacak karar ağacı.

Karar tarzları setinde beş farklı tarz vardır:

- a. Katılım yok. Lider problemini kendisi çözer, kararı kendisi verir.
- b. Çok az düzeyde bir katılım vardır. Lider astlardan gerekli bilgileri alır, ancak, problem çözümüne kendisi karar verir.
- c. Astların karara katılımı biraz daha fazladır. Lider, sorunu, astlarla bireysel olarak paylaşır, önerileri alır. Astların etkisini yansıtan veya yansıtmayan bir karar verir.
- d. Lider problemi bir grup şeklinde astları ile paylaşır ve onların önerilerini toplu şekilde alır. Astların etkisini yansıtan veya yansıtmayan bir karar verir.
- e. Tam katılım söz konusudur. Lider sorunu astları ile paylaşır ve onlarla birlikte bir anlaşmaya varır.

Sorular setinde yedi durumsal soru ile sorunların analizinde belirli yollar önerilmektedir. Bu sorulara verilecek evet ya da hayır türü yanıtlarla, lider, yukarıda sıralanan beş türlü davranıştan birini seçecektir.

1. Karar nitelik gerektiriyor mu?
2. Yüksek kaliteli bir karar vermek için yeterli bilgiye sahip miyim?
3. Problem yapılaşmış mı?
4. Kararın astlar tarafından benimsenmesi, etkili bir uygulama için önemli mi?
5. Kararı kendiniz verdiyseniz, bu kararın astlarınızca kabul göreceği kesin mi?
6. Astlar problemin çözümünde elde edilecek örgütsel amaçları paylaşıyor mu?

7. Tercih edilen çözümlerde, astlar arasında bir çatışma çıkması muhtemel mi?

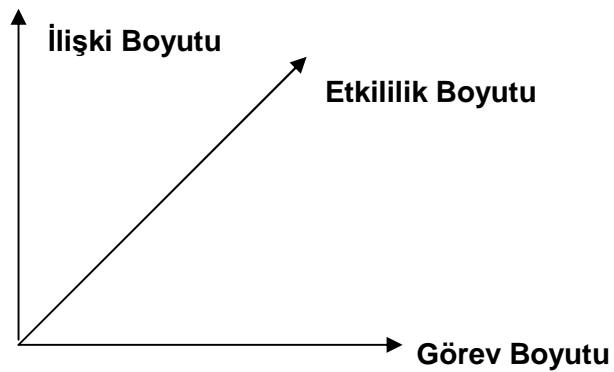
Karar ağacı, liderin uygun katılım düzeyini belirleyen çizelgedir. Çizelgenin sol tarafı ile başlayıp her bir soruya “evet” veya “hayır” şeklinde yanıtlar vererek lider, kendisi için en iyi katılım tarzına ilişkin bir karara ulaşabilmektedir.

Vroom ve Yetton (1973), karar süreçlerinin modelle uyumlu olduğunda kararların %68'inin etkin olduğu, modele aykırı kararlarla karşılaştırıldığında bu oranın yalnızca %22 oranında gerçekleştiğini iddia etmişlerdir. Bu nedenle model, astların karar verme sürecine nasıl daha fazla katılacağına karar vermede liderlerin bazen güvenle uygulayabilecekleri bir araç olarak görülmektedir (Keçecioğlu, 2003:196).

1.2.4.5. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı

Ohio modelinin ve yönetsel diyagramın göreve ve ilişkilere dönüklük boyutlarını temel alan Reddin, daha sonra bunların herbirinin her yerde ve her zaman etkili olamayacağını varsayarak, bu iki boyuta etkililik boyutunu ekler. Buradaki etkililik, liderin görevinin gerektirdiği işlerin başarıma derecesidir (Şimşek, 1999:182). Bu noktada Reddin, her işin belirli, bilinen standartları olduğunu ve liderlerin performanslarının bu standartlara göre değerlendirildiğini vurgulamıştır. Aslında, etkili olup olmamak da, amaçlara ulaşma derecesine göre ölçüldüğünden, yönetsel etkililiğin de, çıktıya göre saptanması oldukça anlamlı olmaktadır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005:92). Reddin'in lider davranışlarında etkililik boyutunu gösteren modeli Şekil 1.6.'da sunulmuştur (Eren, 2008:536):

Şekil 1.6. Lider Davranışlarında Etkililik Boyutu



Kaynak: Eren, 2008, s.356.

Reddin, bu üç boyut üzerinde ilgili, bütünleşmiş, kopuk ve adanmış şeklinde dört temel yaklaşım belirlemiştir (Can, 2002:215):

Şekil 1.7. Reddin'in Temel Liderlik Tarzları

İLGİLİ LİDER	BÜTÜNLEŞMİŞ LİDER
KOPUK LİDER	ADAMIŞ LİDER

Kaynak: Can, 2002, s.215

Reddin'in yaklaşımında en önemli nokta liderin ne yaptığı değil sonuç olarak ortaya ne koyduğudur. Liderin davranışı etkililiği içinde bulunduğu çevre koşullarına bağlı olduğundan Şekil 1.7'.de görülen göreve yönelik ya da ilişkilere yönelik davranış tiplerinden herhangi birinin etkili olacağını ya da olamayacağını ileri sürmek doğru olmayacaktır. Çünkü, etkili veya etkili olmayan davranış tipleri arasındaki ayırım genellikle liderin davranışının kendi değil, davranışın kullanıldığı duruma uygunluğudur. Örneğin, bütünleşmiş lider davranışı (yüksek görev-yüksek ilişki) yalnızca belirli durumda uygundur. Güvenlik veya askeri kuruluşlar gibi kriz durumlarına göre kurulmuş örgütlerde; tehdit, savaş, saldırı gibi durumlarda başarılı olma, emirlere hemen uyulmasına dayandığından, bu durumlara en uygun davranış tipinin adanmış lider tipi (yüksek görev-düşük ilişki) olduğu görüşü benimsenir (Eren, 2008:536-539).

1.3. LİDERLİKTE ALTERNATİF POZİTİF YAKLAŞIMLAR

Post-modern dönem olarak da ifade edilen, günümüz küresel rekabet ortamında, örgütlerin etkinliğini artırmak amacıyla pek çok yeni liderlik yaklaşımı üretilmiştir. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında kuşkusuz değişen koşulların katkısı olduğu gibi, değişen insan mentalitesinin de katkısı olmuştur. Daha donanımlı, çevresiyle daha ilgili ve özgürlükçü dünya görüşü ile insan unsuru, kendisini sınırlayan, belirleyen ve şekillendiren yönetim kalıplarını zorlamaya başlamıştır (Çağlar, 2004). Bu gelişmeler doğrultusunda yeni liderlik teorileri geliştirilmiştir ve geliştirilmeye de devam etmektedir.

Çalışmanın bu kısmında son yıllarda liderlik alanında geliştirilen karizmatik liderlik, etkileşimci (transaksiyonel) liderlik, dönüştürücü (transformasyonel) liderlik yaklaşımlarının ele alınmasının ardından, tüm bu adı geçen yaklaşımların devamı niteliğinde aynı zamanda tezin ana inceleme konusu olan otantik liderlik yaklaşımına yer verilmektedir.

1.3.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Can (2002:222) karizma kavramını; takipçilerin liderlerinde gördükleri Allah vergisi efsanevi güç olarak tanımlamıştır. Karizmatik liderlik ise, böyle bir gücü meydana getiren kişisel yeteneklere sahip kişilerin, takipçiler üzerinde olağandışı etkiler yaratması demektir.

Karizmatik liderlerin ortaya çıkışı için onların olağan üstü, insanüstü veya kimsede olmayan güçlerin kendilerine verildiğine inanmaları ve diğer insanların bu üstün özellikleri onlarda görmeleri gerekmektedir (Budak ve Budak, 2004:417). Karizmatik güç, liderin grup üyeleri üzerinde sahip olduğu güçlü etkiye dayanmaktadır. Bu güç liderin grup üyeleri üzerindeki çekiciliğini yansıtmaktadır (Bolat vd., 2008:183).

House (2003), karizmatik liderlerin kişisel özelliklerinin kullanımını, ideolojik vizyon, astların yüksek beklentisi, astlara güvenme biçiminde karakterize etmiştir. Karizmatik liderlerin izleyicileri, liderle kendi ilişkilerini özgerçekleştirim duygusundan türetir, liderlerin değerleri ve davranışlarına benzemeye çalışarak, lidere güvenirliliği ve aşırı sadakatına göstermekle birlikte liderin görevi ve sonuçta liderle özdeşleşirler. Karizmatik liderlerin izleyicileri etkilemeleri nedeniyle teorideki karizmatik liderler, takipçilerin görevleri ve liderdeki güçlü isteklilik beklentilerinin ötesinde izleyenlerin performansını artırır (Keçecioglu, 2003:46-47).

Bass'a göre karizmatik liderler çok üstün tartışma ve inandırma gücüne, teknik ve uzmanlığa sahiptir ve astları üzerinde tutumsal, davranışsal ve çoşkusal değişiklikler meydana getirirler. Bu etkileri nedeniyle karizmatik liderler izleyenlerin iş başarımlarında beklenenin ötesinde başarı, lidere ve onun görevine güçlü bir bağlanma sağlarlar (Can, 2002:222).

1.3.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı

Etkileşimci liderlik çalışmalarının öncülüğünü yapan Burns, (1978) etkileşimci liderlerin, takipçilerini onların kişisel çıkarlarına hitap ederek motive eden kişiler olduklarını belirtmiştir. Bu tarz liderler astlarını beklenen performans seviyelerini başarmaları için onlara yardım ederek, görev sorumluluklarını tanıtarak, amaçları belirleyerek, arzulanan performans düzeylerine ulaşmaları için onların güvenlerini geliştirerek motive etmektedirler (Lo vd. 2009:134).

Etkileşimci liderlikte basit olarak, lider almak istediği bir şey için takipçilerine istediklerini vermektedir. Aralarındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir. Takipçiler için liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir. Bunun yanı sıra liderlerde sık sık takipçilerinin beklentilerini karşılamak durumundadır. Etkileşimci liderlik, liderlerin takipçilerinin değişen gereksinimlerini ne ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır (Eraslan, 2004:4).

Etkileşimci liderlik, koşullu pekiştirmeyi içermektedir. Takipçiler ya liderin sözleri, övgü ve ödül ile motive edilir ya da negatif geribildirim, kınama, tehdit ya da disiplin ile düzeltilirler (Bass ve Staidmeier, 1999:2).

Etkileşimci liderlik üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar: 1) şartlı ödüllendirme, 2) İstisnalarla yönetim ve 3) serbest bırakıcı liderliktir (Ölçer, 2008:135):

- **Şartlı Ödüllendirme:** Şartlı ödüllendirme yönetim tarzı çerçevesinde etkileşimci liderler, astları ile yapıcı ilişkiler kurmakta ve yetkilerini üstün performans gösteren çalışanları ödüllendirmek için kullanmaktadırlar. Dolayısıyla, etkileşimci liderler, izleyenlerin kendilerinden ne beklediği, başarılı olmaları halinde ne tip ödüller alacakları ve işlerin istendiği gibi sonuçlanmaması halinde ise nasıl cezalandırılacakları konusunda bilgilendirilmektedir (Saros ve Santora, 2001'den akt. Ölçer, 2008:135).
- **İstisnalarla Yönetim:** İstisnalarla yönetim tarzını benimseyen etkileşimci liderler, işin en başında standartları belirlerler ve işler yolunda gittiği, sistem çalıştığı ve problemler oluşmadığı sürece müdahale etmezler. Ayrıca, etkileşimci liderler, değişimi başlatmaktan kaçınarak mevcut durumu

sürdürmeyi tercih ederler ve işgörenleri beklenen sonuçların ötesinde başarıya teşvik etmezler (Saros ve Santora, 2001'den akt. Ölçer, 2008:136).

- **Serbest Bırakıcı Liderlik:** Serbest bırakıcı liderlik tarzında yöneticiler, liderlik özelliklerinin tam aksine güç ve sorumluluktan kaçarlar, çalışanlarını hiçbir konuda yönlendirmezler ve etkilemezler. Bu liderler, kendi amaçlarını gerçekleştirmek için gruba bağımlıdırlar. Grup üyeleri, kendi kendilerini eğitir ve motive ederler. Buna göre, serbest bırakıcı liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, takipçileri kendi hallerine bırakan ve her takipçinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranışlar göstermektedirler (Ölçer, 2008:137-138).

Etkileşimci ve dönüşümcü her iki liderlik de güçlü felsefi temellere ve etik bileşenlere sahiptir. Lider ve takipçileri arasındaki sözleşme ahlaki meşruluğa sahip olmalıdır. Etkileşimci liderliğin meşruiyeti başkalarına aynı özgürlük ve fırsatın verilmesine, kişinin doğru söylemesine, sözlerini tutmasına, doğru teşvik ya da yaptırımlar yapmasına bağlıdır (Bass ve Staidlmeier, 1999:3).

Etkileşimci liderlik, bir örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyici bir tutum olarak algılanmamalı, ancak bu şekilde yönetilen şirketlerin başarı grafiğinin normal bir artış göstereceği göz önünde bulundurulmalıdır (Ölçer, 2008:132).

1.3.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı

Dönüşümcü liderler, paylaşılan vizyon ve değerlerin yanısıra karşılıklı güven ve saygı ile daha etkili, üretken, yenilikçi ve izleyenlerini memnun eden kişilerdir (Lo vd. 2009:134).

Dönüşümcü liderler, karizmatik davranışlar sergilerler, ilham kaynağı olurlar, entelektüel uyarım sağlarlar ve takipçilere bireyselleştirilmiş ilgi gösterirler. Takipçilerinin ihtiyaçlarını, değerlerini ve tercihlerini değiştirirler; potansiyellerine tam ulaşmaları yönünde umutlar beslerler ve etkileşimci liderlere nazaran en üst seviyede performans oluştururlar (Klenke, 2007:68). Neyin önemli olduğu konusunda takipçilerinin farkındalıklarını ve başarı, kendini gerçekleştirme ve

ideallerine olan ilgilerini artırır (Bass, 2006:342). Bu tür liderler bunu yaparken, insanları motive etmek için kişisel çıkarlarının ötesine geçtiklerini, hedeflerin ve kollektif değerlerin peşine düştüklerini iddia etmektedirler. Örgütle uyum sağlamaları için takipçilerinin tutumlarını, değerlerini ve inançlarını değiştirirler ve onları kendilerini geliştirmeye ve beklenenden büyük başarılarla doğru yönlendirirler. Ayrıca takipçilerini vizyon belirleyerek motive ederler ve kendi çıkarlarını grup ya da örgüt için feda etmelerini isterler (Kumar, 2007:5).

Dönüşümcü lider izleyicileri için bir rol modeli oluşturacak davranışlar sergiler. Lider takdir edilen, saygı duyulan ve güvenilen kişidir. Dönüşümcü lider, kendi önemli değerlerini ortaya koyarak bu değerlerin haklılığını ön plana çıkarır. Aynı zamanda zor faktörlerin üstesinden gelerek izleyicilerine güven duygusunu aşılamanın lider, amaçların, bağlılığın önemini ve kararların etik sonuçlarını da izleyicilerine vurgulayacaktır. Bu durumda izleyiciler lidere benzemeye çalışacaklar ve kendilerini ortak amaçlar ve vizyon çerçevesinde onunla özdeşleştireceklerdir (Demir ve Okan, 2008:76).

Kurlansky (1999), Basque ulusal lideri Jose Antonio Aguirre'yi dönüşümcü lidere örnek olarak göstermiştir. Çünkü, Aguirre, 17 yaşında Bask ulusal partisinin en genç yöneticisi, ayrıca Bilbao Spor Klubünün yıldız bir oyuncusuydu. Görünüşü ve karizması onu popüler, doğal bir lider yapmıştı. O, "Bizim milliyetçiliğimiz evrensel olmalıdır... insanlar arasında anlaşmazlık kaynağı haline dönüşmemelidir" ifadesiyle Bask kalabalıklarının dikkatlerini çekebilmiş etkileyici bir konuşmacı olmuş, daha yumuşak bir Bask milliyetçiliği telkin etmiştir (Bass, 2006:341).

Dönüşümcü liderlik, bilinçli seçimler yapması için takipçilerin otantik ihtiyaçlarını ele alırsa, gerçek problemleri takipçilerin yüzüne karşı dile getirirse ve sorunlara gerçek çözümler sunar ise ahlakidir. Elbette bütün bunlar evrensel ahlaki ilkeler ve değerler çerçevesindedir (Bass, 2006:351). Pek çok bilim adamı, dönüşümcü liderliği krize neden olduğu, haberleri çarpıtıldığı ve takipçiler için önemli bilgileri sakladığı vb. için bu liderlik türünün yapıcı olmaktan çok yıkıcı olduğunu ifade etmiştir. Bu liderlik türüne dönüşümcü değil sahte dönüşümcü denmektedir (Bass, 2006:351).

Howell and Avolio (1992), kendi örgütlerinde etik politika, prosedür ve süreçleri teşvik etmek için otantik dönüşümcü liderlere ihtiyaç duyduklarına işaret etmişlerdir (Bass ve Steidlmeier, 1999:4). Ayrıca, dönüşümcü liderlik amaçların başarılması ile ilgili içsel değer düzeyini yükselterek lider ve onun takipçilerinin genel misyon, vizyon ve örgütsel amaçlara olan bağlılığının daha yüksek bir seviyesini yaratarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Shastri vd. 2010:1948).

Dönüşümcü liderlik dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar: 1) karizma yada idealize edilmiş etki (tutumsal ya da davranışsal), 2) ilham kaynağı olma, 3) entelektüel uyarım ve 4) bireyselleştirilmiş ilgidir. Eğer dönüşümcü liderlik, otantik ise, sayılan boyutların herbiri, yüksek ahlaki ve etik standartlarla karakterize edilmektedir (Bass ve Staidlmeier, 1999:2).

İdealize Edilmiş Etki: Paydaşlar için rol modeller olarak örnek liderleri tanımlar. Bu durumda örgütte iyi karar almak için paydaşlar liderlere güvenebilir ve saygı duyabilir (Hall vd., 2002:1).

İlham Kaynağı Olma: Liderin vizyon ve değerleri takipçilerinin güvenliğine ve beklentilerine ulaşılabilirliğine bağlıdır (Hall vd., 2002:2). İlham kaynağı olarak lider, takipçilerine yüksek beklentileri olduğunu ifade eder, önemli amaçları açık ve basit bir şekilde ifade eder (Budak, 2003:142).

Entelektüel Uyarım: Liderin takipçilerine meydan okuyucu ve ilgi çekici görevler sağlamasının ve onları kendi problemlerini çözmede teşvik ediciliğinin derecesi ile ilgilidir (Hall vd., 2002:2).

Bireyselleştirilmiş İlgil: Paydaşları hedefe ulaştırmak için teşvik etme, takipçilerin gelişimsel gereklerini ve bireysel ihtiyaçlarını önemsemeye dayanmaktadır (Hall vd., 2002:2). Bireyselleştirilmiş ilgi ile dönüşümcü lider, izleyicilerinin güçlü ve zayıf yönlerini bilerek ve bunun bilincinde olarak hareket eder ve izleyicilerin gerçek potansiyellerine ulaşmalarının ötesinde bu potansiyellerini geliştirme olanağı da verir (Budak ve Budak, 2004:433).

Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderliğin etkinliğini artırır fakat onun yerine geçmez (Bass ve Staidlmeier, 1999:3). Meta analitik bulgular (Lowe, Kroeck ve Sivasubrahmaniam, 1996) dönüşümcü liderliğin takipçileri üzerinde etkileşimci liderlikten daha etkili olduğunu, onları daha üretken, yenilikçi ve memnun ettiğini desteklemektedir (Bass ve Staidlmeier, 1999:3).

1.3.4. Hizmete Yönelik Liderlik ve Spiritüel (Ruhsal) Liderlik

Hizmete yönelik liderlik ve spiritüel liderlik, liderlik alanında son on yıldır ön plana çıkan pozitif liderlik yaklaşımlarındandır.

Liderlerin esas sorumluluğunun insani ihtiyaçları karşılamak olduğu yönünde ısrar ederek, tüm liderlik türlerinde müşterek “hizmet” ögesini asıl Sokrates teşhis etmiştir. Bulduğunuz mevkiden aşağı indiğinizde ve diğer insanların arasına karışıp çalıştığınızda, bu hareketiniz, insanları size gönülden itaate teşvik edecektir (Adair, 2005:44). Bu düşünceye göre hizmete yönelik liderler, insanlara hizmet etmeyi etik bir değer ve sorumluluk olarak görmektedir. Liderliğin temel amacı örgüte, örgüt çalışanlarına ve topluma hizmet etmek ve hizmeti kendi çıkarlarının üzerinde tutmaktır (Turhan, 2007:31).

Hizmetçi liderlik, liderlerden diğerlerine hizmet eden olmalarını, aldıklarından daha fazla vermelerini ve kendilerinin ihtiyaçlarından daha çok diğerlerinin ihtiyaçlarına hizmet eden kişi olmalarını beklemektedir (Özdemir, 2009:31).

Spiritüel (ruhsal) liderler, yaşamda bir anlama ulaşma arzusu arayan, takipçilerin anlam arayışlarına yanıt arayan, hizmetkar liderlik tarzını benimseyen ve takipçilerinin gelişimi için çabalayan kişiler olarak tanımlanabilir (Kesken ve Ayyıldız, 2008:746).

Fry'ın (2005) vizyon, adanmışlık, umut ve inanç özellikleri üzerinde şekillenen spiritüel liderlik teorisinin amacı, hem liderin hem de takipçilerinin istek ve ait olma yoluyla ruhsal kurtuluşa erişmeleri konusunda ihtiyaçlarını karşılamaktır. Dolayısıyla, işgörenler açısından bakıldığında, spiritüelliğin (ruhsallığın) yaşandığı örgütlerde çalışanları daha verimli çalıştıklarını, bunun da daha az baskı ve korkudan kaynaklandığını, ayrıca daha etik bir havanın bulunduğu örgütlerde

insanın çalışmaya daha çok isteklendiği ve bu isteğin de içten geldiğini savunmaktadır (Baloğlu ve Karadağ, 2009:174-177).

Özetle; hizmete yönelik liderler örgüte ve topluma hizmet etme sorumluluğu taşımakta ve bu sorumluluğu takipçilerine de benimsetme çabası göstermektedirler. Spiritüel liderlikte ise lider, hem kendisinin hem de takipçilerinin içsel olarak motive olmasını sağlayarak örgütün ruhsal kurtuluşunu gerçekleştirme çabası içinde bulunmaktadır.

1.4. POZİTİF PSİKOLOJİ, OTANTİKLİK, OTANTİK LİDERLİĞİN TARİHÇESİ, TANIMI VE OTANTİK LİDERLERİN ÖZELLİKLERİ

Gerek akademisyenler gerek uygulamacılar arasında pozitif liderlik tarzları ve bunlardan birisi olan otantik liderlik kavramına duyulan ilgide büyük bir artış olduğu gözlenmektedir. (Goffe ve Jones, 2005; Avolio vd., 2004; Gardner ve Schermerhorn, 2004; Luthans ve Avolio, 2003; May vd., 2003; Dugnan vd., 1997). George (2003)'de "Bizim yeni liderliğe; kalıcı organizasyonlar oluşturmayı taahhüt eden yüksek sorumluluk sahibi otantik liderlere ihtiyacımız var. Derin bir amaç duygusuna ve doğru temel değerlere sahip, tüm paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak için şirket kuran ve topluma hizmetin önemini kabul eden liderlere ihtiyacımız var" (George, 2003:5) sözleriyle otantik liderlere duyulan ihtiyacı vurgulamıştır.

Araştırmacılar mevcut liderlik tarzlarının eksikliklerini gidermek amacıyla daha farklı unsurları, nitelikleri ve değerleri vurgulayan birbirini tamamlar nitelikte bu liderlik yaklaşımlarını ortaya atmışlardır. Bu yaklaşımları daha net anlamak için tez çalışmasında ilk olarak bunların çıkış kaynağı olan pozitif psikoloji ve olumlu örgütsel davranış alanlarına yer verilmiştir.

1.4.1. Pozitif Psikoloji ve Olumlu Örgütsel Davranış

Kendini bilmek ve ona göre hareket etmek tarih boyunca ahlaki bir zorunluluk olarak görülmüştür. İnsancıl ve varoluşçu psikoloji içinde otantiklik için bireysel farklılıklar psikopatolojiden gelen refah ve özgürlük anlayışı için kritik öneme sahip olmuştur. Psikodinamik yazarları da otantikliğin önemini vurgulamışlardır Ancak otantiklik çalışmaları deneysel psikolojide büyük ölçüde ihmal edilmiş ve otantiklik

özelliği için doğrudan ve psikometrik geçerli ölçüler henüz geliştirilmemiştir. Lopez ve Rice (2006), mevcut ölçümlerinin yapısının fiilen yokluğundan yakınmışlardır; Peterson ve Seligman pekçok insanın kabul ettiği bütünlük, otantiklik ve dürüstlüğün temel insan güçleri olduğuna fakat psikolojik veritabanının net olmadığına dikkat çekmişlerdir. Son zamanların pozitif psikoloji akımı (bknz.Linley, Joseph, Harrington, ve Wood, 2006), otantikliğe olan ilgiye bir canlanma getirmiştir (Wood vd. 2008:385).

Larson (2004), örgütlerin şimdiye kadar çalışanların neyi en iyi yaptığını ve onların güçlü yönlerinin neler olduğunu gözardı ederek onların performansının ve davranışlarının hep olumsuz taraflarına ve işlev bozukluğu üzerine odaklandıklarını iddia etmektedir. Pozitif psikoloji akımı liderlik sahnesine bu durumu değiştirmek ve yeni pozitif bir bakış açısı sağlamak için gelmiş, insanların pozitif yetenekleri üzerine yoğunlaşmıştır. Luthans (2002), bu duruma ulaşmak için örgütlerde esas odak örgütsel düzey değil çalışan olması gerektiğini vurgulamıştır. Örgütlere, güçlü yönlerine ve olumlu kapasitelerine konsantre olmalarını önermiştir. Ona göre liderler yanlış yaptıkları şey için çalışanları cezalandırmak yerine onları güçlendirmek için doğru yaptıkları şeyi yakalamayı denemelidir (Çeri Booms, 2009:43).

Luthans ve Yousef (2004), pozitif psikoloji akımının kapsamını genişletmişler ve “Pozitif Psikolojik Sermaye” olarak adlandırılan bir yapıdan bahsetmişlerdir. Onlara göre pozitif psikolojik sermaye, örgütün rekabet avantajı elde etmesi için önemli bir katkı sağlayıcıdır ve çalışanların dört psikolojik kapasitesinden oluşmaktadır. Bunlar: güven (ya da öz yeterlik), umut, iyimserlik, ve esnekliktir (Luthans ve Yousef, 2004). Rekabet avantajı için örgütler çalışanın bu özelliklerini, psikolojik sermaye gelişimini ve yönetim yaklaşımlarını uyumlaştırarak geliştirmelidirler. Bu uyum/uyarlama örgüte özgü olmalıdır ve örgütün gerçeklerine göre düzenlenmelidir. Bu durumda, bu yeteneklerin geliştirilebilir, ölçülebilir, yönetilebilir ve beslenebilir olması da vurgulanması gereken bir noktadır (Çeri Booms, 2009:43).

Seligman ve Csikszentmihalyi (2000) de, pozitif psikolojiye katkıda bulunan dört farklı kişisel özellikten bahsetmişlerdir. Bunlar: öznel esenlik, iyimserlik, mutluluk ve özgür irade (self-determination) dir. Öznel esenlik kendi varlıklarını değerlendirdiklerinde ulaştıkları bilişsel ve duygusal sonuçlara yani, insanların yaşamları hakkında ne düşündükleri ve nasıl hissettikleri anlamına gelmektedir.

Yukarıda adı geçen diğer bir özellik iyimserliktir. Christopher Peterson (2000), iyimserliğin bilişsel, duygusal ve motivasyonel bileşenlerini dikkate almaktadır. Fazla iyimser insanlar, daha iyi bir ruh haline, daha azimli ve başarılı olma ve daha iyi fiziksel sağlığa sahip olma eğilimi göstermektedirler. David Myers (2000), dini inanç ve mutluluk arasında ilişki bulmuştur. Ayrıca Myers'e göre mutluluğu artıran diğer iki faktör de ekonomik büyüme ve gelirdir. Son özellik olan özgür irade Richard Ryan and Edward Deci'ye göre (2000), üç insan ihtiyacını araştırmaktadır. Bunlar: yeterlilik, aidiyet ve özerklik ihtiyacıdır. Bu ihtiyaçlar tatmin edildiğinde kişisel esenlik ve sosyal gelişim optimize edilmiştir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000:9-10).

Pozitif psikolojik yetenekler otantik liderlik ile ilgilidir; bu yetenekler otantik liderlik davranışı için öncüllerdir. Gardner ve Schermerhorn'a göre (2004), otantik liderlik insanların güçlü yönlerine yönelen, zayıf yönlerinden uzaklaşan olumlu örgütsel davranışa dayanılarak geliştirilmiştir (Çeri Booms, 2009:43).

Olumlu örgütsel davranış, örgütsel davranışın son on yıl içinde araştırılmaya başlanan çağdaş bir alanıdır. Arkasındaki felsefe Seligman (1990) tarafından psikoloji alanında başlatılan pozitif psikoloji akımı olmuştur. Olumlu örgütsel davranış, insanların olumsuz yönleri yerine olumlu yönleri üzerinde yoğunlaşmayı, onların sahip oldukları pozitif psikolojik sermaye unsurlarını ölçmeyi ve geliştirmeyi hedefleyen bir yaklaşımdır (Çeri Booms, 2009:42).

1.4.2. Otantiklik

Otantiklik eski Yunanlıların 'kendine karşı doğru ol' öğüdü ile yapı olarak eski Yunan zamanına dayanmaktadır (Walumbwa vd., 2008: 89-90). Otantikliğin tarihi ve köklerinin değerlendirmesi felsefe ve psikoloji alanlarında Harter (2002) ve Erickson (1995) tarafından yapılmıştır. Özellikle hümanist psikologlar Carl Rogers (1959-1963) ve Maslow'un (1968-1971) yazdıkları konuyla alakalıdır. Rogers ve Maslow kendini gerçekleştiren, doğal yetenekleriyle uyum içinde olan, kendilerini ve hayatlarını açık, doğru bir şekilde gören kişilerin gelişimi üzerinde dikkatle durmuşlardır (Avolio ve Gardner, 2005:319). Son yıllarda otantikliğin yapısı Deci ve Ryan, Kernis gibi sosyal psikologlar tarafından da kuramsal gelişmeler ve ampirik araştırmalar yoluyla açıklanmış ve tanımlanmıştır (Walumbwa vd., 2008: 93).

Harter'a (2002) göre otantiklik kavramı; "kişinin öznel deneyimlere sahip olmasına, duygu, düşünce, ihtiyaç, istek, öncelik ya da inançlarını kabullenmesine, kendini bilmesine, kendi duygu ve düşünceleriyle tutarlı olarak, bu duyguları kabul ederek kendine karşı dürüst olmasına" işaret etmektedir (Avolio ve Gardner, 2005:320).

Kumar (2007) da benzer bir tanım getirerek otantikliğin hem kişisel deneyimlere (değerler, düşünceler, duygular ve inançlar) sahip olmayı hem de kişinin özüne uygun davranmasını (gerçek düşünceleri ifade etme ve bunlara uygun davranma) kapsadığını belirtmiştir (Kumar, 2007:3). Buradan hareketle otantik davranan kişilerin ideal ve gerçek benlikleri arasında yüksek uyum sağladıkları söylenebilir (Çeri Booms, 2009:44).

Kernis'e (2003) göre otantiklik; bireysel bir farklılık yapısı olarak uyumlu (uyarlanabilir) özelliklerin belirlenmesinde özellikle önemlidir ve "kişinin günlük girişimlerinde engellenmemiş gerçek ya da öz benlik" olarak karakterize edilmiştir. Bireyin gerçek benliği ve çevrenin baskıları ile davranış seçeneklerinin potansiyel etkilerinin farkındalığı arasındaki uygunluğu (ya da eksikliği) yansıtan bir duyarlılıktır. Kendine karşı dürüstlüğü, gerçek duyguların, güdülerin ve eğilimlerin doğal ve gerçek ifadesinin zorlamasının yansıması değildir. Diğer bir deyişle, Kernis'e (2003) göre, otantik bakış açısı psikolojik uyum ve refah içinde kendini anlamının değerini vurgulamaktadır (Kernis, 2003:13-18)

Kumar (2007:9-10) otantikliği; dış görünüş ve iç yapı arasında minimal tutarsızlık olan sosyal bir durum olarak tanımlamıştır. Otantiklik kişinin özüne uygun hareket etmesi, iç duygu ve düşünceleri ile tutarlı şekillerde kendini ifade etmesi anlamına gelmektedir.

Bir başka tanıma göre otantiklik (Seligman, 2002); kişisel deneyimlere, düşüncelere, duygulara, ihtiyaçlara, tercihlere ya da inançlara sahip olma, kendini bilme süreci ve özüne uygun davranıştır (Walumbwa vd., 2008: 92).

Otantikliğin tanımlanmasında Roger'ın (1961) aşağıdaki özelliklere sahip öz gerçekleştirmenin kavramsallaştırılmasının önemli katkıları vardır. 1) öz-gerçekleştirme sahibi bireyler, hayatın sunduğu hem nesnel hem de öznel her iki

deneyime de açıktır, 2) statik bir varlık olmaktansa akıcı bir süreç olarak uyarlanabilir ve esnektirler, 3) onların davranışlarına hisleri rehberlik eder, 4) özgürdürler, 5) yaratıcıdır. Bu yaratıcılık sürekli değişen koşullara uyum için güçlü bir güven ve isteklilik tarafından beslenmektedir (Kernis, 2003:15).

Erickson (1995) otantikliği ve otantik olmamayı göreceli sıfatlarla nitelendirmektedir. Heidegger (1962) otantikliği “vardır ya da yoktur” olarak tanımlamaz; insanlar hiçbir zaman tamamen otantik ya da otantik değil olarak nitelendirilemezler. Bunun yerine onların otantiklik seviyelerinin tanımlanması daha doğru olabilir (Avolio ve Gardner, 2005:320).

Kernis ve Goldman otantikliğin dört bileşeninin herbirini değerlendirmek için bir öz-bildirim ölçeği, otantiklik envanteri geliştirmişlerdir. Ölçek dört alt ölçekten oluşmaktadır: öz farkındalık, tarafsız değerlendirme, davranış ve ilişkisellik. Kernis’in yaklaşık olarak 70 kişi ile gerçekleştirdiği kendi çalışmasında, toplam otantiklik puanlarının memnuniyet ve yüksek öz-değerlilik ile pozitif ilişkili, negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yapılan farklı çalışmalar da otantikliğin uyumlu psikolojik işleyişi olduğunu desteklemektedir. Sheldon, Ryan, Rawsthorne, and Ilardi (1997) beş sosyal rolden (öğrenci, çalışan, çocuk, arkadaş ve sevgili) katılımcıların hissettikleri psikolojik otantiklik derecesinin psikolojik uyumun çeşitli belirleyicileri ile ilişkisini incelemişlerdir. Bu beş rolde hissedilen otantiklik yüksek düzeyde olmuştur (Kernis, 2003:16).

1.4.3. Otantik Liderliğin Tarihçesi

Son zamanlarda kamu şirketi skandallarında, yönetimi kötüye kullanmada, kamu ve özel kuruluşların karşı karşıya kaldıkları daha geniş toplumsal sorunlarda oldukça yüksek düzeyde bir artış, otantiklik ve otantik liderliğe karşı ilginin artmasına katkı sağlamıştır (Walumbwa vd., 2008: 90). Luthans ve Avolio (2003), Seligman (2002) gibi bilim adamları ve George (2003) gibi uygulayıcılar bu isimler arasındadır. Bu ilgi Haziran 2004’te Nebraska’da düzenlenen Gallup Liderlik Enstitüsü Zirvesi’nin açılışı için itici güç sağlamış ve otantik liderlik gelişimi özel bir konu olarak ele alınmıştır (Avolio ve Gardner, 2005:316).

Çıkarlara verilen önem, güven duyulabilecek liderlere duyulan ihtiyacın artmasına neden olarak çalışanların liderlerinden beklentilerini değiştirmiştir. Bu değişim ile birlikte umut, iyimserlik, öz-bilinç ve esneklik özelliklerini taşıyan liderlere yönelim artmıştır. Bu noktada liderliğin ahlaki ve etik boyutlarının tartışıldığı, anlam üzerine yoğunlaşan liderlik yaklaşımları gündeme gelmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008:730). Otantik liderlik de sıralanan özellikleri bünyesinde barındıran bir yaklaşımdır.

Daha önce de ifade edildiği gibi, otantiklik eski Yunanlıların 'kendine karşı doğru ol' öğüdü ile yapı olarak eski Yunan dönemine dayanmaktadır. Otantiklik yeni bir kavram olmasa da, yönetim literatüründe otantik liderliğin nasıl meydana geldiği üzerine yeniden canlanan bir ilgi vardır. Otantiklik kavramı ile ilgilenen bütün yazarlar otantik liderliğin "kendine karşı doğru olmak"tan daha fazla bir anlam içerdiğini ileri sürmektedirler (Walumbwa vd., 2008: 89-90). Otantikliğin tarihi ile ilgili felsefe ve psikoloji alanlarında Harter (2002) ve Erickson (1995) tarafından yapılan değerlendirmeler, Carl Rogers (1959-1963) ve Maslow (1968-1971) gibi hümanist psikologların yazdıkları önemlidir. Bu nedenle, hümanistik psikolojinin bu fikirleri otantik liderlik gelişimi hakkında düşünmek için entelektüel miras sağladığı söylenebilir (Avolio ve Gardner, 2005:319-320).

Kernis (2003), 1) öz farkındalık, 2) tarafsızlık/önyargısız değerlendirme, 3) ilişkisellik ve 4) otantik davranış olmak üzere dört boyuttan oluşan bir otantiklik modeli önermiştir.

Luthans ve Avolio (2003), otantik liderlik gelişim teorilerini oluşturmaları, her kademedeki lider ve her çeşit örgütlerin kendileri ve ortaklarının azalan umut ve güven sorunu ile nasıl karşı karşıya geldiklerini tartışmaları ile başlamıştır (Sparrowe, 2005:419-420). Yazarlar otantik liderliği, pozitif bir liderin yetenekleri ve gelişmiş bir örgütsel çevreyi birleştiren bir süreç olarak tanımlamaktadırlar (Ilies vd. 2005:376).

Ilies vd. (2005) de modellerinde Kernis'in (2003) modelindekilere benzer terimleri kullanarak; 1) öz farkındalık, 2) tarafsızlık, 3) otantik ilişki eğilimi ve 4) otantik davranış olmak üzere dört bileşenden oluşan otantik liderlik modelini önermişlerdir. Buradaki **öz farkındalık** ya da kendini tanıma, kişinin dünyayı algılama şekli ve bu algıların kendini çözümülemesine katkıda bulunması sonucunda kendi olumlu ve olumsuz özelliklerini tanımasıdır. **Önyargısız değerlendirme**,

kendisi ve diğerkleriyle ilgili karar vermeden önce farklı görüşleri dinleyerek bilgileri objektif olarak ele almasıdır. **Otantik ilişkisel eğilim**, kişinin başkaları ile gerçek benliğini paylaşmasıdır. **İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik davranış)** ise kişinin özümsemediği ahlaki değerleri davranışlarına her koşulda yansıtmasıdır (Illies vd., 2005).

Bu iki ayrı model arasındaki kilit farklılık; Illies vd.'nin modelindeki bulaşıcı olumlu duygular, pozitif sosyal değişimler gibi ek araçların eklenmesinin etkisi ve kişisel anlamlılık, kendini gerçekleştirme/geliştirme, akış deneyimleri, öz-yeterlilik/öz-saygı gibi liderin özel bileşenleri ve takipçilerinin mutlu olmasının etkisinden kaynaklanmaktadır. Avolio ve Gardner'in (2005) modeli lider ve takipçisinin öz-farkındalığının çeşitli yönleri (örn. değerler, kimlik, duygular, hedefler ve güdüler) ve takipçinin güven, bağlılık ve refahının sonuçları ile gerçek ve sürdürülebilir bir performans düzeyi arasındaki ilişkiye gösterdiği büyük ilgiyle farklılaşmaktadır (Avolio ve Gardner, 2005:317-318).

Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa (2005) otantik liderliğe farklı bakış açıları ve tanımları getirmek ve otantik lider ile takipçilerinin gelişim modelini bütünleştirmek için çalışmışlardır. Gardner, Avolio ve Luthans (2005), modellerinde otantik liderliğin öz farkındalık ve öz denetim boyutlarına odaklanmışlardır. Otantik öz denetim süreci ile ilgili olarak içselleştirilmiş denetim (düzenleme), önyargısız değerlendirme, ilişkisel şeffaflık ve otantik davranışı içeren birkaç ayırıcı özellik belirlemiştir. Illies'in çerçevesi (2005) ile uyumlu olan Gardner, Avolio, Luthans'ın modeli, Deci ve Ryan'ın (2000) özgür irade teorisinin yanısıra Kernis'in (2003) otantiklik anlayışından da büyük ölçüde etkilenmiştir. Ayrıca, Avolio ve Gardner (2005), Luthans ve Avolio (2003) ve May vd. (2003) otantik liderliğin karar verme ve davranışa rehberlik eden yüksek etik standartlarla karakterize edilmiş pozitif bir ahlaki perspektif içerdiğini iddia etmişlerdir (Walumbwa vd., 2008: 92).

Önceki bilişsel odaklı otantik liderlik kavramının aksine, Michie and Gooty (2005), liderin otantikliğinin duygu ve değerler üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Özellikle, kişisel üstünlük değerleri (sosyal adalet, eşitlik, açık fikirlilik gibi evrensel değerler; dürüstlük, bağlılık ve sorumluluk gibi insanîyetli-kar amaçsız değerler) ve diğer pozitif yönlü duyguların (minnettarlık, itibar, takdir ve diğerleri için kaygı) otantik liderliğin ortaya çıkması ve gelişmesinde temel rol oynadığını iddia

etmişlerdir. Onların tezine göre, minnettarlık ve takdir gibi pozitif yöndeki duygular otantik liderleri eşitlik, sadakat ve dürüstlük gibi kişisel üstünlük değerlerini yansıtacak şekilde davranmaya yönlendirecektir (Avolio ve Gardner, 2005:318).

Shamir ve Eilam (2005) liderler ve takipçileri arasındaki ilişkinin gelişimini kapsamasından dolayı çok karmaşık olduğu için otantik liderliğin gelişimi yerine otantik liderlerin gelişimine odaklanmışlardır. Otantik liderlik gelişimi karmaşık süreçleri içermektedir ve onlara göre bu, bir eğitim programı ile kolay ulaşılabilecek bir şey değildir. Çünkü, liderler ve takipçilerinin öz-farkındalık kazanmaları ve açık, şeffaf, güvene dayalı ve samimi ilişkiler kurmaları için devam eden süreçleri kapsamaktadır. Belki eğitim gibi planlanan girişimlerle kısmen etkilenebilir ve şekillenebilir (Avolio ve Gardner, 2005:322).

Shamir ve Eilam (2005) ayrıca otantik liderliğin gelişimi için yaşam hikayesi yaklaşımını geliştirmişlerdir. Bir liderin hayat hikâyesi kendini tanıması, benlik kavramının netlik derecesini ve kişi rol birleşimi ile deneyimleri yansıtır ve takipçilerin lideri otantik olarak değerlendirmesi için ipuçları sağlamaktadır (Avolio ve Gardner, 2005:318). Bu nedenle otantik liderler kişisel hikayelerini takipçileriyle paylaşırlar. Örneğin, Niall Fitzgerald Unilever firmasının eski bir eşbaşkanı çalışanları ile samimiyet kurma arzusu ile düzenli olarak, İrlandanın eski bir geleneğinden ve annesinin onun ahlaki ve politik görüşleri üzerindeki etkisinden bahsetmektedir (Goffe ve Jones, 2005:92).

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008); Gardner vd.'nin (2005) ve Illies vd.'nin (2005) çalışmaları üzerine katkı sağlayarak; otantik liderlik ölçümünü geliştirerek test etmişler ve otantik liderliğin özelliklerini kişisel gelişime yol açan öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki perspektif (otantik davranış), önyargısız değerlendirme ve ilişkisel şeffaflık olarak ileri sürmüşlerdir.

Cooper, Scandura ve Schriesheim (2005) otantik liderlik teorisinde gerekli kavramsal ve ampirik zemini hazırlamak için: 1) Yapıyı tanımlama ve ölçme, 2) Yapının ayırıcı geçerliliğini tespit etme, 3) Yapı ile ilgili sonuçların belirlenmesi (örn. Yapının hukuksal ağını test etme), ve 4) otantik liderliğin öğretilebilir olup olmadığını tespit etmek gibi dört kritik noktaya önem vermemiz gerektiğini belirten bilim

adamları olarak otantik liderlik teorisinin ortaya çıkışına yön vermişlerdir (Walumbwa vd., 2008: 91).

Liderlerden daha fazla otantik olması beklenmekte fakat ölçme araçları liderliğin bu yönlerini ölçmede eksikse bütünlüğü (doğruluğu) göstermek etkisiz olabilmektedir (Walumbwa vd., 2008: 90). Avolio vd., otantik liderlik yapısını ölçmek için 16 sorudan oluşan otantik liderlik ölçeği geliştirmişlerdir. Otantiklik ölçeği, hem öz-bildirim (self-report) hem de gözlemci-bildirim (observer-report) formlarını kullanarak liderin otantikliğinin derecesini ölçmek için tasarlanmıştır. Sonuçlar tutarlı bir faktör yapısını göstermiştir: ilişkisel şeffaflık (beş madde), içselleştirilmiş ahlaki perspektif (dört madde), dengeli işleme (üç madde) ve öz farkındalık (dört madde) (Wong ve Cumming, 2009:528).

1.4.4. Otantik Lider ve Liderlik

Bir liderin tutum ve davranışlarıyla astları üzerinde ne gibi etkiler bıraktığını bilmesi önemlidir. Astlarından liderlik tutum ve davranışlarına karşı alacağı tepkileri incelemek, kendisi hakkında bildiklerini ve bilmediklerini belirlemek açısından çok yararlıdır. Bir liderin karakteri, huyu, güçlü ve zayıf yönleri, beceri ve yetenekleri için kendisi hakkında yargılara varması, bundan sonra atacağı adımlarda kendisine yararlı olur. Bu nedenle lider, öncelikle kendini bilmeli, tanınmalıdır (Budak ve Budak, 2004:380-381). Bu yaklaşımla, otantik liderler Avolio, Luthans ve Walumbwa (2004:4) tarafından “kendi düşünceleri, davranışları ve diğerleri tarafından nasıl algılandıklarının farkında olan, kendilerinin ve diğerlerinin değerleri, ahlaki bakış açıları, bilgileri ve kuvvetli yönlerini bilen; içinde çalıştıkları ortamı bilen, kendine güvenen, umudu olan, iyimser, kendini çabuk toparlayabilen (esnek) ve yüksek ahlaki karakter sahibi kişiler” olarak tanımlanmıştır (Avolio ve Gardner, 2005:321).

Sparrowe (2005:420), de benzer şekilde, otantiklik kavramını pozitif psikoloji ile bütünleştirerek, otantik liderleri; güvenilir, umutlu, iyimser ve esnek bireyler olarak tanımlamıştır.

Başka bir tanımlamaya göre otantik liderler, etik yargılama yeteneğine sahip olan, farklı bakış açısı ile bakabilen ve verdiği kararları kendi ahlaki değerleri ile karşılaştıran kişilerdir (Brown ve Trevino, 2006:599).

Otantik liderliğin merkezinde “kendine karşı dürüst olmak” vardır. Kendine karşı dürüst olmak öz-farkındalık gerektirir. George’a göre (2003) öz farkındalık, liderin eşsiz amacını açıklamaktadır: Amacınızı belirlemek için öncelikle kendinizi, ilgilerinizi ve temel güdülerinizi anlamanız gerekmektedir (Sparrowe, 2005:420). Öz-farkındalık ayrıca kişinin özünü oluşturan bileşenlerin tam anlamıyla bilincinde olma yeteneğinin bir ölçüsüdür (Klenke, 2007:77). Otantik liderlik süreci öz-farkındalık ve öz-denetim davranışlarını hem liderler hem takipçiler adına olumlu olarak etkilemektedir (Illies vd. 2005:376).

Kumar’a (2007:8) göre de, öz-farkındalığı yüksek olan, her durumun ahlaki yoğunluğunu algılayan, normatif çözümler yaratmak için ahlaki hayal gücü sergileyen kişi otantik bir liderdir. Etkili bir lider, paydaşların liderinin otoritesini meşru olarak algılaması için farklı ahlaki gerginliklere hakim olmak ve ahlaki farkındalık ve karar vermede (içtenliği, güvenilirliği, gerçekliği ve geçerliliği yansıtacak şekilde algılanmalı) otantiklik sergilemek zorundadır.

Hannah vd. (2005:46-51), otantik liderlerin özellikle kompleks ve gelişmiş ahlaki boyutu ile birlikte çok gelişmiş bir öz-kavrama/benlik algısına (self-concept) sahip olmalarını önermektedirler. Öz-kavrama/benlik algısı; ahlaki algı ve karar verme olgularının arkasındaki öncelikli bir kaynak olarak görülmektedir. Yazarlar, otantik liderliğin; 1) bir liderden yayılan, 2) yüksek düzeyde gelişmiş ahlaki bir öz-kavrama yapısında yetenekler ve güdüler tarafından yönlendirilen, 3) liderin erdemi ve fedakarlık gösterme isteği tarafından beslenen bir süreç olduğunu ifade etmişlerdir.

Kavramsal kökleri felsefe ve psikolojiye uzanan otantik liderlik, önce başkalarına değil kendine karşı dürüst olmayı içermekte (Avolio ve Gardner, 2005:332), daha olumlu bir odaklanmayı benimsemektedir (Luthans ve Avolio, 2003).

Otantik liderlik kök kavramdır. Kök kavram oluşu, otantik liderliğin diğer pozitif liderlik kuramlarının temelini oluşturmasını ifade etmektedir (Avolio ve Gardner, 2005:327). Bu çerçevede, otantik-karizmatik; otantik-dönüşümcü; otantik-etkileşimci liderlik yaklaşımlarından söz edildiği gibi, tam tersine sahte-karizmatik;

sahte-dönüşümcü, sahte-etkileşimci gibi otantik olmayan yaklaşımlar da ortaya konmuştur (Bass ve Steidlmeier, 1999).

Çok sayıda otantik liderlik tanımı yapılmış olsa da otantikliğin çoğu zaman içtenlik (samimiyet) kavramıyla karıştırılmasının yapılan çok yaygın bir hata olduğu belirtilmektedir (Avolio ve Gardner, 2005:320). Otantiklikle ilgili ikinci hata ise; hem liderler hem de izleyicilerin otantikliği doğuştan gelen bir özellik olarak kabul etmeleridir. Oysa otantiklik diğerlerinin lidere atfettiği bir özelliktir. Hiçbir lider aynaya bakıp “ben otantiğim” diyemez (Goffe ve Jones, 2005:88).

Son zamanlarda otantik liderlik konusundaki literatür, otantik liderlik tanımlamasının birkaç temel boyut etrafında birleştirildiğini göstermektedir. Luthans ve Avolio (2003), otantik liderliği, liderler ve ortaklarının kendilerini geliştirmelerinin desteklenmesiyle hem yüksek öz farkındalık hem de kendi kendini düzenleyen (self-regulated) olumlu davranışların sonuçlarının hem pozitif psikoloji hem de gelişmiş örgütsel çevreden çıkarıldığı bir süreç olarak tanımlamışlardır. Bazı yazarlar ise (Cooper et al., 2005; Shamir & Eilam, 2005; Sparrowe, 2005) otantik liderlik tanımlamasını güven, umut, iyimserlik ve esnekliğin olumlu psikolojik kapasitesini kapsayan bir kavram olarak ifade etmişlerdir (Walumbwa vd., 2008: 92).

Duignan'a (2004:2) göre, otantik liderlik etik ve neyin önemli, neyin doğru ve neyin değerli olduğuna karar verme ile ilgilenmektedir. Bu tür liderlikte liderin davranışları sadece faydacı ya da çıkara dayalı olmanın ötesindedir. Otantik liderliğin odak noktası, onu Burns'un (1978) etkileşimci ve dönüşümcü liderlik sınıflamasından ayıran “liderlerin yükselen ahlakı” olarak ele alınabilir.

Otantik bir liderlik için, lider söyledikleri ve yaptıklarının tutarlı olmasını sağlamak zorundadır. Aksi halde izleyiciler onları asla otantik olarak kabul etmezler (Goffe ve Jones, 2005:89). Bu nedenle lider, otoritelerini olumsuz etkileyecek tutarsız davranışlardan kaçınmalıdır.

Gardner vd.'ne (2005:345) göre ise otantik liderlik, bir kişi olarak liderin otantikliğini kapsayacak şekilde takipçileri ve paydaşları ile ilişkilerin ötesine uzanmaktadır. Bu ilişkiler; a) şeffaflık, açıklık ve güven b) değerli hedeflere rehberlik c) takipçi gelişimine vurgu nitelikleri ile tanımlanmaktadır.

Bass ve Steidlmeier (1999) otantik liderliğin, etik liderliğin güven boyutunu oluşturduğu belirtmişlerdir. Otantik liderin izleyenleri etkilemek için kullandığı araçlar etiğe uygundur. Etiğe uygun davranış ise, izleyenlerin liderlerine güven duymasını sağlamaktadır. Örgüt içinde lidere duyulan güven, onun aldığı kararların uygulanmasında kendini göstermektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999:286). Böyle bir durumda astlar, alınan kararlara direnç göstermeksizin ve gerçekten inanarak uygun davranırlar.

Çoğu liderlik çalışması davranışlara odaklanma eğilimindedir ve biraz daha yetenekli lider olmak isteniyorsa daha otantik bir kişi olmak zorundalığı gerçeğini ihmal etmektedir. Otantik liderlik “hareket etme” (doing) ve “var olma” (being) ile ilgilenmektedir. “Hareket etme” cephesi, daha kolaydır ve daha hızlı sonuç getirebilir. “Var olma” cephesi daha az görünürdür ve bazı temel örgüt içi işleri yapmak için gittikçe daha çok zaman harcamayı gerektirmektedir (Galvin ve O'Donnell, 2005:2).

Wong ve Cummings'e göre, otantik liderlik teorisi yeni ve katma değerli unsurlar ekleyerek liderlik hakkındaki genel düşünceye dört açıdan katkıda bulunmaktadır (Wong ve Cummings, 2009:525):

1. Liderlik davranışları üzerine dar ve derin bir odaklanma sağlayarak, takipçi tepkileri ile liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi göz önüne alarak, dönüşümcü ve karizmatik liderlik teorilerinin bazı eksikliklerini giderme.
2. Liderlik gelişimi için zayıflıklar üzerine odaklanma yerine proaktif bir yönelimle olumlu psikolojik kapasiteler (umut, iyimserlik, esneklik vb.) ve bu psikolojik kapasitelerle lider-takipçi arasında bağlantı sağlayan süreçler üzerinde yoğunlaşma.
3. Liderlik davranışının tamamlayıcı bir bileşeni olarak pozitif/olumlu bakış açısını, otantik liderlikte önceki modellere göre daha güçlü bir şekilde vurgulama.

4. Otantik liderlik kuramının, iki ya da daha fazla farklı kuram arasında bir köprü olması ve kuramlar arasında ortaya çıkan yeni bağlantıların yeni bilgiler oluşturması.

Otantiklik, vizyona ilişkin öngörünün doğruluğunu garantilemez, fakat zaman içinde takipçilerin katılımını, ulaşılması gereken yöne ilişkin algılarını tetikler ve böylece onların vizyona ilişkin görüşler ve sorgulamalar aracılığıyla katkılarını sağlar. Eğer lider daha az otantik özelliklere sahip ise vizyon kişisel çıkarlara ulaşmak adına bir aldatmaca olabilir ve bu aldatmacayı farkedenden takipçiler ise uzun dönemde vizyondan saparlar ve uzun vadeli performansta düşüşler yaşanabilir (Avolio ve Gardner, 2005:328-329).

Goffe ve Jones'e (2005:95) göre, otantik liderin kendini ve köklerini bilmesinin en iyi yolları şunlardır:

Otobiyografiyi keşfetme: Kendinizi kimlik bağlarınızla ilişkilendirin- insanlar, yerler ve olaylar sizi şekillendirir. Bu keşifleri benzer deneyimler yaşamış başkalarıyla paylaşın.

Köklere dönme: Eski arkadaşlarınızla bir tatile çıkın. Ofis ortamının dışında zaman harcayın.

Konfor bölgelerinden kaçma: Rutinleriniz dışında adım atın, yeni maceralar arayın ve risk alın.

Dürüst geribildirim alma: Kendinize yakın meslektaşlarınızdan, arkadaşlarınızdan ve ailenizden 360 derece geribildirim alın.

Otantik liderin diğerlerini daha iyi anlamasının en iyi yolları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Goffe ve Jones, 2005:95-96).

Çevrenden zengin bilgi edinme: Başkalarına tek boyutlu olarak bakmayın; insanların geçmişleri, biyografileri, aileleri, saplantıları hakkında bilgi edinin.

Kişinin kendisi ve diğerleri arasındaki bariyerleri kaldırması: Doğrudan size bağlı olan rapor vericiler, asistanlar, sekreterler vb'nin size yaklaşabilirliği için seçici bir zayıflık ya da güvenlik açığı göstermek.

İnsanlarla empati kurma: Birlikte çalıştığınız insanlara fazla özen gösterin.

Goffe ve Jones (2005:95-96), otantik liderin örgütsel çevre ile bağlantı kurmasının en iyi yollarını aşağıdaki şekilde sıralamışlardır.

Mesafeyi doğru ölçebilme: Yanlış ilk izlenimler oluşturmaya karşı dikkatli olun. İletişime geçmek için hem duygularınızı hem de kendi kökeninizin anlayışını kullanın ya da kendinizi diğerlerinden ayırın.

Sosyal duyargaları keskinleştirme: Takipçileri etkilemede başarı ya da başarısızlığın arasında fark ortaya çıkaracak sosyal ipuçlarını belirlemeye yardım edecek yabancı işleri ve diğerlerinin deneyimlerini araştırın.

Değerlere ve sosyal adetlere derinden bağlananları onurlandırma: Astların derinden bağlandıkları değerleri dikkatte alın.

Direnci geliştirme: Yeni çevre ve kültürlerde kendi kendinizi ortaya çıkardığınızda kaçınılmaz bir şekilde aksilikler yaşayacaksınız. Kendi değerlerinizi bilerek kendinizi hazırlayın.

Her ne kadar, otantik liderlikle ilgili farklı yazarlar tarafından pek çok tanım yapılmış olsa da, otantik liderlik tanımlarına karşı yöneltilen bir eleştiri, tanımların çok geniş, belirsiz ve çok boyutlu olmasıdır (Cooper vd. 2005:478'den akt. Wong ve Cumming, 2009:527).

1.4.5. Otantik Liderlerin Özellikleri

Otantik liderlerin yukarıdaki tanımlardan da çıkarılabilecek en belirgin özellikleri; şeffaf karar verme davranışı, güven, iyimserlik, umut, esneklik, söyledikleri ve yaptıkları arasında tutarlılık sergilemeleri, şeffaf niyetlere sahip olmaları ve zayıflıklarını kabul etmeleridir (Çeri Booms, 2009:44).

George (2003:12), "otantik liderler doğal yeteneklerini kullanırlar, fakat kendi eksikliklerini farkedip bunların üstesinden gelmek için sıkı çalışmak zorundadırlar. İnsanlarla kalıcı ilişkiler kurarlar. Tutarlı ve özdisiplin sahibidirler. Ayrıca kendilerini geliştirmeye adanmışlardır, çünkü bir lider olmak için kişisel gelişim bir ömür boyu sürer" diyerek otantik liderlerin özelliklerini sıralamışlardır.

Otantik liderler güçlü, yerleşik kurum kültürü ve sosyal değerlerde nasıl kabul göreceklarini ve radikal bir değişim gerçekleştirebilmek için hangi kültürel değerlerden yararlanmaları gerektiğini, çalışma ortamı ile kendi farklılıkları ve kültür arasındaki dengeyi nasıl sağlayacaklarını bilirler (Goffe ve Jones, 2005:89-94).

Shamir ve Eilam (2005) otantik liderlerin özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır: 1) Otantik liderler başkalarının beklentilerine uygun olmak yerine kendilerine karşı dürüst olurlar, 2) Statü, onur ya da diğer kişisel faydaları elde etmek yerine kişisel inançlarıyla motive olurlar, 3) Otantik liderlerin rehberleri kendi kişisel bakış açıları olduğu için taklit değil orijinaldirler ve 4) Onların eylemleri kişisel değer ve inançlarına dayanmaktadır (Avolio ve Gardner, 2005:321).

Otantik liderlikte, şeffaflığa, pozitifliğe odaklanılmaktadır ve yüksek etik standartlar önemlidir. Ayrıca otantik liderlerin, takipçilerinde öz-kavrama/kendini algılama (self-concept) uyandırması beklenmektedir. Bununla birlikte, otantik liderlik tanımına ilişkin yapı yeni olduğu için ayırdedici geçerlilik kurulması şu anda mevcut yapıdaki bazı fazlalıkların azaltılması gelecekteki araştırmalar için önemli bir konudur (Klenke, 2007:72).

1.4.6. Otantik Liderliğin Unsurları

Luthans ve Youssef (2004:152), otantik liderliğin unsurlarını; pozitif psikolojik sermaye, otantik karar verme süreci, öz farkındalık ve öz-denetim, takipçilerde öz farkındalık ve öz-denetim yetileri geliştirme ve örgütsel bağlam olarak sıralamaktadır.

1.4.6.1. Pozitif Psikolojik Sermaye

Otantik liderliğin temeli olan psikolojik sermaye kendi kendine yetebilme/kendine güven, umut, iyimserlik ve sorunların üstesinden çabuk gelebilme

(esneklik) unsurlarını içermektedir (Luthans ve Youssef, 2004:152). Pozitif psikoloji, pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye alanlarında son zamanlarda yapılan çalışmalara göre, olumlu psikolojik kapasiteler teorik ve psikometrik (gelişim ve değişime açık) olarak desteklenmelidir. Böylece gelişmekte olan birey, takım, örgüt ve toplumların gelişmesi ve refahı için önemli bir rol oynayabilecektir (Avolio ve Gardner, 2005:322-324).

“Ben Kimim?” sorusuna yanıt arayan psikolojik sermaye kavramının unsurlar aşağıda ele alınmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008:738):

Öz Yeterlik: Bandura'ya (1997) göre öz-yeterlik; “bireyin belli bir performans göstermek için kapasitesine duyduğu inanç” olarak tanımlanmıştır (Lee, 2005:490).

Öz yeterlik “kişilerin, talep edilen zor görevler ve kendi uygulamaları üzerinde kontrol kurabilme kapasitelerine olan inancı” olarak (Luszczynska vd. 2005: 82) da ifade edilmiştir. Öz yeterliği yüksek olan bir lider veya çalışan hangi durumda hangi görevler için nasıl bir tutum sergilemesi gerektiğini bilir (Kesken ve Ayyıldız, 2008:739).

Umut: Jensen ve Luthans'a göre (2006) umut, kişinin hedeflere ulaşma yolunda gösterdiği çaba ve kararlılık, bu hedeflere ulaşırken kullanabileceği alternatif yolları belirlemesidir. Yüksek düzeyde umuda sahip olanlar, amaçlarına ulaşabilmek için mevcut yollar tıkanıldığında alternatif yollar üretebileceklerine inanırlar (Kesken ve Ayyıldız, 2008:739).

Luthans ve Youssef (2004:154), çalışmalarında liderin umudunun örgütün finansal performansı, çalışanların iş memnuniyeti ve onların örgütte tutulması üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

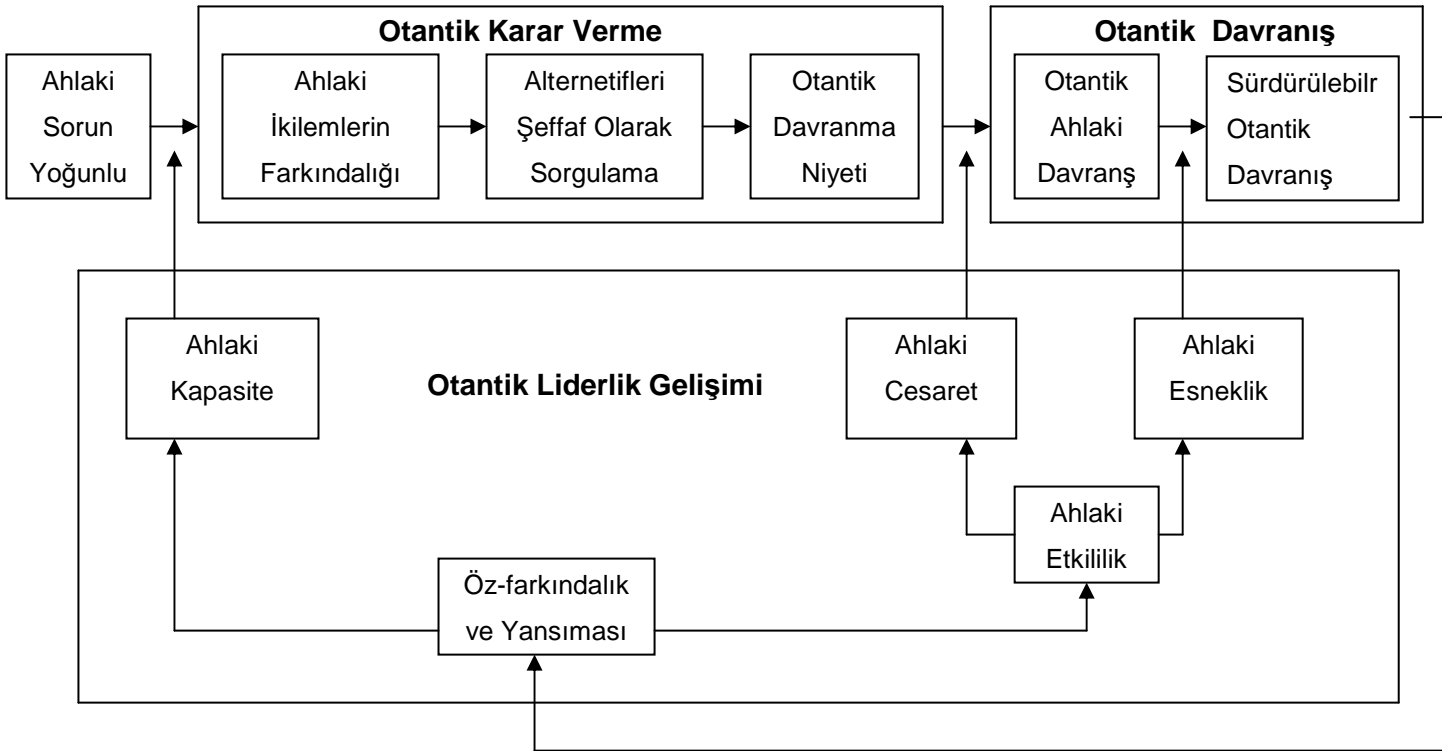
İyimserlik: Seligman ve arkadaşları iyimserlik kavramına pozitif psikoloji alanında yer vermişlerdir. İyimserlik, olumlu olayları içsel, kalıcı ve yaygın nedenlere bağlarken; olumsuz olayları dışsal, geçici ve spesifik durumlara bağlamaktadır (Luthans ve Youssef, 2004:153).

Esneklik: Esneklik; belirsizlik, başarısızlık ve sıkıntıdan kurtulup eski hale hatta daha olumlu bir duruma dönebilme kapasitesidir. Bu özellikteki kişiler yaşadıkları olumsuzlukları atlattıktan sonra eski performans seviyelerini yakalamakla kalmayıp daha başarılı olabilmektedirler (Luthans ve Youssef, 2004:154).

1.4.6.2. Otantik Karar Verme Süreci

Otantik karar verme süreçleri liderlerin nasıl davranacaklarını seçmede özgür olduklarını, kendi ve inanç ve değerleri doğrultusunda karar verdiklerini varsaymaktadır. Otantik liderler sonuçta, etik davranışı ve çalışanlar arasındaki sorumluluğu teşvik eden iklim ve iş süreçleriyle şekillenirler. Şekil 1.8.'de otantik karar verme süreçleri, otantik davranış ve otantik liderliğin geliştirilmesi için üzerinde durulması gereken fırsatlar ele alınmaktadır (May vd., 2003:250-251).

Şekil 1. 8. Otantik Liderlik ve Otantik Karar Verme



Kaynak: May vd., 2003, s. 250.

- **Otantik Karar Verme**

Yukarıda Şekil 1.8.'de de görüldüğü gibi otantik karar verme süreci üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıda ele alınmıştır (May vd. 2003:252-254):

1. Aşama: Etik/Ahlaki İkilemlerin Farkına Varmak

Otantik liderler, ikilemleri farklı açılardan yargılamak ve farklı paydaşların ihtiyaçlarını dikkate alabilmek için yüksek bir ahlaki kapasite sergilerler (May vd. 2003:248). Novicevic vd.'ne göre (2006), örgütsel liderliğin otantikliği ahlaki ikilem sorunlarını çözmek için girişimlerdeki başarısına ya da başarı eksikliğine bağlıdır (Kumar, 2007:8). Liderler yüksek ahlaki kapasite seviyesine sahiplerse, iş yerindeki ahlaki ikilemleri farketme olanakları daha fazladır (May vd. 2003:247).

Aşağıda liderin karşılaçağı ahlaki ikilemlere yer verilmektedir (May vd. 2003:251):

1. Sorunların, sonuçlarının diğerlerini etkileme derecesine göre değışmesi,
2. Sorunların, sonuçlarının ortaya çıkma olasılığına göre farklılığı,
3. Sorunların yakın ya da uzak gelecekte ortaya çıkması,
4. Etkilenen bireylerin lidere sosyal, kültürel, psikolojik ve fiziksel yakınlık derecesi,
5. Sorunların, kararın sonuçlarından etkilenecek olanlara (sonuçlar sadece birkaç çalışan üzerinde yoğunlaşabileceğı gibi birçok paydaşa da yayılabilir) göre farklılığı,
6. Sorunların, liderin ne yapması gerektiğı ile ilgili diğerlerinin uzlaşma derecesine göre değışmesi.

Bu konuların herbiri, özellikle nasıl davranılacağı ile ilgili uzlaşmaların ve sonuçların büyüklüğünün otantik karar alma süreçlerini etkilediğı görülmüştür. Bu altı noktayı göz önüne alan lider kendi iş ortamındaki ahlaki sorunların varlığını fark edecektir. Liderler ahlaki ikilem çözme durumunda, sorunu tam olarak anlamak için geçmiş tecrübelerinden ve sorunla ilgili bilgi, beceri ve yeteneklerinden yararlanabilirler. Bir liderin ahlaki kapasitesi onun liderlik rolünü algılama biçimi,

bakış açısı (ileriye görme yeteneği) ve önceki ikilemlerle ilgili deneyimlerinden oluşmaktadır (May vd. 2003:251-253):

- **Liderlik Rolünü Algılama Biçimi:** Otantik liderler rollerine karşı yüksek derecede gelişmiş duygulara sahiptirler. Bir lider olarak ahlaki ve başkalarının yararına davranma sorumluluğunu taşırlar. Böyle liderler kendilerini örgütleri için “ahlaki standart taşıyıcısı” olarak görürler, her zaman yüksek etik davranış standartları gösterirler.
- **Bakış Açısı (İleriye Görme Yeteneği):** Otantik liderlerin rolleri, sadece etik sorumluluklarının kapsamı olarak görülmemekte aynı zamanda ahlaki ikilem üzerindeki farklı bakış açıları ile de ilişkilendirilmektedir. Onlar kendilerini diğerlerinin yerine koyabilirler (empati) ve kararlarının sonuçlarını harekete geçmeden önce farkedebilirler. Aslında karar verirken başkalarının bakış açılarını da dahil eden bu liderler genellikle kendininki de dahil olmak üzere çeşitli çıkarları biraraya getiren “kazan-kazan” çözümlerine ulaşırlar. Bu kapasite onlara zor, inatçı sorunlarla başa çıkmak için bir vizyon sağlar (May vd. 2003:253).
- **Liderin Ahlaki İkilemlerle İlgili Deneyimleri:** Otantik liderler de liderlik pozisyonlarında karşı karşıya olabilecekleri ahlaki ikilemleri tanımak için bilişsel kapasiteye sahiptirler. Bu liderler ahlaki sorunlarla boğuşurken, önceki deneyimlerinden öğrendikleri, ahlaki ikilemleri belirlemeyi kolaylaştıran zihinsel modeller geliştirirler.

2. Aşama: Alternatiflerin Şeffaf Bir Şekilde Değerlendirilmesi

Bir ahlaki ikilem olarak bir sorunun çerçevesini çizdikten sonra otantik liderler, mevcut alternatiflerin şeffaf bir değerlendirmesini yaparlar. Bu değerlendirme süreci böyle bir ikilem çözümünde farklı çözümlerin sonuçlarının mutlaka incelenmesini gerektirmektedir. Bu görüşmeler, liderlerin paydaşları tarafından sürecin gözden geçirilmesi için mümkün olduğunca açık tutulur çünkü, otantik liderler tipik olarak sonuçlara odaklanan liderlerin aksine hem sonuçları hem de paydaşların yükümlülük ve görevlerini dikkate alırlar. Sürekli olarak bu kararlardan etkilenen paydaşların hakları ile ilgilenirler (May vd. 2003:254).

3. Aşama: Otantik Bir Şekilde Davranma Niyeti

Liderin ahlaki bir ikilem için alternatif çözümleri değerlendirmesi otantik bir şekilde hareket etme niyetine yol açmalıdır. Otantik liderler genellikle “yapılacak doğru şeyi” bilirler ve bu bilgiye göre hareket etme niyetindedirler. Bu tür niyetler bir liderin sonraki eylemlerinin en iyi belirleyicilerinden biridir (May vd. 2003:254).

- **Otantik Davranış**

Yukarıda Şekil 1.8.'de görüldüğü gibi otantik davranış süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıda ele alınmıştır (May vd. 2003:255-256):

1. Aşama: Otantik Ahlaki Davranış

Otantik bir lider kendi niyetlerini davranışlara dönüştürür. Etik karar vermenin önceki modelleri bireysel ve örgütsel faktörlerin davranış niyetlerini etkilediğini önermektedir. Örgütsel faktörler; finansal kaynaklar, teknoloji ve örgütsel iklimi kapsamaktadır. Otantik ahlaki liderlik modelimiz etik davranışı desteklemek için geliştirilmiş örgütsel bir iklim varsaymaktadır. Bu tür davranış, örgütsel ödül sistemi tarafından engellenmemiş, güçlendirilmiş bir davranıştır (May vd. 2003:255).

2. Aşama: Ahlaki Kapasite

Ahlaki kapasite; liderin, (örgüt içinden ya da dışından) ahlaki niyetlerini değiştirmeye çalışan baskılara karşı olan direncini ifade etmektedir. Ahlaki kapasite liderlere, güçlü durumsal baskılara karşı çıkmalarında ve doğru olanı yapma konusundaki bağlılıklarını sürmelerinde yardımcı olur (May vd. 2003:255).

3. Aşama: Sürdürülebilir Otantik Davranış

Örgüt bütünlüğü için liderlerin otantik davranışları uzun vadeli sürdürmeleri gerekmektedir. Liderlerin otantik davranışları sürdürme ve paydaşlarını da aynı davranışlara teşvik etmek için gerçek bir bağlılığı olmalıdır (May vd. 2003:255).

4. Aşama: Ahlaki Esneklik

Liderin ahlaki esnekliği, otantik ahlaki davranış ve sürdürülebilir ahlaki davranış arasındaki ilişkiyi muhtemelen etkileyecektir. Pozitif örgütsel davranış ve psikolojiden yola çıkarak ahlaki esneklik sahibi bir lider May vd. tarafından, önemli bir sıkıntı ya da risk karşısında olumlu olarak adapte olabilen kişi olarak tanımlanmıştır. Çünkü, otantik ahlaki davranış örgütün içinden yada dışından gelen isteklere karşı kişinin kendi ahlak ve ilkelerini gerektirmektedir. Pozitif içsel odaklanmayı ve temel inanç sistemlerini korunmaları, otantik liderlerin çabalarını uzun süre sürdürmelerini sağlamaktadır (May vd. 2003:256).

- **Otantik Liderlik Gelişimi**

Yukarıda Şekil 1.8.'de de görüldüğü gibi otantik liderlik gelişimi süreci üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıda ele alınmıştır (May vd. 2003:257-258).

1. Aşama: Ahlaki Kapasite

Yukarıda değinilen liderlerin ahlaki kapasitesi üç yolla geliştirilebilir. Birincisi, liderler örgütte rolleri ve ahlaki sorumluluklarıyla ilgili tartışmalara maruz kalabilirler. Liderlerden özellikle karar verirken kararların sonuçlarından etkilenecek olan tüm paydaşlara karşı duyarlı olmaları beklenmektedir. İkincisi, liderlerin bakış açısı/ileriye görme yetenekleri, diğer liderlerin de dahil olduğu rol modellerle ahlaki ikilem görüşmeleri yoluyla geliştirilebilir. Böylelikle, sorunlarla ilgili alternatif yollar geliştirme kapasiteleri artacaktır. Üçüncüsü, liderlerin pozisyonları ile ilgili maruz kaldıkları tipik ahlaki ikilemler iş ortamında ahlaki sorunların tanınmasını kolaylaştıran “düşünce sistemi” kurmaya yardım edebilir (May vd. 2003:257).

2. Aşama: Ahlaki Cesaret (Yüreklilik)

Liderlik gelişim programları ahlaki niyetleri eylemlere çevirmek için liderlerin yeteneklerini inançlarıyla destekleyerek ahlaki cesaret oluşturabilir. Özellikle araştırmalar eğitimin öz-yeterliliği artırdığını onun da performansı kolaylaştırdığını

göstermiştir. Cesaret onların ilk eğitimi sonrası işyerinde yaşanan ahlaki ikilemlere liderler tarafından koçluk yapılarak daha fazla güçlendirilebilir (May vd. 2003:257).

3. Aşama: Ahlaki Esneklik

Liderlerde esneklik farklı bir dizi süreç odaklı metodlara teşvik edebilir. Birincisi, ahlaki etkinlik ustalık deneyimleriyle oluşturulabilir. İkincisi, liderlerin örgütlerdeki ahlaki tehdit eden durumlar için baş etme stratejileri sağlıklı başa çıkma tekniklerini benimseyerek geliştirilmiş olabilir. Üçüncüsü, mentorluk ilişkileri liderlerin yüksek ahlaki cesareti ve etkinliği ile oluşturulabilir (May vd. 2003:258).

1.4.6.3. Öz-Farkındalık ve Öz Denetim

Bireyler zaman içindeki faaliyetlerinde, kendi varlıklarının ve varlığı neyin oluşturduğunun farkına vardıklarında öz-farkındalık oluşur. Öz-farkındalık bir varış noktası değil aksine, kişinin eşsiz yeteneklerini, gücünü, amaç duygusunu, temel değerlerini, inançlarını ve arzularını anlaması için sürekli gelişmekte olan bir süreçtir. Kişinin sahip olduğu bilginin farkındalığını, deneyim ve yetenekleri de içerebilir (Avolio ve Gardner, 2005:324).

Illies vd., Shamir ve Eilam'ın otantik liderliğe ilişkin ileri sürdükleri özelliklerin yanı sıra, Avolio ve Gardner da otantiklik ve otantik liderliğin yüksek düzeyde öz-farkındalık gerektirdiğini belirtmişlerdir. Gerçekten de bazı muhalefetlere rağmen (Sparrowe, 2005 gibi), otantik liderliğin gelişimini oluşturan şeyi yorumlamak için bir liderin öz farkındalığının uygun bir başlangıç noktası olduğu konusunda fikir birliğine yaklaşıldığı görülmektedir (Avolio ve Gardner, 2005:324).

Avolio ve Gardner (2005:324-325), öz farkındalığı liderin; 1) değerlerinin, 2) kimliğe ilişkin kavrayışlarının, 3) duygularının, 4) güdü ve hedeflerinin farkında olması olarak dört boyutta ele alırken; öz denetimin şu süreçlerden oluştuğunu ifade etmişlerdir; a) iç standartların belirlenmesi (ya mevcut ya da yeniden formüle edilen) b) bu standartlar ve fiili ya da beklenen sonuçlar arasındaki farklılıkların değerlendirilmesi, c) bu farklılıklar arasında uzlaşma sağlamak için gereken eylemlerin belirlenmesi. Dolayısıyla, öz-denetim, otantik liderlerin niyetleri ve eylemleriyle değerlerini uyumlaştırdıkları bir süreçtir.

1.4.6.4. Liderin İzleyenlerinde Öz-farkındalık ve Öz Denetim Geliştirmesi

Liderlik çift taraflı bir süreç olduğu için otantik liderler, kendi öz-farkındalık ve denetimlerinin yanısıra takipçilerinin de kendilerinin farkında olmalarını sağlamalı ve onların öz denetim kabiliyetlerini geliştirmelidirler (Ayyıldız Ünnü, 2009:1265-1266).

Bu süreçler sayesinde, takipçiler kendi değerleri, kimliği ve duyguları hakkında daha fazla açıklık geliştirirler ve sırasıyla, içselleştirilmiş düzenleyici süreçlere, önyargısız değerlendirmeye, lider ve ortakları ile şeffaf ilişkilere ve otantik davranışa doğru hareket ederler. Amaçları başarmak için kendilerini bilir ve kabul eder hale gelirler ve davranışlarını düzenlerler. Bundan dolayı, derinden gerçekleştirilen ve örtüşen değerleri yansıtan birbirini tamamlayan ve paylaşılan amaçlar peşinde koşmasıyla lider ve takipçileri arasında ortaya çıkan açık ve pozitif değişimlerle karakterize edilen bir otantik ilişki beklenmektedir. Çünkü, otantik liderlik gelişimi teorisinin ana önerilerinden biri, liderler ve takipçileri arasındaki ilişkilerin zamanla gelişerek daha otantik hale gelmesidir. Takipçiler lider tarafından benimsenen değerleri ve inançları içselleştirdiğinde mevcut ve olası anlayışlarının zamanla değişmesi ve gelişmesi beklenmektedir. Takipçiler kim olduklarını bildiklerinde, kendi gelişimleri açısından fayda sağlayacak olan liderle aralarında daha fazla şeffaflık olacaktır (Avolio ve Gardner, 2005:326-327).

1.4.6.5. Örgütsel Bağlam

Bütün liderlik etkileşimleri, dinamik, gelişen bir bağlamda ortaya çıktığı için, liderlik gelişimi ve etkinliği tahminlerine ortamı dahil etmek araştırmacılar için önemlidir (Avolio ve Gardner, 2005:327).

Yıllar önce Perrow (1970:6) özetle şunları ifade etmiştir: “ Liderlik tarzı, başka bir şeye bağlı olan bağımlı bir değişkendir”. Buradaki “başka bir şey” onların bulunduğu ve görevlerini yaptıkları önemli bağlamdır, sistemi etkileyen özne olarak, sistemin ayrılmaz bir parçasıdır, bu süreç içinde liderler şekillenir ve süreci şekillendirir. Örgütsel bağlamın düzenleyiciliğinde otantik liderlik-performans ilişkisinde liderin ve takipçilerinin öz-farkındalığına doğrudan katkıda bulunabilecek

dört önemli boyut önerilmektedir. Bunlar: belirsizlik, kapsayıcılık, etik ve olumlu kültür/iklim (Avolio ve Gardner, 2005:327).

Belirsizlik: Avolio ve Gardner (2005:327), bilgiye ve kaynaklara erişimin açık olduğu, desteğin var olduğu, herkesin eşit öğrenme ve gelişim fırsatlarına sahip olduğu bir çevre önermektedir. Diğer bir deyişle, belirsizliğin mümkün olduğunca az olduğu bir ortam söz konusudur.

Kapsayıcılık: Lider ve takipçilerinin daha etkili olabilmeleri için liderlere, kendilerinin ve takipçilerinin sürekli öğrenmelerini ve gelişmelerini sağlayacak kapsamlı bir örgüt iklimi teşvik etmeleri önerilmektedir (Avolio ve Gardner, 2005:327). Bu boyut, gerek lider ve gerekse de takipçilerinin öğrenme ve gelişmeye açık olmaları gerektiğine işaret etmektedir.

Etik ve Olumlu Kültür/İklim: Otantik liderlik geliştirmek amacıyla, örgütsel liderlerin verdikleri etik kararlar sürekli desteklenmelidir. Çalışanların ve diğer paydaşların içsel değerlerinin farkında olan ve bu değerlere dayanan etik muhakemeyi destekleyen liderler, etik iklim oluştururlar. Bu tür liderlik tarafından oluşturulan kültür, zor kararları almak için temel teşkil eden çekirdek ve şüphe götürmez ilkelere dayanmaktadır. Böyle bir destekleyici iklimde sürdürülebilir performansa yönelik uzun dönemli bir yönelim hedeflenmektedir. Bu tür örgütsel kültürlerde otantik ahlaki liderlik geliştirme çabalarının çok daha fazla başarılı olma şansı bulunmaktadır (May vd., 2003:250-251).

1.4.6.6. Pozitif Ahlaki Perspektif / Bakış Açısı

Luthans ve Avolio (2003), otantik liderlik ve onun gelişiminin içsel bir ahlaki bileşeni kapsadığını iddia etmişlerdir (Avolio ve Gardner, 2005:324).

May vd. (2003:250) de, "Bizim amaçlarımızdan biri, liderleri, çalışanları ve tüm organizasyonları teşvik edebilecek pozitif ahlaki erdemlere ve ilkelere odaklanmaktır. Kişisel ve örgütsel hayatın bir parçası olarak bütünleşmiş, dengeli bir insan olan, etik davranan bir lider arıyoruz" diyerek pozitif ahlaki perspektifin önemini vurgulamışlardır.

1.5. OTANTİK LİDERLİK VE DİĞER POZİTİF LİDERLİK TARZLARI ARASINDAKİ FARKLAR

Otantik liderlik, diğer pozitif liderlik tarzlarının oluşumuna katkı sağlayarak onlar açısından temel teşkil etmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008:746). Aşağıda oluşumlarına otantik liderliğin katkı sağladığı bazı liderlik tarzları ile otantik liderlik arasındaki farklılıklara değinilmektedir.

1.5.1. Otantik Liderlik ve Karizmatik Liderlik Arasındaki Farklar

Otantik liderlik ile karizmatik liderlik arasında birçok farklılık bulunmaktadır. Örneğin Conger ve Kanungo'nun (1987,1998) karizmatik liderlik kuramında öz-farkındalık ve öz-denetim konusu dikkate alınmamıştır (Avolio ve Gardner, 2005:330).

Otantik liderlerin, takipçilerini ilham verici hitaplar, etkileyici sunumlar ya da etkileme yönetiminin diğer türlerinden ziyade, ahlaki bakış açısının farkındalığı ile etkilemeleri beklenmektedir. Örneğin, karizmatik liderler, izleyenlerini ikna etmek, etkilemek ve harekete geçirmek için hitabet yeteneklerini kullanırlarken, otantik bir lider, takipçilerine anlam yaratarak ve hem kendileri hem onlar için pozitif sosyal gerçeklik oluşturarak onlara güç vermektedir (Avolio ve Gardner, 2005:330).

Diğer taraftan her karizmatik lider otantik biri olarak kabul edilmeyebilir. Eğer liderlerin kişisel karizması var ise tam verim alabilmek için sadece kendi kazançlarına odaklanabilir, kararlarının etik sonuçlarını göz ardı edebilirler. Daha ileriye gitmek ve işte üstünlük sağlamak için gerçek duygu ve inançlarına göre değil, durumun gereklerine göre hareket edebilirler. Bunun tersi de olabilir. Her otantik lider karizmatik olarak da kabul edilmeyebilir. Karizmatik liderler gibi takipçileri ikna etmek, etkilemek ve harekete geçirmek için söylem kullanmak yerine, daha önce de ifade edildiği gibi, otantik liderler arzulanan gelecek ile ilgili anlam ve bir gerçeklik yaratırlar. Karizmatik liderlerin aksine otantik liderler diğerlerini etkilemek için onlar gibi hareket etmezler çünkü yaptıkları şeyin doğru olduğuna inanırlar (Çeri Booms, 2009:48-49).

1.5.2. Otantik Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki Farklar

Etkileşimci liderler, yapıyı harekete geçiren, örgütsel amaçların başarılması yönünde takipçilerini belirli dışsal ödüllerle motive eden kişilerdir. Otantik liderler ise, güven, iyimserlik, umut ve esneklik gibi ahlaki özelliklere sahip, takipçilerinin gelişimine kendi gelişimleri kadar önem veren kişilerdir. Diğer bir deyişle, otantik liderler takipçilerini de geliştirmeye çalışırken etkileşimci liderler takipçilerini değiştirmeye çalışmaz, onlardaki gücü kullanmaya çalışırlar.

Etkileşimci liderler dürüstlük, tutarlılık ve adalet gibi bazı otantik liderlik özelliklerini kapsayarak takipçisinin hissettikleri güven düzeyini artırabilirler, takipçilerini koşullu pekiştirmeye dayalı motive ederler. Eğer etkileşimci liderler de özlerinde otantik iseler takipçiler için tanımladıkları performans ile uygun ödülleri sağlayarak tutarlı ve daha güvenilir olacaklardır (Çeri Booms, 2009:70).

1.5.3. Otantik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Farklar

Daha önce dönüşümcü liderliği tanımlarken kullanılan, iyimser, umutlu, gelişim odaklı ve yüksek ahlaki karakter sahibi gibi özellikler aynı zamanda otantik liderliğin de belirleyicileridir. Fakat, Burns (1978) ve Bass (1985)'a göre, bir liderin otantik olması mutlaka dönüşümcü olması anlamına gelmez (Avolio ve Gardner, 2005:329).

Otantik liderlik teorisi, lider ve takipçisinin öz farkındalık ve öz düzenlemeye derinlemesine odaklanmasını, pozitif psikolojik sermayeyi ve pozitif örgütsel iklimin ılımlaştırıcı bir rolünü kapsamaktadır. Avolio ve Gardner (2005), amaçlarının sadece liderlikle ilgili daha açık bir şekilde tanımlama yapmak değil; aynı zamanda "gerçek" liderlik gelişimine nasıl katkı sağlanacağını göstermek olduğunu belirtmektedirler. Otantik liderler hangi önemli konu, değer ve inançlar üzerinde ne zaman duracaklarını derin hisleriyle bilirler. Ahlak, değer ve kuralları sadece kelimeler yoluyla değil eylemler yoluyla da temsil ederler. Dönüşümcü liderler de, güçlü, olumlu bir vizyon, teşvik edici entelektüel bir fikir, açık bir amaç belirleyerek diğerlerini ve örgütü dönüştürebilirler (Avolio ve Gardner, 2005:328-329).

George'a (2003) göre, dönüşümcü liderlerin aksine otantik liderler karizmatik olabilir ya da olmayabilirler. Bass'e (1985) göre de, otantik liderler kalıcı ilişkiler kurmayı hedefler, sıkı çalışırlar, anlam ve değerler doğrultusunda liderlik etmeyi amaçlarlar fakat, diğerleri tarafından mutlaka dönüşümcü liderliğin esası olan karizmatik özelliğe sahip olmak zorunda değildirler (Avolio ve Gardner, 2005:329).

Otantik liderlik ve dönüşümcü liderlik arasındaki bir diğer önemli fark, ahlak kavramıdır. Bass ve Steidlmeier (1999), ahlaki bir kişinin literatürde tanımlanan dönüştürücü bir kişi olduğunu ortaya koymaktadırlar. Burns (1978), dönüşümcü liderin, yüksek ahlaki değere sahip olduğunu iddia etmektedir. Bütün bu görüşler kısmen doğru olsa da literatürdeki yeterli ve açık bilgiler her dönüşümcü liderin otantik olmadığını, diğer bir deyişle, her dönüşümcü liderin yüksek ahlaki davranışlara sahip olmadığını ortaya koymaktadır (Çeri Booms, 2009:62).

Bass ve Staidlmeier (1999), otantik dönüşümcü liderlik ve sözde dönüşümcü liderlik arasındaki farka dikkat çekmektedir. Doğru, iyi, önemli ve güzel olanın bilincini artırdıklarında, takipçilerin başarı ve kendini gerçekleştirme ile ilgili ihtiyaç duydukları yükselme için yardımcı olduklarında, onları yüksek ahlaki olgunluk için teşvik ettiklerinde ve takipçilerini grup, örgüt ya da toplumun iyiliği için kendi çıkarlarının ötesine taşıdıklarında, liderler otantik dönüşümcüdürler. Sahte dönüşümcü liderler de takipçilerini motive edebilir ve dönüştürebilirler fakat bunu yaparken topluluk için neyin iyi olduğundan çok, kendi çıkarlarını ön planda tutarlar. Fedakârlık, uyum, işbirliği yerine daha fazla düşmanlık, kıskançlık, nefret ve çatışmayı kışkırtırlar (Bass ve Staidlmeier, 1999:6), önüne geçilemez kişisel çıkarları ile motive olurlar, kendi amaçları için takipçileri bir araç olarak kullanırlar. Pol Pot ve Saddam Hüseyin sahte liderlere örnek olarak gösterilebilir (Sparrowe, 2005:424).

Ayrıca, otantik dönüşümcü liderler, kendilerine ve diğerlerine karşı dürüsttürler. Takipçilerinin karşılanmamış üst düzey ihtiyaçlarını açıkça ifade ederler ve ulaşılabilecek vizyon tanımlarlar, rol model olarak söylediklerini uygular, gerçek tehditler ortaya çıktığında alarm verirler. İletişimleri güvenilirdir, etik olarak olgundur ve takipçilerinin ahlaki değerlerini yükseltmede örnek oluştururlar, sözlerini tutarlar, başarısızlıklarından ders alarak, telafi ederler, takipçinin ihtiyaçlarına göre düzeltici eylemde bulunurlar ve bir birey olarak takipçiyi değil; davranışını eleştirirler. Sahte dönüşümcü liderler ise kendilerini ve diğerlerini

kandırırılar. Topluluğun iyiliğini destekliyor gibi görünürler fakat öncelikli olan kendi çıkarlarıdır. Takipçilerine yapay ihtiyaçlar yaratırlar. Onlarda fanteziler ve sanrılar uyandırırılar. “Söylediğimi yapın, yaptığımı yapmayın” ifadesini kullanırlar (Bass, 2006:352). Yani, sahte dönüşümcü liderler, cazip geleceğin hayali bir vizyonunu teşvik ederlerken gerçek dönüştürücü liderler ulaşılabilir ortak amaçları teşvik etmektedirler (Bass ve Staidlmeier, 1999:5).

Dönüşümcü liderliğin boyutları açısından otantik dönüşümcü liderlik ve sahte dönüşümcü liderlik arasındaki farklılıklar ise aşağıda özetlenmiştir.

İdealize Edilmiş Etki: Otantik liderler evrensel kardeşlik çağrısında bulunurlarken; sahte dönüşümcü liderler, değerlerde “biz-onlar” farklılıklarını vurgularlar ve “biz” içsel olarak iyi değerlere sahip iken “onlar” değildir (Bass ve Staidlmeier, 1999:4).

İlham Kaynağı Olma: Otantik dönüşümcü liderin ilham veren hitapları insanları en iyiye (uyum, yardım ve iyi işler üzerine) odaklanma eğilimindedir; sahte dönüşümcü liderin ilham veren hitapları ise insanları en kötüye (şeytani planlar, komplolar, gerçek dışı tehlikeler, bahaneler ve tehlikeler) odaklanma eğilimindedir (Bass ve Staidlmeier, 1999:4-5).

Entelektüel Uyarım: Sahte dönüşümcü liderlerin entelektüel uyarımı, belirsizliği ortadan kaldırmak için hatalı varsayımlar içeren bir mantık göstermektedir. Bu tür liderler takipçiler açısından önem taşıyan değerleri genellikle onların zararına manipule etmek için gündemi ayarlayıp kontrol ederler (Bass ve Staidlmeier, 1999:5). Ayrıca, aşırı yetki ve zayıf sebep ortaya koyarak, bilgisizlik, ön yargı ve yarı gerçekler üzerine deliller oluşturarak, entelektüel uyarım sağlarlar (Bass, 2006:353-354).

Otantik dönüşümcü liderler entelektüel uyarım yaparken, mantıksal akıl yürütme sunarak konuların değeri hakkında diğerlerini ikna etmektedirler (Bass ve Staidlmeier, 1999:5). Ayrıca gerçeğe dayanarak deliller oluştururlar, ilgili metaforları ve geçerli benzeşimleri kullanarak entelektüel uyarım gerçekleştirirler (Bass, 2006:353-354).

Bireyselleştirilmiş İlgı: Paydaşları hedefe ulaştırmak için teşvik etme, takipçilerin gelişimsel gereklerini ve bireysel ihtiyaçlarını önemsemeye dayanmaktadır (Hall vd., 2002:2). Bu sayede çalışanlarının güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olan dönüşümcü liderler, onları yüksek hedefler başarmaları yolunda daha kolay motive edebileceklerdir.

1.5.4. Otantik Liderlik ile Hizmete Yönelik Liderlik ve Spiritüel Liderlik Arasındaki Farklar

Cerit'e (2005) göre, hizmet liderliğinin odak noktası onu takip edenler olduğu için insanlarla sürekli ilgilenmeyi içermektedir. Diğerlerine hizmet etmeye odaklanan hizmetçi liderin davranışları izleyenleri güdüleme, etkileme, teşvik etme ve güçlendirmedir. Hizmetçi liderler takipçilerini geliştirir ve onlara çalışmalarını ve gelişmeleri için yardım ederler, vizyon sağlarlar, takipçilerin güvenini kazanırlar ve başkalarını etkilerler (Özdemir, 2009:31).

Spiritüel liderler ise, yaşamda bir anlama ulaşma arzusu arayan, takipçilerin anlam arayışlarına yanıt arayan, hizmetkar liderlik tarzını benimseyen ve takipçilerinin gelişimi için çabalayan kişiler olarak tanımlanabilir (Kesken ve Ayyıldız, 2008:746).

Hem hizmete yönelik liderlik hem de spiritüel liderlik, otantik liderlik gibi açık ya da örtülü olarak öz farkındalık/öz düzenleme içermektedir. Örneğin, hizmet liderliği teorisi, lider farkındalığı tartışmaları, empati, kavramsallaştırma ve vizyon içermektedir. Fakat, otantik liderlik gelişimi yaklaşımındaki öz-farkındalık/öz düzenleme tartışmaları klinik, pozitif ve sosyal psikoloji literatüründen gelirken, bu yapıların hizmet liderliği teorisindeki tartışmaları büyük ölçüde teorik değildir ve ampirik araştırmalarca desteklenmemektedir. Ayrıca, hizmet liderliği teorisinde takipçilerin öz-farkındalık ve öz düzenlemenin ılımlaştırıcı rolünün tanınmasının yanısıra, olumlu psikolojik sermaye ve pozitif örgütsel bağlam büyük ölçüde eksiktir. Ve hizmet liderliğinin sürdürülebilir ve gerçek performans katkıları şu anda belirsizdir (Avolio ve Gardner, 2005:331).

Otantik ve spiritüel liderlik teorileri alanları arasındaki örtüşme; onların dürüstlük, güven, cesaret, ümit ve azim(dayanıklılık) kavramlarına

odaklanmalarından kaynaklanmaktadır. Fry (2003), tarafından ileri sürülen spiritual liderlik teorisi de aynı şekilde, fedakar sevgi ve ümit/sadakat olarak sınıflandırılan vizyona, liderin değerleri ve tutumlarına geniş ölçüde odaklanmayla birlikte liderin öz-farkındalığı ve öz-denetiminin rolüne ilişkin örtük bir tanım içermekte, kavramların etkilerini ampirik olarak ortaya koyamamaktadır (Avolio ve Gardner, 2005:331).

1.6. OTANTİK LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Bu yeni yapıya artan ilginin bir sonucu olarak, literatürde son zamanlarda otantik liderlikle ilgili çeşitli yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Klenke, 2007:72).

1.6.1. Kernis'in Otantik Liderlik Yaklaşımı

Kernis (2003:1) otantikliği; kişinin günlük girişimlerdeki gerçek ya da öz benliğinin engellenmemiş faaliyetleri olarak tanımlamıştır. Ona göre otantiklik optimal öz-saygının (self-esteem) uyumlu özelliklerinin belirlenmesinde özellikle önemlidir.

Kernis, otantik liderlik için dört bileşen belirlemiştir. Bunlar: Öz-farkındalık, önyargısız değerlendirme, eylem ve ilişkiselliktir. **Öz-Farkındalık boyutu** kişinin güdüleri, duyguları, arzuları ve kendini bilmesinin bilinci ve güveni içinde olması anlamına gelmekte, kişinin güçlü ve zayıf yönlerinin, karakter özelliklerinin ve duygularının farkında olmasını kapsamaktadır, ancak bunlarla sınırlı değildir. Ayrıca, lider ihtiyacı olan bilgilere, değerlere, duygulara ve davranış rollerine sahiptir. Otantikliğin ikinci boyutu olan **önyargısız değerlendirme**, inkar etmeyi, çarpıtmayı, abartmayı ya da özel bilgiyi, iç değerlendirmeler ve dış kaynaklı değerlendirici bilgiyi yok saymayı değil, bunun tersine nesnelliği ve kişinin kendisinin olumlu ve olumsuz yönlerini, özelliklerini kabul etmesini içermektedir. Otantikliğin **eylem boyutu** ise, kişilerin özlerine uygun hareket edip etmemelerini içermektedir. Bazen ihtiyaçlar ve öz değerler toplum çıkarları ile bağdaşmayabilir. Böyle bir durumda otantiklik, kişinin ihtiyaç ve güdüleri ile ilgili bilgilerin tarafsız değerlendirilmesinin bilincini yansıtmalıdır. Dördüncü boyut olan **ilişkisellik**, kişinin yakın ilişkilerde açıklık ve doğruluğa ulaşmasını ve buna değer vermesini içermektedir. Bu amaçla otantik ilişkiler kişinin kendini açmasının seçici bir sürecini ve karşılıklı güven ve samimiyet

gelişimini içerir. Özetle ilişkisel otantiklik, diğerleriyle yakın ilişkilerde sahte değil, gerçek olmak anlamına gelmektedir (Kernis, 2003:13-15).

1.6.2. Illies vd.'nin Otantik Liderlik Yaklaşımı

Illies vd.'ne göre otantiklik, sosyal çevre içinde kendini görmek ve yaşamını derindeki değerlerine göre yürütmek için kişinin genel eğilimlerini yansıtan geniş bir psikolojik yapıdır. Otantik liderler günlük yaşamda kendilerini doğru ifade ederek iyi bir hayat yaşarlar (Aristotelesçi bir şekilde) ve bu sürecin sonuçları, öz gerçekleştirme (ruhsal esenlik-eudaemonic well-being) liderlerin parçasıdır ve takipçilerin ruhsal esenliği üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır (Illies vd. 2005:376).

Illies ve arkadaşları (2005), Kernis'in (2003) yaklaşımından etkilenecek, dört bileşenden oluşan bir otantik liderlik modeli önermişlerdir. Bu bileşenler; öz-farkındalık, önyargısız değerlendirme, otantik davranış ve otantik ilişkisel eğilimdir. Modele göre, otantik ilişkisel eğilim pozitif ilişkilere yol açacaktır; öz-farkındalık ve önyargısız değerlendirme kendini geliştirme yoluyla kişinin kişisel gelişimini artıracaktır ve otantik davranışlar özgür irade ile tanımlanmaktadır. Otantik liderlik süreci öz-farkındalık ve öz-denetim (düzenleme) davranışlarını hem liderler hem de takipçiler adına olumlu olarak etkilemektedir (Illies vd. 2005:376).

Öz-Farkındalık: Otantikliğin bir bileşeni olarak öz-farkındalık kişinin kendi kişisel özellikleri, değerleri, güdeleri, hisleri ve bilişleri ile ilgili bilincini ve güvenini ifade etmektedir. Öz-farkındalık; güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmasının yanısıra kişinin duyguları ve kişiliğini anlamasını da kapsamaktadır (Illies vd. 2005:377-378).

Önyargısız Değerlendirme: Bozan, inkâr eden, abartan ya da özel bilgiyi görmezden gelen biri olarak değil, içten deneyimlere ve dıştan değerlendirici bilgiye dayalı olarak kişinin kendisiyle ilgili bilgileri değerlendirmesidir. Önyargısız değerlendirme, kişisel bütünlük ve karakterin kalbinde yer almaktadır ve karakter ve bütünlük sadece liderlerin kararlarını ve eylemlerini etkilemez aynı zamanda onların kişisel esenlikleri üzerinde de etkilidir (Illies vd. 2005:378-379).

Otantik Davranış: Kernis'e göre (2003), otantik davranış diğerlerini memnun etmek, cezadan kaçınıp ödüllendirilmek adına yanlış davranmanın tam tersine, kişinin değerleri, tercihleri doğrultusunda hareket etmesi demektir (Kernis, 2003:14). Otantik liderler, söylem ve eylem uyumu içinde olmalıdırlar (Illies vd. 2005:378-380).

Otantik İlişkisel Eğilim: Otantikliğin adı geçen dört boyutu ilişkilerde açıklık ve doğruluğa ulaşmak için değerlendirme ve çaba içermektedir. Goldman ve Kernis' göre (2002), ilişkisel otantiklik kendini açması (self-disclosure) ile karşılıklı samimiyet ve güven gelişiminin aktif bir sürecidir. Kişi başkalarıyla yakın ilişkilerinde otantik ilişkileri sağlamak için sahte değil, gerçek olmalıdır. İlişkisel otantiklik, otantik liderliğin diğer boyutlarından öz-farkındalık, önyargısız işleme ve otantik davranıştan bağımsız olmaması ile ayrılmaktadır (Illies vd. 2005:381).

Kişinin diğerleriyle ilişkilerinin kalitesi pozitif çalışma konularının önemli bir boyutudur. Çünkü, ilişkisel otantiklik güvenin gelişmesine, ayrıca diğerleriyle olumlu ve anlamlı ilişkilere yol açmalıdır. Böylece, gelişimsel bir bakış açısıyla liderlerin otantikliği diğerleriyle olumlu ilişkiler kurması yoluyla onların iyi hissetmesini kısmen etkilemektedir (Illies vd. 2005:382).

Liderler takipçilerinin esenliğini; kişisel ve örgütsel özdeşleşme, duygusal yayılım, olumlu davranış modeli, özgür iradenin desteklenmesi, pozitif sosyal değişimler aracılığıyla korumaktadır (Illies vd. 2005:383-387).

Kişisel ve Örgütsel Özdeşleşme: Örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgüte aidiyet duygularına (örneğin, Ashforth ve Mael, 1989) ve sosyal kimlik kuramına dayanan bir kavramdır. Daha spesifik olarak, sosyal kimlik kuramının ilkeleri içinde kişinin benlik kavramı sadece bireyin kişisel özellikleri tarafından etkilenmez aynı zamanda sosyal gruplara üyelikten de etkilenir. Bir grup ile özdeşleşmede, grup üyeleri özellikler açısından grubun diğer üyelerinden farklılaşmaktansa onlarla benzer özellikleri (kendilerini ortak kimlik üzerinden tanımlarlar) paylaşırlar.

Otantik liderler ile kişisel özdeşleşme, takipçilerin çalışma grubu ve örgütle özdeşleşmesini muhtemelen etkiler çünkü, lider grubun çıkarlarını temsil eder ve örgüt için önemli amaçların başarılmasına çalışır. Bundan dolayı, takipçilerin kişisel

ve örgütsel özdeşleşmesi liderin otantik değerlerinin içselleştirilmesi yoluyla takipçileri daha otantik hale getirecektir.

Duygusal Yayılım: Birlikte çalışmalarından dolayı lider ve takipçilerinin duyguları ve ruh halleri duygusal yayılım süreci aracılığıyla birleşir (örneğin, Friedman, Prince, Riggio ve DeMatteo, 1980). Fredrickson (2003), liderlerin olumlu duygularının özellikle bulaşıcı olabileceğini ve örgütsel dönüşümü sağlayan duygusal yayılım sürecinin dikkate alınmasını önermektedir. Gerçekten de, Co^ote^o, ve Saavedra (2005) tarafından yapılan bir araştırmada liderlerin ruh halleri, çalışma grubundaki üyelerin ruh halleri ve grubun duygusal sesi arasında bir ilişki bulunmuştur.

Olumlu Davranış Modeli: Çoğu öğrenmenin doğrudan deneyim yoluyla gerçekleşmesine rağmen, sosyal öğrenme kuramı, dolaylı deneyimin de öğrenmede önemli bir rol oynayabileceğini göstermektedir. Aslında, sosyal öğrenme kuramına göre (Bandura, 1977), bireyler gözlemleyerek öğrenmektedir (sosyal öğrenme) ve gelecek davranışlar, geçmiş davranışlar (deneyim) ve sosyal öğrenme sonuçları tarafından yönlendirilmektedir. Bu tür sosyal öğrenme bireylerin yeni davranışsal tepkiler edinmesine, önceden sergilenen ya da potansiyel davranışsal tepkileri engellemesine, önceden engellenmiş davranışları teşvik etmeye ya da mevcut davranışsal seçeneklerin bir bileşimini temsil eden yeni ve yaratıcı karşılığın teşvik edilmesine yardım edebilir. Böylelikle, sosyal öğrenme süreci otantik liderlerin takipçilerini etkileyebildiği potansiyel olarak güçlü bir mekanizmayı temsil etmektedir.

Özgür İradenin (Self-Determination) Desteklenmesi: Özgür irade teorisi; özerklik, yeterlik için temel psikolojik ihtiyaçların ruhsal esenlik için gerekli olduğunu ve içsel motive olmuş davranışın doğası gereği otantik olduğunu önermektedir. İçsel motivasyon “yenilik ve zorlukları bulmak, kişinin kapasitelerini genişletmek, keşfetmek ve öğrenmek için içsel bir eğilimi” yansıtmaktadır. İçsel motive olmuş faaliyetleri aramak ve onların peşinde koşmak bireyler için içsel bir eğilim olmasına rağmen bir dizi bağlamsal koşul tarafından bozulabilmektedir. Örneğin, yapılan araştırmalar; ödüller (Deci, 1971; Green ve Lepper, 1974; Harackiewicz, 1979), gözetim (Plant ve Ryan, 1985), beklenen değerlendirme (Harackiewicz, Manderlink, ve Sansone, 1984), süreler (Amabile, DeJong, ve Lepper, 1976) ve rekabetin (Deci,

Betley, Kahle, Abrams, ve Porac, 1981) içsel motivasyonu azaltabileceğini göstermiştir.

Deci vd. (1989), örgütte yöneticilerin özgür irade için desteği ve astların güveni, çalışma ortamı içindeki duygular ve birçok memnuniyet tedbirleri arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Bu kanıtlar takipçilerinin özgür iradelerini destekleyen liderlerin onların içsel motivasyonları, kişisel ifade güçleri ve çalışma deyimleri üzerinde olumlu bir etki yarattığını, böylece, onların ruhsal esenliğinin etkilediğini göstermektedir.

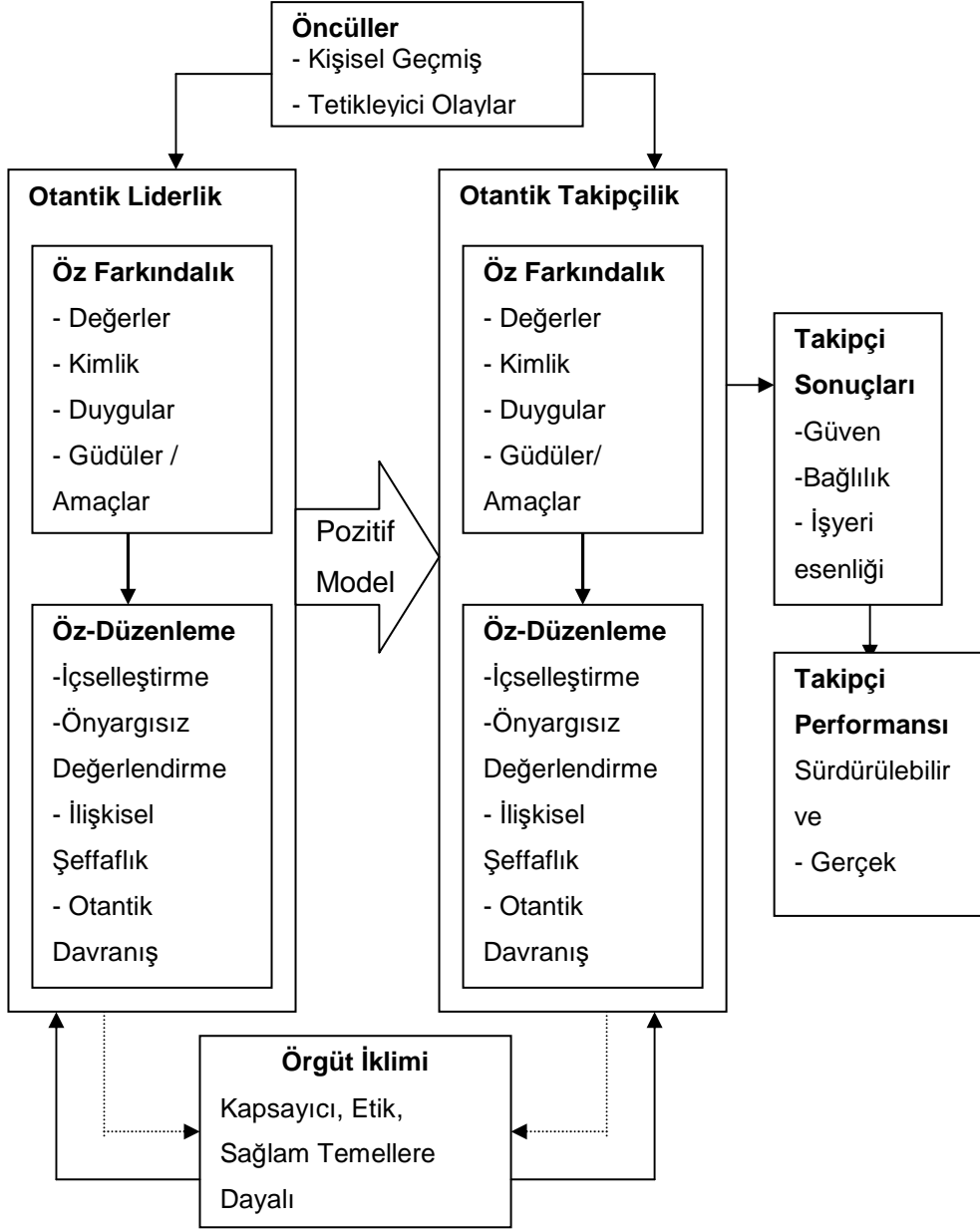
Pozitif Sosyal Değişimler: Son olarak otantik liderler sosyal değişim ilkelerine dayanan yüksek kalitede ilişkiler geliştirme yoluyla takipçisinin esenliğini sağlayabilirler. Otantik liderlerin özellikle pozitif sosyal değişimler geliştirme olasılığı daha yüksektir ve pozitif sosyal değişimler takipçinin esenliği üzerinde pozitif bir etki yaratacaktır.

Özetle Illies vd'ne (2005) göre, ruhsal esenlik, liderler ve takipçileri kendilerine karşı dürüst olduklarında ve tamamen gerçek potansiyelleri ile meşgul olduklarında meydana gelmektedir. Oluşturdukları model otantik liderlik ve liderin ruhsal esenliği arasındaki bağlantıları göstermektedir.

1.6.3. Gardner vd.'nin Otantik Liderlik Yaklaşımı

Gardner vd. (2005:345) de otantik lider ve takipçinin gelişimi modellerini oluştururlarken Kernis'in otantik liderlik modelinden etkilenmişlerdir. Otantik liderler diğerlerinde bu durumları geliştirmek için, optimal öz-saygı (self-esteem) ve psikolojik esenlik yanısıra güven, iyimserlik, umut ve esneklik gibi pozitif psikolojik durumlar üzerinde durmaktadırlar. Yazarlar, aşağıda Şekil 1.9.'da görüldüğü gibi, dikkatlerini hem otantik liderliğe katkıda bulunan hem de otantik liderliğin geliştirdiği pozitif psikolojik durumlar ve pozitif ahlaki perspektif yerine otantik liderliğin öz farkındalık ve öz-denetim boyutlarına yoğunlaştırmaktadırlar.

Şekil 1.9. Otantik Lider ve Takipçisinin Gelişimi için Kavramsal Çerçeve



Kaynak: Gardner vd., 2005, s. 346.

1.6.3.1. Otantik Liderlik Gelişimi

1.6.3.1.1. Otantik Liderlik Gelişiminin Belirleyicileri (Öncülleri)

Gardner vd. (2005:347-348), otantik liderlik gelişiminin belirleyicilerinin; kişisel geçmiş ve tetikleyici olaylar olduğunu öne sürmüşlerdir:

Kişisel Geçmiş: Otantik liderlik için gelişimsel süreç modeli “bireyler birikmiş yaşam deneyimlerini nasıl yorumluyorlar” ile başlamış ve onların zamanla kendilerini geliştirmelerini tetikleyen olaylarla ilgili süregelen yorumlar ile devam etmiştir. Bir kişinin kişisel geçmişinin kritik unsurlarını aile, çocukluk, kültür, eğitim, meslek, iş deneyimi, rol modelleri ve önceki liderlik deneyimleri oluşturmaktadır. Kişinin kişisel geçmişi kendini tanıma olarak hafızada saklanır ve “ben kimim?” sorusuna cevap vermek ister gibi kişinin kimliğinin şekillenmesine hizmet eder. Örneğin otantik liderler için geçmişlerinde yüksek düzeyde dürüstlük, şeffaflık, güvenilirlik sergileyen bir ya da daha fazla olumlu rol modelinin (örneğin, ebeveyn, öğretmen, kardeş, koç ya da mentor) onların kişisel gelişimi ya da ortaya çıkan öz-farkındalıklarında önemli güçler olarak yer almaları muhtemeldir. Aynısı otantik takipçiler için de geçerlidir.

Tetikleyici Olaylar: Bir yaşam süresi perspektifinden bakıldığında, liderin hayatındaki belirli tetikleyici olayların pozitif büyüme ve gelişmeyi teşvik ettiği söylenebilir. Tetikleyici olaylar, krizler ve negatif olaylardan oluşan (sevilen birinin kaybı, bir sağlık problemi, finansal zorluklar gibi) bir kavram olarak görülmesine rağmen, olumlu olayların da aynı şekilde liderlik gelişimini tetikleyeceğine inanılmaktadır. Olumlu tetikleyici olaylar; geniş sorumlulukları olan bir pozisyona büyük bir terfi, kariyer değiştirme kararı, yeni bir alanda zorlu bir hedefin peşinden koşma vb. olabilir.

1.6.3.1.2. Lider Öz-Farkındalığı

Gardner vd. (2005:349), otantik liderlerin öz farkındalık düzeylerinin yüksek olduğunu ve öz-farkındalığın artırılmasının otantik liderlik gelişim sürecinin temel bir unsuru olduğunu varsaymaktadırlar. Farkındalık kişinin çok yönlü yapısının yanısıra, hem güçlü, hem de zayıf yönlerini kapsamaktadır.

May vd.’ne (2003:249) göre liderler, kendileri için neyin önemli olduğu bilmeliler ve kendi temel değer ve inançlarını bastırmalıdır. Bu, öz-farkındalık duygusunun temelini oluşturmaktadır. Liderler bu inanç ve değerleri organizasyonun her seviyesinde, her türlü etkileşime taşımalıdırlar.

Gardner vd. (2005:350-353), lider öz-farkındalığı üzerinde değerler, kimlik, duygular, amaç ve güdülerin önemini vurgulamakta ve bu kavramları aşağıdaki gibi açıklamaktadırlar.

Değerler: Sosyal aktörlerin (örgütsel liderler, politika yapıcılar, kişiler) eylemlerini seçmesine yardımcı olan, kişileri ve olayları değerlendiren sonra da bu olayları ve değerlendirmeleri ortaya koymaya çalışan bir kavramdır. Davranış ve değerlendirme için durumlar-ötesi ve normatif standartlar olarak hizmet etmektedir. Bu nedenle değerler, eylemlerin ortaya çıkarılması için bir temel oluşturmaktadırlar. Ancak, değerler sosyalleşme süreçleri yoluyla öğrenilirse ve toplumlar ve daha büyük sosyal gruplar yararına hizmet ederlerse, bir kez içselleştirilince benliğin ayrılmaz parçası haline gelirler. Otantiklikten, kişinin kendisine karşı dürüst olması, belirli temel değerlere sahip olması ve kişinin değerlerinin ele geçirecek sosyal ve durumsal faktörlere dayanıklı olması anlamında söz edilmiştir. Bu nedenle, öz-farkındalık kişinin değerleri açısından otantiklik ve otantik liderlik için bir ön koşuldur (Gardner vd. 2005:350).

Kimlik: Birey ile ilgili özellikleri, karakteristikleri ve deneyimleri açıklayan, ifade eden, bireyin şeması olan bir kavramdır. Kişisel kimlikler; kişiyi diğerlerinden ayıran özellik ve nitelikleri de dahil olmak üzere, kendine özgü özelliklere dayalı öz sınıflandırma içermektedir. Buna karşılık, sosyal kimlikler, bir ölçüde kişinin kendisini belirli bir sosyal grubun üyesi olarak görmesine dayanmaktadır. Dolayısıyla, sosyal kimlikler bir "biz duygusu" sağlamakta ve kişide grubun diğer üyelerine ait benzer hisler oluşturmaktadır. Kişisel kimlikler, sosyal kimliklerle ilgilidir çünkü onlar kişinin zaman içinde diğerleriyle etkileşiminin yansımasının bir sonucu olarak oluşmaktadırlar (Gardner vd. 2005:350-351).

Sedikides ve Brewer (2001), hem ilişkisel benliğin (benlik kavramının ilişkili ortaklarla paylaşılan ve kişinin rolünü ya da pozisyonunu anlamlı ilişki içerisinde tanımlayan yönleri) hem de kolektif benliğin (benlik kavramının grup içi üyeleri grup dışı üyelerden ayırd eden yönleri) bireye eşlik edeceğini belirtmişlerdir. İlişkisel benlik ile ilgili olarak otantiklik, özellikle kişinin başkalarının hayatları ile daha derin ilgili olduğu yakın ilişkileri bağlamında değerli olabilir. Otantiklik, kolektif benlik içinde etnik, dinsel, ırksal ve ulusal gruplara üyeliğin önemli olduğu yerdeki insanlar arasında özellikle belirgin olabilmektedir (Kernis, 2003:18).

Duygular: Kendini bilmek kişinin düşünce, duygu ve güdülerinin basit bir farkındalığından daha fazlasını gerektirmektedir. Duygusal zekâ literatürüne bakıldığında kendini bilmenin (self-knowledge) aynı zamanda kişinin duygularının farkındalığını da kapsadığı görülmektedir. Gerçekten de duygusal zekâyâ sahip bireyler sadece kendi duygularının farkında olmakla kalmazlar, aynı zamanda bu duyguların bilişsel süreçler üzerindeki nedenlerini ve etkilerini de anlarlar. Bu nedenle etkili liderliğin bir belirleyicisi konumundaki duygusal öz-farkındalık duygusal zekânın temel bir unsurudur (Gardner vd. 2005:352-353).

Amaçlar ve Güdüler: Liderler için amaçlar belirli performans kriterleri için (üç aylık satış kotaları gibi), kişisel çabalar için (kişinin günlük davranışının bir parçası olarak) değişebilmektedir. Otantik liderler, takipçilerinin olduğu kadar kendi gelişimlerine de katkı sağlayan yapıcı sosyal hedefleri takip ederek ve yüksek etik standartları koruyarak en azından kısmen motive olabilirler. Mevcut amaçlar öncelikle kişisel görüşlere bağlandığında, insanlar kendilerini daha net görmek istedikçe öz-benlik geliştirme güduları daha belirgin hale gelmektedir (Gardner vd. 2005:353).

1.6.3.1.3. Lider Öz-Denetimi (Leader self-regulation)

Öz-denetim gayreti; a) iç standartların belirlenmesi (mevcut standartlar ya da yenileri olabilir), b) bu standartlar ve fiili ya da olası sonuçlar arasındaki tutarsızlıkların değerlendirilmesi, c) bu farklılıkları çözme amaçlı eylemlerin belirlenmesini içermektedir (Gardner vd. 2005:354).

Lider öz-denetimi, önyargısız değerlendirme, otantik davranış ve ilişkisel şeffaflığı kapsamaktadır (Gardner vd. 2005:356-358):

Önyargısız Değerlendirme: Otantiklik, nesnellik ve kişinin güçlü ve zayıf yönlerini kabulü ile karakterize edilmektedir. Çünkü sosyal psikolojiden gelen yeterli kanıt insanların doğaları gereği bilgi değerlendirici olarak kusurlu ve önyargılı olduklarını açıkça ortaya koymaktadır. Bu, özellikle kendisi ile ilgili bilgi değerlendirme konusunda olursa önyargısız değerlendirme terimini kullanmayı tercih edilmektedir. Bilgi değerlendirmenin ve sonuçlarının birçok farklı modeli optimal özgüven sahibi otantik liderler de dahil olmak üzere otantik kişiler için

nispeten belirgindir. Onlar daha objektif değerlendirme yapabilirler ve beceri eksiklikleri, optimal olmayan performans ve olumsuz duygular da dahil kendilerinin hem pozitif hem de negatif yöndeki özelliklerini kabul edebilirler.

Otantik Davranış: Davranışlar çevresel riskler gereği oluştuğunda içsel çatışmalar yaşanacaktır. Bu tür çatışmaların üstüne nasıl gidileceğinin otantik liderlik davranışı ve içsel bütünlük için önemli etkileri bulunmaktadır.

İlişkisel Şeffaflık: Norman'a (2006) göre ilişkisel şeffaflık; kişinin kendini gerçek bir açıklıkla sunmasını ve içsel değer, duygu, ve güdülerini açmasını gerektirmektedir. Bilgiyi açıkça paylaşmak için şeffaflık ihtiyacı otantik liderlik gelişiminin kritik bir yönüdür (Wong ve Cummings, 2009:525). Otantik liderler, kendilerini bilirler ve kabul ederler, yüksek düzeyde güvenilirlik, açıklık sergilerler ve yakın ilişkilerinde düşünce ve duygularını (uygun olduğunda) paylaşmaya gönüllü olurlar (Gardner vd. 2005:358). Otantik liderlerin şeffaf bilgi paylaşımı takipçilerin onlara olan güvenlerini artırmaktadır.

1.6.3.2. Otantik Takipçi Gelişimi

Liderler ve takipçileri arasında otantik ilişkilerin oluşumunda pozitif modelleme önemli bir rol oynamaktadır. Otantik liderler, olumlu değerler, durumlar, davranışlar ve öz-gelişim yoluyla takipçilerinin gelişimini etkilemektedirler. Yani, takipçiler çoğu zaman diğer liderlerin gözlemlenebilir davranışlarıyla dolaylı olarak öğrenmektedirler (Gardner vd. 2005:358).

- **Otantik Takipçiliğin Belirleyicileri** (Öncülleri) (Antecedents to authentic followership)

Otantik liderliğin olduğu gibi otantik takipçiliğin belirleyicileri de kişisel geçmiş ve tetikleyici olaylardır.

Takipçilerin kişisel geçmişleri onların ilk çocukluk, eğitim, aile, arkadaşlık, rol modellerden oluşmaktadır. Örneğin geçmişteki iş deneyimlerinin onların kendilerine özgü anlayışlarının geliştirilmesine katkıda bulunabileceği ifade edilmektedir (Gardner vd. 2005:359).

Otantik liderlerde olduğu gibi otantik takipçilerin de yaşadıkları olumlu ya da olumsuz birtakım tetikleyici olayların, onların otantikliğine katkıda bulunması beklenmektedir.

- **Takipçi Öz-Farkındalığı** (Follower self-awareness)

Takipçiler arasında otantikliğin gelişimi için kendini tanıma ve kabul etme liderin otantikliği açısından kritik önem taşımaktadır. Takipçilerin değerleri, benlikleri, duyguları, güdüleri ve amaçlarını tanımalarına takipçi farkındalığının kilit yönleri olarak yer verilmiştir (Gardner vd. 2005:359).

- **Takipçi Öz-Denetimi** (Follower self-regulation)

Lider otantikliğinin gelişimi içselleştirilmiş öz-denetim gerektirmesinin yanısıra içselleştirilmiş değer ve amaçların peşinde otantik takipçilerin gelişimi de öz-denetim gerektirmektedir (Gardner vd. 2005:362).

- **Takipçi Sonuçları** (Follower outcomes)

Otantik liderlerin takipçileri için çok çeşitli sonuçlar ortaya çıkabilse de burada otantiklikle sürekli bağlantılı olan üç sonuç ele alınacaktır. Bunlar; güven, bağlılık ve esenliktir (Gardner vd. 2005:364):

Güven: Otantik liderler şeffaflığın, psikolojik sözleşmenin önemini farkettileri için takipçileriyle çok daha güçlü ve daha esnek temeller kurmaktadır. Takipçiler, liderlerinin eylemlerini şeffaf bir bağlamda daha iyi izleyebilirler. Zamanla, liderlin değer ve isteklerinin nereden geldiğini ve bu değer ve isteklerin kendilerinininkiyle nasıl uyumlaştığını öğrenirler. Liderin tüm paydaşların ihtiyaçlarını dikkate alması, onun eylemlerinin adil kabul edilmesi, prosedür ve kararları uygulamasının derecesi, ilişkisel temelli güvenin daha çok gelişmesini sağlayacak; hatta lider belirli koşul ya da beklentilere aykırı davrandığında bile takipçiler lidere inanacaklardır. Onların dürüstlükleri takipçileri ile ilişkisel güven ve kendilerine özgü bir güven oluşturmaktadır (Gardner vd. 2005:364-365).

Bağlılık: Çalışan bağlılığı; bireyin katılımı ve memnuniyeti, iş için duyduğu heyecan anlamına gelmektedir. Gösterilen bütünlük ve otantik liderlerin zaman içinde sürdürülen performans sonuçları gelişimsel deneyimler, psikolojik güven ve anlamlı iş ile birleştiğinde takipçiler arasında yüksek derecede bağlılık meydana gelecektir. Harter vd. (2002) meta analizlerinde, çalışan bağlılığı ve iş sonuçları göstergeleri arasında ilişki bulmuşlardır. Buna göre, çalışan bağlılığı ile müşteri memnuniyeti, verimlilik, kar, işgücü devri, ve güvenliği kapsayan iş performansı sonuçları arasında pozitif ve güçlü ilişki bulunmuştur (Gardner vd. 2005:366).

İşyeri Esenliği/Mutluluğu: Bağlılıkla yakından ilişkili olan (eudaimonic well-being) mutluluğun/esenliğin yapısı; kendine uyum (self-congruence), yaşam memnuniyeti ve psikolojik sağlıktan oluşmaktadır. Illies vd.'nin (2005) belirttiği gibi, mutluluk/esenlik, hissedilen mutluluğu en yüksek düzeye çıkarma amacıyla, haz ve acıya odaklanan hedonic (hazcı) mutluluk/esenlikten ayırd edilebilir. Waterman (1993), esenliğin mutlulukçu algısının insanları kendilerine karşı dürüstlük içinde ve böylelikle otantiklik ve esenliğe bağlı olarak yaşamaya davet ettiğini savunmaktadır. Daha da önemlisi, otantiklik, bağlılık ve mutluluk/refah arasındaki nedensel ilişkiyi ortaya koyan birçok ampirik kanıt (Kahneman vd., Kernis, Ryan ve Deci, Sheldon vd.) mevcuttur. Otantiklik, bağlılık ve psikolojik esenlik arasındaki teorik ve ampirik ilişkiler göz önünde bulundurulduğunda, Gardner vd., Harter vd.'nin (2002) işyeri esenliği olarak adlandırıldığı şeydeki artışların doğal olarak yükseleceğini iddia etmektedir. Bu nedenle Gardner vd., Illies vd.'nin (2005), liderlerin örnek olarak ve otantikliği besleyerek, takipçilerine kendileriyle uyumlu ve bağlı olmalarına yardımcı olabilecekleri ve böylece işyeri refahına katkı sağlayacaklarını belirten iddiasıyla aynı görüştedirler (Gardner vd., 2005:366-367).

1.6.3.3. Örgütsel İklim

Bütün lider ve takipçi gelişimi dinamik ve gelişmekte olan bir çevrede meydana gelmektedir. Destekleyici bir örgüt iklimi otantik liderlik ve takipçiliğin sürdürülmesi için büyük fırsatlar sunmaktadır. Örgütsel davranışın yapısal teorisi (Kanter, 1977) otantik liderlik ve takipçilik ile örgütsel iklim arasındaki ilişkiyi incelemek için teorik bir temel oluşturmaktadır. Teoriye göre, bilgiye, kaynaklara, desteğe açık, erişim, öğrenme ve gelişim için herkese yeterli fırsat sağlayan iş ortamları liderlere ve takipçilere işlerini gerçekleştirmeleri için hem yetki, hem de izin

vermektedir. Bu nedenle liderler, kendilerinin ve takipçilerin etkili olması için hem kendilerinin hem de takipçilerinin sürekli öğrenme ve gelişmelerini sağlayan örgütsel bir iklim oluşturmaları ve sürdürmelidirler (Gardner vd. 2005:367).

1.6.4. Sparrowe'nin Otantik Liderlik Yaklaşımı

Sparrowe, otantik liderliğin unsurlarını; öz farkındalığın önceliği, kendine karşı dürüstlüğün sürekliliği, öz denetim ve uyum (tutarlılık), otantiklik ve pozitif ya da ahlaki liderlik olarak belirlemiştir (Sparrowe, 2005:421-424):

Öz Farkındalığın Önceliği: Öz-farkındalıktaki “öz”, liderin içindeki otantikliği ifade etmektedir. Sahtecilikten otantikliğe doğru yolculukta ilk adım, kişinin dış baskılarla mücadele etmesi yerine kendi amacını bulması ya da başkalarının sesine kulak vermek yerine kendi sesini dinlemesidir (Sparrowe, 2005:421).

Kendine Karşı Dürüstlüğün Sürekliliği: Otantik bilinç liderin karakterinin kalıcı niteliklerini ifade etmesine rağmen, bu, otantik liderler doğuştan böyledirler demek değildir. Otantiklik, kendine karşı dürüstlüğün farkındalığı ile büyüyen gelişimsel bir süreçtir. Liderin kendine özgü değerleri, amaçları, ifadeleri kendine karşı dürüstlüğünü oluşturur. Sürekli dürüstlüğü vurgulayan lider, katılımcıları şeffaflığa duyarlı hale getirebilir. Luthans ve Avolio'nun (2003) otantik liderliğe modellerine bakıldığında, kendine karşı dürüstlük ve pozitif psikolojik durumların öncülleri olarak kişisel geçmişi ve örgütsel çevreyi birleştirdikleri görülmektedir. Bu öncüller (değişkenler) liderlik gelişimini teşvik edebilir çünkü, liderin kendine dürüstlüğü statik değildir fakat uysaldır: olumlu psikolojik durumları güçlendirmek için “liderin çalışma benlik algısı değişebilir ve gelişebilir”. Böylece farklı insanlara, kültür ve çevrelere maruz kalmak kişinin temel değerlerini değiştiren, genişleten veya rafine eden bir lider gerektirebilir (Sparrowe, 2005:422).

Öz Denetim ve Uyum (tutarlılık): Öz-denetim, çoğu otantik liderlik düzenlemelerinin merkezindedir. Örneğin Luthans ve Avolio (2003), öz farkındalıkları ile birlikte otantik liderlerin davranışının şeffaf hale gelmeye başlaması olan öz-denetimi bir süreç olarak konu etmiştir. Öz-farkındalık ve öz-denetim sonuçlarının uyum içinde olması tutarlılık olarak adlandırılmaktadır. Otantik liderler, diğer liderlik kuramlarında öne sürülen liderlerden daha etkilidirler çünkü, takipçiler liderlerin

gerçek benlikleri (değerler, amaçlar ya da fikirlerin ifadesi olarak) ve davranışları arasında tutarlılık aramaktadırlar (Sparrowe, 2005:422-423).

Kısacası, otantik liderlerin öz-farkındalık ve öz-denetim davranışları kendi kendilerini geliştirmelerini sağlamaktadır (Çeri Booms, 2009:44).

Otantiklik ve Pozitif yada Ahlaki Liderlik: Liderlik akademisyen ve uygulayıcıları otantiklik savunucusu olmak için bazı ahlaki konularda sahte liderlik tehlikesinin açık ve mevcut olmasını gerekli bulmuşlardır. Bass ve Steidlmeier'in (1999), sahte dönüştürücü liderlik sınıflaması liderin önüne geçilemez kişisel çıkarları için takipçilerini araç olarak kullanması anlamında ortaya atılmıştır. Pol Pot ve Saddam Hüseyin sahte liderlere örnek olarak gösterilebilir (Sparrowe, 2005:423).

1.6.5. Hannah vd.'nin Otantik Liderlik Yaklaşımı

Hannah vd. (2005:66-67), otantik liderliği ahlak temsilciliği aracılığıyla ahlaki davranış sergilemek için liderin öz-kavrama (benlik) algısına ve öz-kavrama (benlik) ile yetenek ve motivasyon arasındaki ilişkiye dayandırmışlardır. Dikkatlerini liderin iç süreçlerine yoğunlaştırmışlar ve karmaşık ahlaki etki alanlarının harekete geçirilmesini vurgulamışlardır. Öz-kavrama (benlik algısı); kişinin kendisi ile ilgili imajı ya da resmini ifade etmektedir ve kişinin doğuştan getirdiği özünün çevre ile girdiği etkileşim sonucunda meydana gelmektedir.

Otantik liderlerin öz-kavrama (benlik algısı) yeteneğine dayanan örnek ahlaki kararlar alması, takipçilerinin bu tür davranışları öykünmesini sağlamaktadır. Liderin ahlaki kararlar alması, 1) takipçinin liderin davranışını öykünmesi; 2) lider ve takipçisi arasındaki güvenin sağlam bağları; 3) kurum genelinde yüksek derecede bir şeffaflık; 4) güçlü bir sosyal kimliğin takipçiler tarafından kabulü; ve 5) lidere büyük hoşgörü gerçekleştirmektedir (Hannah vd., 2005:70).

- **Takipçinin Liderin Davranışını Öykünmesi:** Liderin örnek ahlaki kararlar alması, öykünme süreçleri aracılığıyla takipçilerin de benzer davranışları sergilemelerini sağlayacaktır. Örgütler sosyal kuruluşlardır ve takipçiler örgütsel çevre içinde, hem kapalı hem açık sosyal normlara yanıt vererek hızla sosyalleşirler. Trevino ve arkadaşlarına göre (2000), etik liderler,

gelecekteki eylemlerin örgüt üyeleri tarafından yönlendirilmesi amacıyla kendi etik değerlerini örgüt çalışanlarına aşılamanın yollarını bulmalıdırlar. Takipçiler, örgütsel bağlam içinde liderlerinin davranışlarını izleyerek öğrendikçe, paylaşılan etik ve değerlerin içselleştirilme olasılığı daha yüksektir. Özetle, liderler sürekli ahlaki davranış sergilediklerinde kuruluş genelinde uyulması gereken olumlu bir etik standart oluşturmuş olacaktırlar (Hannah vd., 2005:70-71)

- **Güven:** Otantik liderlerin örgütsel normların içini dolduran etik davranışları, takipçileri ile arasındaki güveni artıracaktır. Bu tür güvenin çeşitli tutum ve davranışları ve iş tatmini, örgütsel, bağlılık, katılım ve adalet gibi performans sonuçlarını tahmin etmede önemli bir bileşen olduğu kanıtlanmıştır. Ayrıca, takipçiler liderlerine güvenirlerse, liderleriyle açık iletişim kurmak için daha istekli hale geleceklerdir. Sonuç olarak, lider ve takipçiler arasındaki güven güçlenir ise birçok ahlaki hata önlenebilecektir (Hannah vd., 2005: 71).
- **Şeffaflık:** Otantik liderler tarafından alınan olumlu ahlaki kararların diğer bir olası sonucu örgütsel ve operasyonel şeffaflıktır. Otantik liderler diğerleriyle olan ilişkilerinde bilgi paylaşımı açısından şeffaflığı artıran kişiler olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle daha fazla güven ve olumlu etkileşimler sağlamaları beklenmektedir. Örgütsel ve operasyonel şeffaflık sayesinde, örgütün ve operasyonların yapısına ilişkin kararlar takipçiler için daha kolay erişilebilir olacak ve tüm örgüte yayılacaktır (Hannah vd., 2005:72).
- **Güçlü Sosyal Kimlik:** Etik karar verme, bir örgütte norm halinde geldikçe, takipçiler üzerinde onların sosyal kimliği ile ilgili olarak olumlu bir etki yaratacaktır. Liderler örgüt üyelerinin öz-kavrama yetenekleri ile örgütsel kimliği uyumlaştırmak için örgütsel kimliğin önemini ön plana çıkararak, motivasyonel güç olabilirler. Takipçiler bir kurumun değerlerine uyma konusunda yeterince motive edilirlerse onların ahlaki temsilci olma olasılıkları artacaktır. Bu gibi takipçiler sosyal kimlik süreçleri aracılığıyla olumlu ortamı güçlendireceklerdir (Hannah vd., 2005: 72).
- **Takipçilerin Lidere Hoşgörüsü:** Otantik liderlerin sözleriyle davranışları arasında uyum bulunduğu için, takipçiler kendilerine özgü kredileri ile

liderlerini ödüllendirecektir. Bu gibi kendine özgü krediler, liderin gelecekteki kararlarında önemli bir kolaylaştırıcıdır. Çünkü takipçileri arasındaki kredi düzeyi yüksek ise lider, çok zor kararlar için her zaman yeterli hoşgörüyü sahip olacaktır (Hannah vd., 2005: 72-73).

1.6.6. Walumbwa vd'nin Otantik Liderlik Yaklaşımı

Walumbwa vd ., Avolio, Gardner ve arkadaşlarının (Avolio ve Gardner, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, vd., 2005; Gardner, Avolio, ve Walumbwa, 2005), Illies ve arkadaşlarının (2005) oluşturdukları otantik liderlik modellerine dayanarak beş ayrı fakat birbiriyle ilişkili boyut ele almışlardır. Bunlar; öz-farkındalık, ilişkisel şeffaflık, içselleştirilmiş düzenleme (otantik davranış gibi), tarafsız değerlendirme ve pozitif ahlaki perspektiftir (Walumbwa vd ., 2008:95).

Öz-Farkındalık: Kişinin dünyayı nasıl algıladığı ve bu algılama sürecinin zamanla kişi üzerinde meydana getirdiği etki ile ilgilidir.

İlişkisel Şeffaflık: Kişinin kendini diğerlerine sahte değil özgün (otantik) bir şekilde sumasını ifade etmektedir.

Önyargısız Değerlendirme: Liderin karar vermeden önce konuyla ilgili tüm verileri analiz etmesi anlamına gelmektedir.

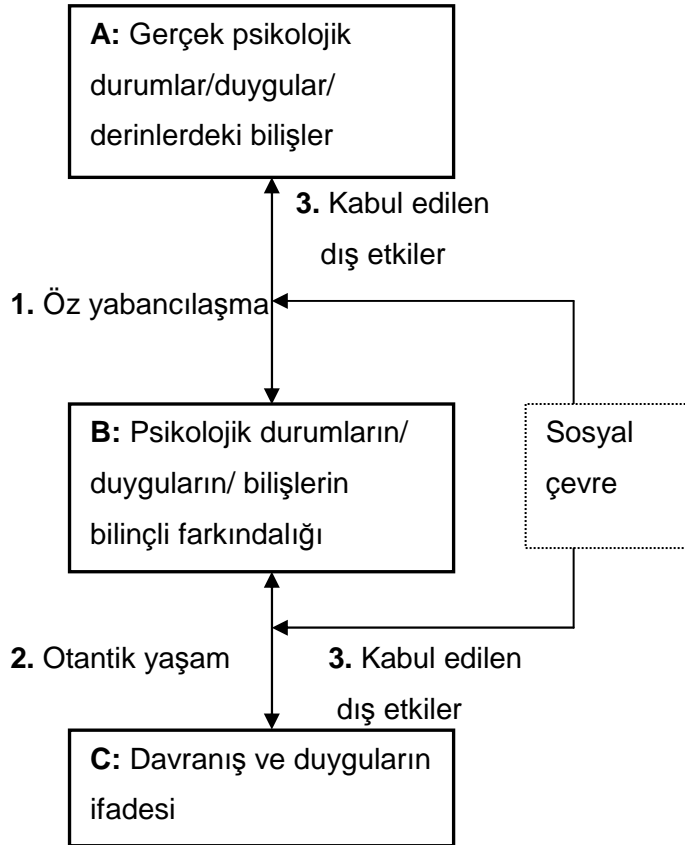
İçselleştirilmiş Ahlaki Perspektif: Öz-denetimin içselleştirilmiş ve bütünleştirilmiş bir formudur. Bu tür öz-denetim; grupsal, örgütsel ve toplumsal baskılara karşı iç ahlaki standartlar ve değerler tarafından yönlendirilmektedir.

Walumbwa vd. (2008:95-96), içselleştirilmiş düzenleme süreçlerini ve otantik davranışı içselleştirilmiş ahlaki perspektif içinde birleştirdiklerini çünkü bu kavramların (kişinin iç değer ve standartlarıyla uyumlu sergilenen davranışı içermektedir) özgür irade teorisi açısından kavramsal olarak eşdeğer olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, otantik liderlik kurgusunu işlevselleştirme için ilk çabalarda içselleştirilmiş düzenleme ve olumlu ahlaki boyutlar arasında kavramsal olarak örtüşme görülmektedir. Bundan dolayı, bu boyutlar bir liderin davranış bütünlüğünü sağlamak için (değerler ve eylemler arasındaki tutarlılık gibi) iç kontrolünü içeren içselleştirilmiş ahlaki perspektif olarak tek boyutta daraltılmıştır.

1.6.7. Wood vd.'nin Otantik Liderlik Yaklaşımı

Wood ve arkadaşlarının (2008) geliştirdikleri üçlü anlayışa dayanan kişi merkezli bir otantik liderlik modeline (Şekil 1.10.) aşağıda yer verilmiştir.

Şekil 1.10. Otantikliğin Kişi Merkezli Anlayışı



Kaynak: Wood vd., 2008, s. 386.

Şekil 1.10. incelendiğinde; kişi merkezli anlayış içinde Barrett-Lennard (1998) tarafından tanımlanan otantiklik a) bir kişinin birincil deneyimi, b) sembolize edilmiş farkındalıkları ve c) dışa dönük davranış ve iletişimini içeren aralarında tutarlılık bulunan üçlü bir yapıdadır (şekilde 1. ,2., ve 3. çizgiler). Bu hikaye, gerçek deneyimleri (gerçek psikolojik durumlar, duygular ve şematik inançları içeren kendine karşı dürüstlük; A kutusu) bilişsel farkındalık ile temsil edilen deneyimin yönleri ile (B kutusu) karşılaştırarak başlamaktadır. Otantikliğin ilk yönü bilinçli farkındalık ve gerçek deneyim arasındaki kaçınılmaz uyumsuzluğu, ikinci yönü ise, bilinçli olarak algılanan deneyim (B Kutusu) ve davranış (C Kutusu) arasındaki

uyumu içermektedir. Yani, bir insanın diğerlerinin etkisini ve inancını, onların beklentilerine uyma zorunluluğunu ne ölçüde kabul ettiğini kapsamaktadır. İnsanlar temelde sosyal varlıklardır ve hem kendine yabancılaşma hem de otantik yaşam sosyal çevre tarafından etkilenmektedir. Başkalarının görüşlerini içe yansıtma ve dış etkileri kabul etme (3. çizgi) hem kendine yabancılaşma duygularını (1. çizgi) hem de otantik yaşam deneyimini (2. çizgi) etkilemektedir. Kendine yabancılaşma, otantik yaşam ve dış etkileri kabul ile birlikte ele alındığında otantikliğin kişiyi merkeze alan üçlü bir görünümünü oluşturmaktadır (Wood vd. 2008:386).

Wood ve arkadaşları standart psikometrik işlemler aracılığıyla otantikliğin yukarıda açıklanan (şekilde gösterilen) üçlü anlayışını ölçmek için otantiklik ölçeği geliştirmişlerdir. Ölçek, kendine yabancılaşma (1.boyut), otantik yaşam (2. boyut) ve dış etkilerin kabulü (3. boyut) boyutlardan oluşmaktadır (Wood vd. 2008:387-388).

Yukarıda değinilen modellerin bazılarının odaklandıkları noktalar aşağıda Tablo 1.2. yardımıyla özetlenmiştir (Klenke, 2007:75):

Tablo 1.2. Otantik Liderliğe İlişkin Bazı Modellerin Özü

	Gardner vd. (2005)	Avolio vd. (2004)	Illies vd. (2005)	Klenke (2004)
Öz-Farkındalık	▪			
Kendini Tanıma/Bilme				
Öz-denetim	▪			
Öz-saygı			▪	
Öz-yeterlik			▪	▪
Öz-motivasyon				▪
Öz-kimlik (kişisel özdeşleşme)		▪		
Kendini geliştirme			▪	
Kendini aşma				▪
Özveri				▪

Kaynak: Klenke, 2007, s. 75.

1.7. OTANTİK LİDERLİĞİN TAKİPÇİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Gardner vd.'ne göre de otantik takipçilik, otantik liderlik gelişiminin ayrılmaz bir bileşeni ve sonucudur. Otantik takipçilik gelişimi, otantik liderlik gelişim süreçlerini büyük ölçüde yansıtmaktadır. Otantik liderler, pozitif modelleme ve doğrudan iletişim aracılığıyla takipçilerin otantik ve kendileriyle uyumlu kimlikler elde etmelerine yardım ederler. Yeterlik ve özerklik ihtiyaçlarını karşılayarak, yeteneklerini keşfetmeleri için yardım ederek onların güçlü yönlerini geliştirir, görevlerini yapmaları için onları güçlendirirler. Görevlere katılım için takipçilerin güven ve yeterlik duygularını artıracak fırsatlar sağlarlar. Ayrıca, otantik liderler ortak bir misyon ve amaç belirterek ve yüksek kaliteli bağlantıların gelişmesini teşvik ederek takipçilerinin özdeşmelerini bir ölçüde artırır (Gardner vd. 2005:364).

Otantik liderler yaptıkları ve söyledikleri, yüksek düzeyde öz-farkındalık, önyargısız değerlendirme, açıklık ve otantik davranış ile aktif ve sürekli olarak takipçileri için model olurlar. Dolayısıyla pozitif bir rol model olarak otantik liderler, otantik takipçilerin gelişimi için önemli bir girdidir. Etik ve sağlam temellere dayalı bir örgüt ikliminde gerçekleşen tüm bu süreçlerin takipçiler açısından, liderlerine güven, örgütlerine bağlılık ve işyeri esenliği ile sonuçlanması ve bu sonuçların da takipçilerin sürdürülebilir ve gerçek takipçi performansı sağlaması beklenmektedir (Gardner vd. 2005:347).

Hannah vd.'ne göre lider, şeffaf bir ahlaki davranış örneği ise ve liderlik süresince erdem ve otantik faydacılık sergiliyorsa, takipçileri üzerinde olumlu etkilere yol açacaktır. Otantik ahlaki liderliğin takipçiler üzerindeki etkileri 1) lidere daha fazla güven, 2) lidere tanınan daha yüksek güç ve hoşgörü, 3) lider ve onun ahlaki eylemlerine öykünme ile arttırılmış sosyal kimlik, 4) takipçinin ahlaki çalışma öz-kavrama algısının aktivasyonudur (Hannah vd. 2005:67).

Otantiklik liderler, oluşturduğu öngörünün doğruluğunu garantilemez fakat zamanla takipçilerin katılımını gerçekleştirir, takipçilerine yönle ilgili daha fazla bilinç kazandırır, böylece onların gelecekte arzulan duruma (vizyon) en iyi görüş ve soruları ile katkılarını sağlayabilirler. Ancak, eğer lider daha az otantik ise vizyon, kişisel amaç ya da hedeflere ulaşmak için bir araç olarak kötüye kullanılabilir ve bu

noktada kötüye kullanımı fark edebilen takipçiler uzun dönemde ilgilerini keserler ve uzun vadede performansları zarar görebilir (Avolio ve Gardner, 2005:328-329).

Klenke de (2007), otantik liderlerin takipçileri üzerindeki etkilerini iş tatmini ve bağlılık ve işperformansı gibi davranışlarla gösterdiğini ifade etmektedir (Klenke, 2007:72).

Jensen ve Luthans (2006) “işletme kurucusunun çalışan tarafından otantik lider olarak algılanması” ve “çalışanların tutum ve davranışları” arasındaki ilişkiyi küçük işletme girişimcileri üzerinde araştırmışlardır. Çalışanın otantik liderliği algılamasının onların iş tatmini, örgütsel bağlılığı, ve iş mutluluğunu tahmin etmek için güçlü bir faktör olduğunu tespit etmişlerdir. Otantik liderlik davranışları algısı, bağlılığın duygusal boyutu ile güçlü bir ilişki sunmuştur (Çeri Booms, 2009:48).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TARİHÇESİ, TANIMI, GÖSTERGELERİ, ÖNEMİ VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tarihçesi

Örgüt kuramlarına baktığımızda Taylor bilimsel yönetim anlayışı, Fayol'un yönetsel Kuramı ve Weber'in bürokrasi modelinin içinde yer aldığı klasik kuramlar (1900-1930) rasyonel bakış açısıyla örgütte verimliliği artırmak için uygulanması gereken kurallar ve ilkeler belirlemeye çalışmışlardır. Diğer bir deyişle, örgüt üzerinde belirleyici olan, saptanan bu ilke ve kurallardır. Örgüt ancak kurallara uyarak başarıya ulaşabilir. Metaforu makine olan bu anlayış içinde insan ögesi de iyi işleyen bir makinenin parçası gibi düşünülmüştür. Dolayısıyla örgütsel bağlılık da araçsal bağlılık olarak ele alınmış yani, ücretler artırılarak bağlılık dolayısıyla da verimlilik artırılabilceği varsayılmıştır.

1930'larda ortaya çıkmaya başlayan Neo-Klasik Kuram da aynı bakış açısıyla örgütlerde verimliliği artırmanın belirli rasyonel yolları olduğu varsayımı üzerinde durmuştur. Neo-Klasik kuramın, klasik kuramdan tek farkı, insanı da analizlerine dahil etmeleri ve örgütün sosyo psikolojik yönünü de hesaba katmaları olmuştur. Dolayısıyla insanların sadece ekonomik ödüller yoluyla değil birtakım psiko-sosyal araçlar da kullanılarak motive edilebileceği üzerinde durulmuştur.

1960'lar, rekabette görülen artışla birlikte örgütlerin sadece iç yapılarını değil aynı zamanda dış çevrelerini de dikkate almaya başladıkları dönemdir. Bu dönemde düşünmek üretmekten daha önemli hale gelmiş; işletmeler de, artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek için bilgi işçilerine daha fazla ihtiyaç duyar hale gelmiş, bu da örgütsel bağlılık konusuna bakışın değişmesine neden olmuştur.

Çevresel koşullardaki değişim ve hareketlilik, işgücü hareketliliğini de gündeme getirmektedir. Örgütlerin başarısı yalnızca çalışanların yeterliliği ve performansı ile değil; yüksek performansla sahip işgücünü çalıştırdıkları örgüte bağlı

kalmasını sağlamakla mümkündür. Örgütsel bağlılık temel olarak, personelin çalıştığı örgüte ait olma duygusu hissetmesidir. Kavramın sonuçları kadar bağlılığı hangi unsurların artırdığı ve azalttığı da tartışmaların odak noktasını oluşturmaktadır (Sağlam Arı, 2003:19). Liderlik kavramı da bu unsurlardan bir tanesidir.

Rolleri hem örgüt sistemi için bir köprü görevi görmek hem de işgörenle doğrudan ilişki kurmak olan liderler, örgüte yeni gelenlerin uyum sağlamasında destek olarak, daha deneyimli işgörenler için danışmanlık görevi yaparak, aynı zamanda değerlendirme sistemi yoluyla eleştirel geribildirim ve değerlendirme sunmaya devam ederek örgütte önemli bir yere sahip olmaktadır. Liderin astına karşı sergilediği güçlendirme davranışları, onun örgütsel bağlılığını artırmaktadır (Kidd ve Smewing, 2001:26).

Örgütsel bağlılığın tarihçesine bakıldığında, 1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğünü görmek mümkündür (Özsoy vd. 2004, www.isguc.org, 10.02.2011). Örgütsel bağlılık çeşitli biçimlerde kavramsallaştırılmış ve ölçülmüştür (Allen ve Meyer, 1990:1).

Literatürde bağlılık kavramının tanımlanması için üç farklı bakış açısı (Buchanan, 1974; Mowday, Porter & Steers, 1982; Reichers, 1985) olduğu görülmektedir. Bunların **birincisi**, bağlılığı örgüt ve üye arasındaki teşvik/katkı işlemlerinin bir sonucu olarak gören değişim (yan-bahis) yaklaşımıdır. **İkincisi**, bağlılığı kişinin kimliğini örgüte bağlayan bir tutum ya da örgüte doğru bir yönelme olarak tanımlayan psikolojik yaklaşımıdır. Bu yönelme üç unsurdan oluşmaktadır: 1) örgütün değerleri ve amaçlarıyla özdeşleşme, 2) çalışmalara yüksek katılım ve 3) örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek duymaktır. **Üçüncüsü** ise, bağlılığı bireylerin, gönüllü, kesin ve geri dönülmez davranışlarının sonucu olarak tanımlayan özellikler yaklaşımıdır (Varona, 1996: 6-7).

Örgütsel bağlılık kavramı ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmıştır. Whyte, aşırı bağlılığın tehlikelerini dile getirdiği "Örgüt İnsanı" adlı çalışmasında, örgütsel insanı sadece örgütte çalışan değil, aynı zamanda örgüte ait olan kişi olarak tanımlamaktadır. Yazara göre örgüt insanı, yaratıcılık kaynağı olarak

grubu görürken, bir yere ait olma duygusunun kendisinin nihai gereksinimi olduğuna inanmaktadır (Bülbül, 2007:3).

Kavram, Whyte'dan sonra başta Porter olmak üzere Etzioni, Steers, Mowday, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir (İnce ve Gül, 2005:12). Bu kişilerden Becker (1960), yan bahis teorisini geliştiren kişi olmuştur. Etzioni (1961), bağlılık kategorizasyonunu yapan ilk kişi olurken; Steers (1970), örgüte bağlılığın, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu ortaya koymuştur. Mowday ve arkadaşları (1974), performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalışmış; Allen ve Meyer (1984), duygusal ve devam bağlılığı sınıflamasını yapmışlardır (Kurt, 2010:41). 1990'lardan beri örgütsel bağlılık birçok araştırmacının önemli bir konusu haline gelmiş, örgütsel bağlılığın teorik gelişimine de büyük ilgi duyulmuştur (Meyer vd. 2002:21).

Türkiye'de yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık teriminin "organizational commitment" kavramının karşılığı olarak başlıca iki anlamda kullanıldığı gözlenmektedir. Buna göre 1993'te Varoğlu, 1995'te Tuncer bu kavramı, "örgütsel bağlılık"; 1996'da Celep ve 2000 yılında Balcı ise, "örgütsel adanmışlık" olarak isimlendirmişlerdir (İnce ve Gül, 2005:2). Bu çalışmada bu kavramın Türkçe karşılığı olarak "örgütsel bağlılık" kullanılmıştır.

Örgütsel bağlılık ve liderlik ilişkisine bakıldığında, farklı araştırmacılar tarafından farklı zamanlarda ayrı ayrı ele alındığı görülmektedir. Bu alandaki en önemli araştırmacılar ise, Meyer, Mowday, Steers, Fried ve Ferris, Conger ve Kanungo, Greenberg, House, Brewer ve Blau olarak gösterilmektedir (Lok ve Crawford, 1999:365-366). Fakat, bizim tez konumuz olan otantik liderlik anlayışı ile örgütsel bağlılığı birlikte ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır.

2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Türk Dil Kurumu sözlüğünde bağlılık kavramı; "Bağlı olma durumu, mecburiyet, birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat" (<http://www.tdk.gov.tr>, 15.02.2011) olarak tanımlanmıştır.

Bir kavram ve toplumsal içgüdü'nün duygusal bir anlatım biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun bulunduğu her yerde mevcuttur. Bağlılık, eski söyleyiş biçiminde "sadakət", sadık olma durumunu anlatmaktadır. Kölenin efendisine, memurun ödevine, askerin yurduna olan sadakati örnek verilebilir. Genel anlamda bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur, başkalarına ya da bir düşünceye, kendimizden daha büyük bir şeye karşı bağlılığı, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü ifade etmektedir (Ergun, 1975: 99).

Örgütsel bağlılık literatürü, araştırmacıların, büyük ölçüde bireylerin bağlılığının niteliği, kişinin örgütsel amaç ve çıkarları koruma isteği, örgüte dönük belli davranışsal gerekleri yerine getirme ve örgütle paylaşılan birlikteliğin daha çok moral-psikolojik gücü üzerinde odaklandıklarını göstermektedir. Bunun yanında yazarlardan önemli bir bölümü de örgütsel bağlılığı, işgörenlerin, örgütün farklı parçalarına veya öğelerine bağlılığı şeklinde anlamlandırmışlardır (Balay, 2000:19).

Son yıllarda örgütsel bağlılık konusunu ele alan çalışmaların sayısında artış gözlenmektedir. Bu çalışmalardan bazıları, bağlılık ve diğer bazı örgütsel değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymuştur. Bu değişkenler: a) devamsızlık (Steers, 1977; Larson & Fukami, 1984) b) liderlik tarzı (Morris & Sherman 1981) c) iş performansı (Mowday, Porter & Dubin, 1974; Steers, 1977) d) işgücü devir hızı (Kom, Katerberg & Hulin, 1979; Angel & Perry 1981) e) iletişim açıklığı (Argyris in Housel & Warren, 1977) f) sürece katılma (Eisenberg, Monge, & Miller, 1983) g) kararlara katılım (Hall, 1977) h) işten alınan geri dönüş miktarı i) yeni çalışanların sosyalleşme stratejileri (Buchanan, 1974)'dir (Varona, 1996:8).

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan tanımlar oldukça farklı içeriklere sahiptir. Bunun nedeni işgören ile örgüt arasındaki ilişkinin yapısı ve nasıl geliştiği konusunda yazarlar arasındaki görüş ayrılıklarıdır (Meyer ve Allen, 1997:10).

Aşağıda literatürde yer alan örgütsel bağlılık tanımlarından bazılarına yer verilmiştir:

Becker'e göre (1960:32) bağlılık; bir kişinin yan bahis yaparak, faaliyetin tutarlı çizgisiyle ilgili olmayan çıkarlarını birleştirmesiyle ortaya çıkmaktadır. Yani,

yazar, örgüte bağlılığın büyük ölçüde bahis-yatırım'a dayandığını, işgörenin örgütten ayrıldığında kaybedeceği birikmiş yatırımlardan etkileneceğini belirtmiştir.

Stebbins (1970) de maliyetlere odaklanarak örgütsel bağlılığı, "geçiş yapmanın getireceği büyük maliyetlerden dolayı farklı bir sosyal kimlik seçmenin imkansızlığının farkındalığı" olarak tanımlamıştır (Meyer ve Allen, 1991:65).

Porter'a göre örgütsel bağlılık, bir bireyin belirli bir örgütle bütünleşmesi ve ona sarılımasının gücüdür. Genellikle üç faktörle karakterize edilmektedir. Bunlar: 1) bireyin örgüt amaç ve değerlerine karşı duyduğu güçlü inanç ve kabullenme, 2) örgüt adına büyük çaba sarfetmeye gönüllü olma, 3) örgüt üyesi olarak kalma arzusudur (Porter vd. 1974:3).

Buchanan (1974), örgütsel bağlılığı; örgütün amaç ve değerlerine, kişinin amaç ve değerler ile ilgili rolüne ve araçsal değerler dışında sadece örgütün kendi iyiliği için ona duygusal olarak bağlanması olarak tanımlamıştır (Buchanan, 1974:533).

Wiener'e (1982) göre örgüte bağlılık; örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamıdır (Balay, 2000:15).

Mowday vd.'ne (1982) göre örgütsel bağlılık; kişinin örgütle özdeşleşmesi ve örgüte sarılıması olarak tanımlanmaktadır. Kişiler örgüte ihtiyaçlar, istekler, yetenekleri ile gelirler, yeteneklerini kullanmak ve temel ihtiyaçlarını tatmin edebilecekleri bir çalışma ortamı bulmayı beklerler. Örgüt, kişinin yeteneklerini sergileyebileceği ortamı sağlar ve onun ihtiyaçlarını giderirse, kişi bunun karşılığını örgüte bağlanarak verecektir (Cohen, 1992:541).

Örgütsel bağlılık; bireyin örgüt için hissettiği psikolojik bağ olarak kabul edilmekte; örgütün bakış açısının ve özelliklerinin birey tarafından içselleştirme veya benimsenme derecesi olarak tanımlanmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986:493)

Örgüte bağlılık; çalışanı örgüte bağlayan psikolojik bir durumdur (muhtemel işgücü devrinin daha az olmasını sağlar) (Allen ve Meyer, 1990:14). Bu psikolojik

durum işgörenlerin a) örgütle ilişkisi ile şekillenmekte ve b) örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlamaktadır (Meyer ve Allen, 1991:67).

Örgütsel bağlılık; kişinin örgüte bağlanması ya da bağlıdır (Mathieu ve Zajac 1990:171).

Örgütsel bağlılık, bireyin belirli bir örgüt ile girdiği bağlılığın ve kimlik birliğinin birleşik gücüdür (Leong vd., 1996: 1345-1361).

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde görmesi halidir (Baysal ve Paksoy, 1999:8).

Örgüte bağlılık; çalışanın kuruma karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı kurumun başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir (Özsoy vd. 2004, www.isguc.org, 10.02.2011).

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütle olan ilişkilerini belirleyen psikolojik bir durumdur, örgütün bütününe olan bağlılığı ifade etmektedir (Gautam vd. 2005:306)

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgütü ile uyum içinde çalışması, örgüt amaçları yönünde çaba harcaması, örgütten de emeğinin karşılığını aldığına inanması ve örgütün bir üyesi olarak kalma sorumluluğunu hissetmesidir (Güçlü, 2006:7).

Meyer ve Allen örgütsel bağlılık tanımlarını baz aldıkları bileşenlere göre aşağıda Tablo 2.1'de özetlemiştir (Meyer ve Allen, 1997:12):

Tablo 2. 1. Baz Aldıkları Bileşenlere Göre Örgütsel Bağlılık Tanımları

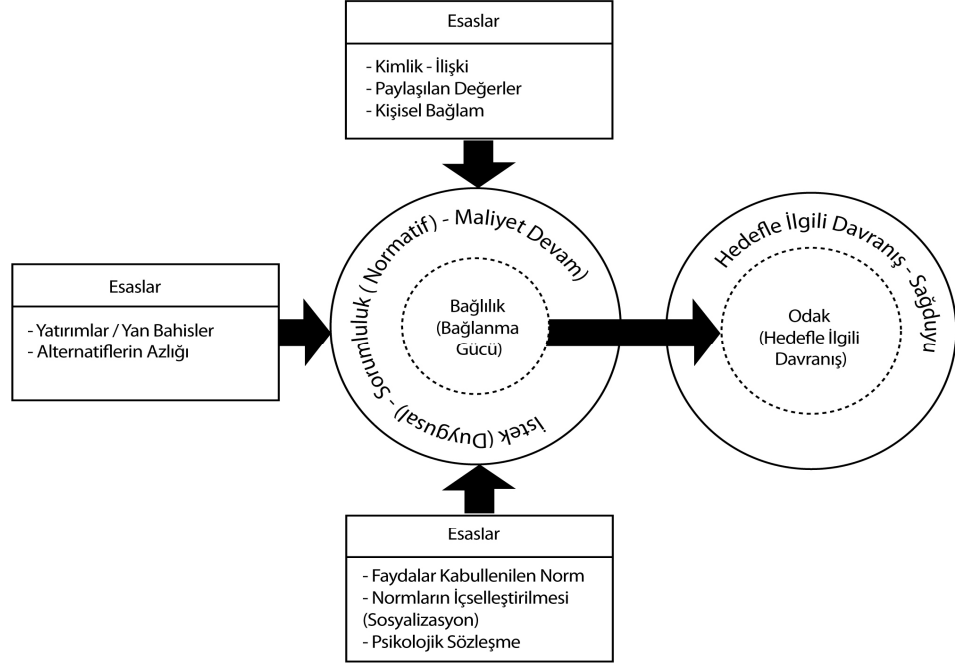
Duygusal Yönelme
Kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ya da davranışlar (Sheldon, 1971).
Kişinin sevgisini ve duygularını bir gruba bağlaması (Kanter, 1968).
Bireyin kendisini bir örgüte ait hissetmesi ve örgütle özdeşleşmesinin göreceli gücü (Mowday, Porter ve Steer, 1982).
Örgütün ve bireyin hedeflerinin birbirleriyle bütünleştiği ya da birbirine denk olduğu süreç (Hall, Schneider ve Nygren, 1970).
Örgütün amaç ve değerlerine, amaç ve değerleri ile ilgili kişinin rolüne ve tüm enstrümental değerleri dışında sadece örgütün kendisine duygusal bağlanma (Buchanan, 1974).
Maliyet-Fayda Temelli
Bağlılık öncelikle, bireysel-örgütsel ilişkilerin ve yapılan yatırımların zaman içinde değişmesi sonucunda oluşan yapısal bir olgudur (Hrebiniak ve Alluto, 1972).
Devamlı katılımı ilişkilendirilen “kar” ve işi bırakma ile ilişkilendirilen “maliyet” (Kanter, 1968).
Bağlılık, kişinin tutarlı aktivitelerle yatırım yaparak, çeşitli kazançları ilişkilendirmesiyle ortaya çıkar (Becker, 1960).
Zorunluluk ya da Ahlaki Sorumluluk
İçselleştirilmiş normatif baskıların, örgüt hedeflerini ve ilgilerini karşılayacak şekilde oluşmasının bir bütünüdür (Wiener, 1982).
Bağlılık davranışları, bağlılığın konusu ile ilgili olarak resmi ve/veya normatif beklentileri aşan sosyal açıdan kabul görmüş davranışlardır (Wiener ve Gechman, 1977).
Bağlılık gösteren çalışan, firmanın ona yıllar boyunca ne kadar terfi ya da tatmin verdiğine bakmadan; örgütte kalmayı ahlaki olarak doğru bulan çalışandır (Marsh ve Mannari, 1977).

Kaynak: Meyer ve Allen, 1997, s.12.

Tablo 2.1.'de yer alan tanımlardan hiçbiri diğerlerinden daha “doğru” ya da “evrensel” olarak kabul edilemez. Tanımların her biri birbirinden farklı olmakla birlikte, araştırmacıların konuya bakış açılarındaki farklılığı yansıtmaktadır (Meyer ve Allen, 1997:11).

Aşağıdaki şekilde (Şekil 2.1.) Meyer ve Herscovitch (2001) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modeline yer verilmiştir.

Şekil 2.1 Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli



Yukarıda şekil 2.1.'de örgütsel bağlılık merkezi daireler aracılığıyla gösterilmiştir. İç daire bağlılığın çekirdeğidir. Belirli bir hedef için önemli bir eyleme bağlı olma duygusudur. Dıştaki daire herhangi bir bağlılık ile karakterize edilebilecek farklı zihin setlerini yansıtmaktadır. Bu zihin setleri isteği, algılanan maliyeti ve hissedilen zorunluluğu yansıtmaktadır. Modele göre bir bağlılık bu zihin setlerinin üçünü de çeşitli derecelerde yansıtabilir (Meyer ve Herscovitch, 2001:317).

2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Porter vd.'leri örgütsel bağlılığın üç ana unsurdan oluştuğunu belirtmişlerdir (Porter vd. 1974:3):

- Örgütsel amaç ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- Örgüt adına ekstra çaba gösterme isteği,
- Örgüt üyeliğini devam ettirmek için güçlü bir arzu duyma.

İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarını belirlemede kullanılan göstergeler aşağıdaki gibi sıralanabilir (İbicioğlu, 2000:14-16):

Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul ve İnanma: Örgütsel bağlılığın en önemli göstergelerinden bir tanesi, işgörenin çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini kabul etme derecesidir. Çünkü kişinin amaç ve değerlerini kabul etmediği bir örgüte bağlılık göstermesi beklenemez.

Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme: İşgörenin örgüte olan bağlılığının ikinci göstergesi, onun örgütü için normalin üzerinde çaba göstermesidir. Çünkü işgörenlerin örgütleri için kendilerinden beklenin ötesinde fedakârlıkta bulunmaları, ancak işgörenin örgüte bağlılığı ile açıklanabilmektedir.

Örgüt Üyeliğini Devam Ettirmek İçin Duyulan Güçlü İstek: Bir diğer örgütsel bağlılık göstergesi de işgörenin örgüt üyeliğini devam ettirmek için duyduğu güçlü istektir. Örgütlerine bağlı olmayan çalışanlar, bağlı olanların aksine örgütsel üyeliği devam ettirme konusunda herhangi bir istek duymazlar (Sürgevil, 2007:13).

Örgüt Kimliğiyle Özdeşleşme: Örgütsel bağlılık göstergelerinden bir diğeri olan örgütsel özdeşleşme işgörenin örgütsel amaç ve değerleri benimseyip kabul etmesidir (İbicioğlu, 2000:15). İşgörenlerin örgütle ne derece özdeşleştikleri, örgütün yaptığı veya yapmadığı işleri ne kadar onayladıkları sorularına verilen cevaplar; işgörenin örgütle özdeşleşme ve onun bir parçası olma derecesini ortaya koyacaktır (Sürgevil, 2007:13).

İçselleştirme: İşgörenler kendi amaç ve değerleriyle bütünleştiği ölçüde örgütün amaç ve değerlerini içselleştirirler ve örgütün amaç ve değerlerini içselleştirebildikleri ölçüde ona bağlılık hissederler.

Örgütsel bağlılığın bu şekilde tanımlanması, bağlılığın işgörenlere edilgen bir şekilde sadık olmalarının ötesinde bir anlamı olduğunu ifade etmektedir (Ergül, <http://www.angelfire.com/nt/zeus/yl/s20.doc>)

2.1.4. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Son zamanlarda yapılan araştırmaların çoğu, işgörenlerin davranış ve niyetlerinin önemli bir beliryecisi olarak örgütsel bağlılığa yönelmiştir (Shore ve Martin, 1989:625). Örgüte bağlılığı yüksek çalışanların görevleri yerine getirmede daha çok çaba gösterdikleri, örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttükleri için her örgüt; kendi çalışanlarının örgüte bağlılığını artırmak istemektedir (Akpınar, 2007:52). Bu anlamda, örgüt çalışanlarının bağlılıklarını arttıracak bir ortam oluşturulmasıyla çalışanlar işlerini severek yapacak ve örgüt için sağlayacakları katma değer de artacaktır.

Örgütler, bugünün artan rekabet ortamında pek çok problemle karşı karşıya kalmaktadırlar. Sürekli maliyetleri düşürürken performansı artırmalı, süreç ve ürünleri iyileştirmeli, kalite ve verimliliği artırmalıdır (İnce ve Gül, 2005:13). Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların performans ve verimliliklerinin artacağı (Shirbagi, 2007:17), daha az geri çekilme davranışında bulunacakları ve değişiklikleri kabul etmeye daha istekli olacakları (Lo vd. 2009:134) ; buna karşın, düşük örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanların ise örgütten ayrılmak için fırsatlar arayacakları düşünülmektedir (Shirbagi, 2007:17). Bu gibi nedenlerden dolayı örgütlerin bağlılık kavramına verdikleri önem her geçen gün daha da artmaktadır.

2.1.5. Örgütsel Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi

Örgütsel bağlılıkla benzerlik gösteren ve hatta zaman zaman örgütsel bağlılık yerine kullanılan bazı kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramlar; mesleğe bağlılık, işe bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, örgütsel sadakat ve örgütsel vatandaşlıktır.

2.1.5.1. Mesleğe Bağlılık

Blau (1985, 1988, 2001) mesleğe bağlılığı; "bireylerin mesleğine ve yaptığı işe yönelik tutumu" şeklinde tanımlamıştır (Tak ve Çiftçioğlu, 2008:157). Diğer bir deyişle, mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemi ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğu ile ilgilidir (Baysal ve Paksoy, 1999:8).

Mesleki bağıllık tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki yaklaşım çerçevesinde ele alındığında; davranışsal perspektife göre mesleki bağıllık, mesleki birliklere katılım ve mesleki literatürü takip etme gibi faaliyetlere odaklanırken; Tutumsal perspektif bireyin yeni fikirler üretmedeki katkısı, bu katkıların orijinalliği ve bireyin işine karşı olan tutumu gibi konulara ağırlık vermektedir (Morrow and Wirt, 1989:41'den akt. Çöl, 2004, www.isguc.org, 05.10.2010).

Bünyesinde profesyonel işgörenleri barındıran örgütler için mesleki ve örgütsel bağıllık arasındaki ilişki çok önemlidir. Örneğin; mesleğine ve amaçlarına bağlı olan profesyonellerin gösterdikleri örgütsel bağıllığın derecesi oldukça düşükken; hem mesleğine hem de örgütüne bağlı olan bireylerin örgüt etkinliğini artıran davranışlar sergileyeceğine inanılmaktadır (Cengiz, 2001; 13). Ayrıca daha iyi eğitim almış işgörenler, belirsizliklere karşın, giderek mesleklerine daha çok bağlanmaktadır (Carson ve Bedeian, 1994:238).

Örgüte bağıllık ve mesleğe bağıllık arasındaki fark kısmen Gouldner'in (1958) "yerel olanlar" ve "kozmpolitanlar" arasındaki farklılığa dayanmaktadır. Yerel eğilimi yüksek olan kişiler, örgütlerine yüksek düzey bağıllık gösterip, daha çok içsel ilgi gruplarına yönelimlidirler. Bu kişiler, örgütlerine duydukları bağıllığın yanısıra, işlerine de sarıldıkları için işlerinden ayrılmayı daha az düşünürler. Buna karşın yüksek düzeyde kozmpolitan eğilimli kişiler, örgütlerine daha az bağlı olup, dışsal ilgi gruplarına (mesleki birlikler gibi) daha eğilimlidirler. Bu kişiler, mesleklerine daha yüksek düzeyde bağlı olup, mesleklerinden ayrılmayı daha az düşünürler (Blau, 1985:279'dan akt. Balay, 2000:39). Örgütler bireylerin mesleki faaliyetlerini ödüllendirerek ve kendi alanlarındaki gelişmeleri takip etmelerine zemin hazırlayarak, mesleki beklentiler ile örgütsel amaçları aynı çizgiye çekmenin yollarını aramalıdır. Bu sayede hem mesleki hem de örgütsel bağıllık sağlanmış olacaktır (Çöl, 2004, www.isguc.org, 05.10.2010).

2.1.5.2. İşe Bağıllık

İşe bağıllık kavramı, "kişinin işiyle yaşadığı psikolojik özdeşiminin bilişsel düzeydeki yansıması" dır (Brooke, Russel ve Price, 1988).

İnce ve Gül (2005:18-19) ise işe bağlılık kavramını; “personelin çalışmakta olduğu işine yönelik olarak edindiği duygusal bir bağ ve inanç” olarak tanımlamışlardır. İşlerine bağlı bireyler, başka faaliyetlerden çok kendi işleri ile ilgilenme eğilimindedirler (Çakar ve Ceylan, 2005:57). Kişiyi etkileyen en önemli olayların işi ile ilgili olması, işin gerektirdiğinden fazla çalışması, iş dışında da zihinsel boyutta, işi ile içiçe yaşaması, işle bütünleşmenin en önemli göstergeleri olarak kabul edilmektedir (Türköz, 2000, <http://www.merih.net/m1/wyturk04.htm>, 18.02.2011).

Blau ve Boal, işe bağlılık kavramının özelliklerini tanımını da içerecek şekilde aşağıdaki gibi sıralamışlardır (Blau ve Boal, 1987:290):

- a. İşin, bir kişinin kendi hakkındaki imajıyla ilişkisinin derecesi,
- b. Bireyin işine aktif olarak katılma derecesi,
- c. Bireyin öz saygısının algıladığı performans seviyesinden etkilenme derecesidir

İşe bağlılık işgörenin davranışlarını ve tatmin düzeyini etkileyebilir fakat işe bağlılığın performans ve iş tatmini anlamına geldiği söylenemez (İnce ve Gül, 2005:20).

2.1.5.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Örgüsel bağlılık kavramıyla karıştırılan kavramlardan bir diğeri de çalışma arkadaşlarına bağlılıktır. Çalışma arkadaşlarına bağlılık, bir kişinin örgütte çalışan diğer kişilerle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesidir. Kişi kurumda çalışmaya başladığında, orada çalışanlar kişiye rehberlik yaparak, bireyin ihtiyaçlarını gidererek, onun örgüte ilişkin tutumunda kalıcı etkiler meydana getirmektedir (Demirgil, 2008:44). Bu nedenle çalışanlar, arkadaşlarıyla birşeyler paylaşabildikleri örgütlerde çalışmayı tercih edeceklerdir.

Çalışma arkadaşlarına bağlılık belli bir amaç için olabileceği gibi kendisi de başlı başına bir amaç olabilir. Bazı bireyler bir takım çıkarlar sağlamak için bazıları ise sadece hoşlandıkları için çalışma arkadaşlarına bağlılık duyabilirler (İnce ve Gül, 2005:20).

Wallace (1995), çalışma arkadaşlarına bağlılığın işgörenlerin işe ilişkin her türlü güçlüğü yenmelerine yardım ettiğini belirtmiştir. Yazara göre, bu konuda bilinçli davranan işgörenler, birbirlerine daha sıkı yaklaşarak, bir toplulukta dayanışma duygusunun sürekli olarak korunmasına sağlarlar. Bu yüzden güçlü arkadaşlığı, güçlü meslek ve örgüt bağlılığına götürebilecekken; Sheldon (1971), sosyal katılım eksikliğinin, kişisel yatırımların artışına karşın örgütsel bağlılığı düşürdüğünü ifade etmektedir (Akınar,2007:72).

2.1.5.4. Örgütsel Sadakat

Türk Dil Kurumu sözlüğünde sadakat kavramı; “Dostluk, içten bağlılık, doğruluk, vefalılık” olarak tanımlanmıştır (<http://tdkterim.gov.tr/bts/>, 18.02.2011).

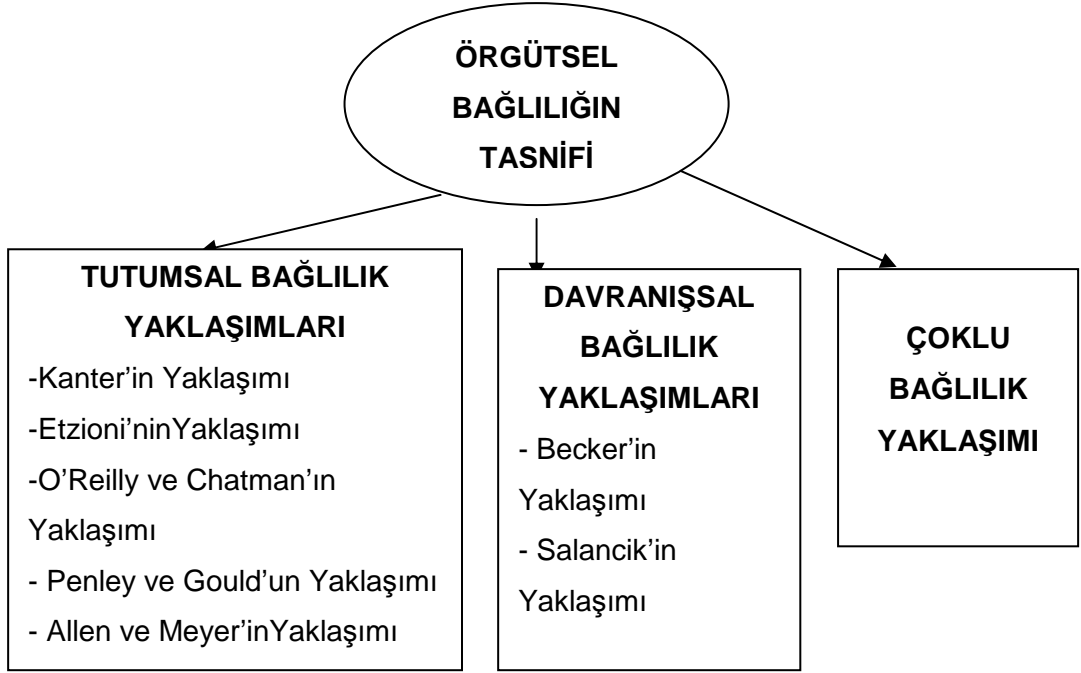
Örgütsel sadakat kavramı ise; “bireyin çıkarlarından ziyade bağlı bulunduğu örgütün çıkarlarını artırmayı ve bu çıkarlara aidiyet göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmektedir” (Kang vd., 2007’den akt. Uygur ve Koç, 2010: 80). Ait olma duygusunun örgüt üyesi olma isteği şeklindeki dışa yansımadır, gelecek odaklıdır (Cengiz, 2001:8). Örgütsel sadakat kültürel değerlerle, örgütsel bağlılık ise iş ve başarıyla yakından ilişkilidir. Bir kuruma olan bağlılık, çalışanın o kuruma olan üyeliğini sürdürme isteğidir. Örgütsel bağlılık, sadakate oranla daha kapsamlı ve daha güçlü bir duygudur (<http://www.ikademi.com/stratejik-yonetim/909-kurumsal-kimligi-benimsemek.html>, 20.02.2011).

Diğer bir ifadeyle sadakat, örgütsel bağlılığın sadece bir boyutunu oluşturan örgüt üyeliğinin sürdürülmesi ile ilgili örgütün bir üyesi olmaktan duyulan gururu, örgütü dışarıya karşı savunmayı ve diğer kişilerle örgüt lehine konuşmaktan alınan keyfi içeren bir kavramdır (İnce ve Gül, 2005:24).

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

Örgütsel bağlılık kavramının sınıflandırılmasıyla ilgili çeşitli araştırmacılar tarafından çeşitli yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Aşağıda en çok kabul gören üç tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımları sınıflandırmasına yer verilmiştir.

Şekil 2. 2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması



Kaynak: İnce ve Gül, 2005, s. 26.

Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde bağlılığın davranışsal, tutumsal ve çoklu yaklaşımlar olarak incelendiği tespit edilmiştir. Tutumsal bağlılık, insanların örgütleri ile ilişkisi hakkında düşünmesi süreci üzerinde durmaktadır. Kişinin kendi değer ve hedefleriyle örgütlerindeki arasındaki uyumun derecesinin belirlenmesidir. Davranışsal bağlılık ise, bireylerin belirli örgüte bağlanması ve bu problemle nasıl başa çıktıklarıyla ilgili süreçtir (Meyer ve Allen, 1991:62). Tutumsal yaklaşım, bağlılığın duygusal bir tepki olduğu görüşünü benimserken; davranışsal yaklaşım, bağlılığın bireyin geçmiş davranışlarının bir uzantısı olduğu görüşünü benimsemiştir (Cengiz, 2001:19). Çoklu bağlılık yaklaşımı ise, örgütsel bağlılığın sağlanmasında içsel ve dışsal pek çok faktörün etkili olduğu görüşüne dayanmaktadır (Gül, 2002:51).

Örgütsel davranış alanında çalışan bilim insanları, tutumsal bağlılık üzerinde dururken, sosyal psikoloji alanında çalışanlar davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Gül, 2002:50).

2.2.1. Tutumsal Bağlılık

Smith (1968)'e göre tutum, bir bireye atfedilen ve onun bir psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan bir eğilimdir (Kağıçbaşı, 2005:102).

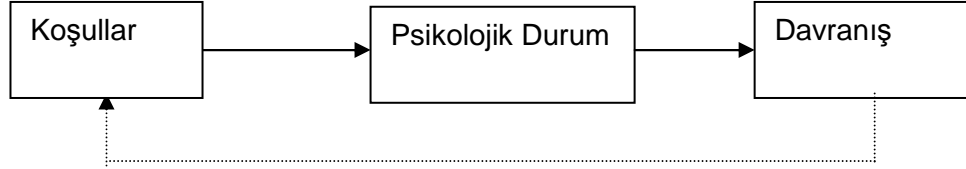
Duygusal temelli olan tutumsal bağlılıkta işgören örgüte duygusal bağlarla bağlanır ve örgütün amaçları ile kendi amaçları arasında uyum bulunmaktadır (Huselid ve Day, 1991:381). Bu durumda kişinin bir örgütle özdeşleşmesinin ve ona sarılımasının göreceli gücü olan tutumsal bağlılık üç faktörle tanımlanabilir. Bunlar; 1) örgütün amaç ve değerlerine karşı duyulan güçlü bir inanç ve kabul, 2) örgüt adına büyük çaba sarfetmek için duyulan istek, 3) örgütün bir üyesi olarak kalmak için duyulan güçlü istektir (Mowday vd 1982'den akt. Mathieu ve Zajac, 1990:172).

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların ortak yönleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Gül, 2002:46):

- a. Bu yaklaşımlar Duygusal Bir Nitelik İçerir: Duygusallığın hakim olduğu bağlılık türlerinde, örgütün amaç, hedef ve değerlerinin kişi tarafından kabullenilmesi üzerinde durulmaktadır. Kişi kendi amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerlerini büyük bir uyum içerisinde gördüğünden, örgüt üyeliğinin sürmesini istemektedir. Örgütte çalışmaktan büyük mutluluk duymaktadır. Bu mutluluk örgüt lehine ekstra çaba sarfedilmesine sebep olmaktadır.
- b. Bu Yaklaşımlar Rasyonel Bir Nitelik İçerir: Yaklaşımların bir diğer ortak yönü kişisel çıkarları en üst düzeye çıkarma, maliyetleri de en alt düzeye indirme isteğidir. Diğer bir ifadeyle tutum ve davranışlarda rasyonel düşünme eğilimi hakim olmaktadır. Alış-veriş felsefesi, tutum ve davranışlara yön vermektedir. Kişiler örgütü belirli ödül ve yararları elde etmek için bir araç olarak görmektedirler. Ödül elde etmenin yanı sıra örgütten ayrılmanın getireceği maliyetin kişiler tarafından yüksek bulunması, kişilerin rasyonel davranış sergilemesine neden olmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşımlarda kişilerin bağlılıklarında gönüllülük değil, zorunluluk hissedilmektedir

- c. Bu Yaklaşımlar Ahlaki Bir Nitelik İçerir: Bu niteliğin temel alındığı bağlılık türlerinde kişi, bağlılığı doğru ve ahlaki bir davranış olarak görmektedir. Buradaki zorunluluğun kaynağı ahlaki normlardır.

Şekil 2.3. Tutumsal Bağlılık Şeması



Kaynak: Meyer ve Allen, 1991, s.63.

Şekil 2.3.'e göre; tutumsal yaklaşımda, işgörenin içinde bulunduğu koşullar, psikolojik durumunu etkilemekte ve bu da işgören davranışının sürekli hale gelmesini sağlamaktadır (Meyer ve Allen, 1991:62).

DeCotiis ve Summers'a göre, işgörenin örgüte tutumsal bağlılığı kapsamında önemli görülen koşullar şunlardır (DeCotiis ve Summers 1987'den akt. Balay, 2000:26):

1. Örgütün amaç ve değerlerini içselleştirme,
2. Örgütsel role, bu amaç ve değerler kapsamında sarılma arzusu,
3. Amaç ve değerlere hizmet etmek için uzun süre örgütte kalma arzusu,
4. Bireysel amaçlara ulaşmak için araçsal çaba göstermenin ötesinde, örgütsel amaç ve değerler için çaba gösterme arzusudur.

2.2.1.1. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar

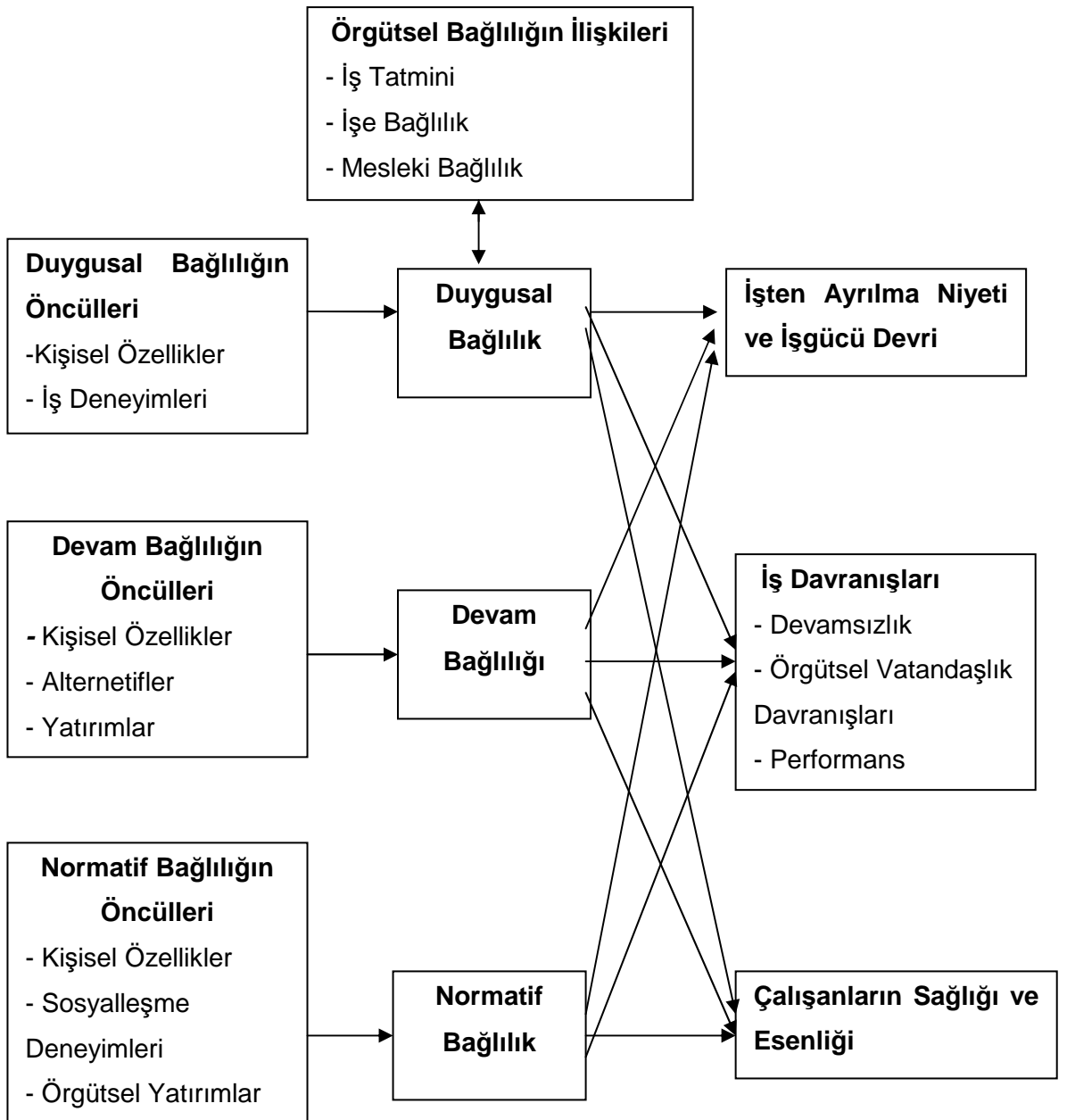
Çalışmanın bu kısmında, Meyer ve Allen, Kanter, O'Reilly III ve Chatman, Etzioni, Peneley ve Gould, Buchanan II'nin örgütsel bağlılık yaklaşımlarına yer verilmektedir.

2.2.1.1.1. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Meyer ve Allen, 1984'te iki farklı boyuttan oluşan bir örgütsel bağlılık modeli önermişler; birinci boyutu "duygusal bağlılık", ikinci boyutu "devam bağlılığı" olarak

tanımlamışlardır. Daha sonra 1990 yılında bu modele Wiener ve Vardi (1980) tarafından geliştirilen “normatif” bağlılık boyutunu da ekleyerek üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir (Meyer ve Allen, 1991: 67; 1996:253; Meyer vd. 2002: 21). McGee ve Ford, 1987’de Meyer Allen modelinde devam bağlılığının alternatiflerin azlığı ve yatırımlar olarak iki alt boyutunu bulmuştur. Bu nedenle, 1993’te Meyer ve Allen, modellerini yeniden düzenlemişlerdir (McGee ve Ford 1987’den akt. Akpınar, 2007:66).

Şekil 2.4 . Meyer ve Allen’in Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer vd., 2002, s. 22.

Şekil 2.4.'de görüldüğü gibi Allen ve Meyer, üç bileşenli bir örgütsel bağlılık modeli geliştirmiştir. Bunlar: Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Şeklin sağındaki değişkenler örgütsel bağlılığın sonuçlarını ifade etmektedir (Meyer vd. 2002:21; Allen ve Meyer, 1990: 3).

Meyer ve Allen, duygusal, devam ve normatif bağlılığı tutumsal bağlılığın türleri değil, bileşenleri (boyutları) olduğunu belirtmektedir. Yani, işgörenler bu psikolojik durumları, çeşitli derecelerde yaşayabilirler (Allen ve Meyer, 1990: 4, 1991:67). Örneğin bir çalışan hem örgütle güçlü bir duygusal bağ kuruyor hem de örgütte kalma zorunluluğu hissediyor olabilir. Bir başka işgören, örgütte çalışmaktan zevk alıyor ve aynı zamanda ekonomik açıdan da işi bırakmanın çok zor olacağını farkında olabilir. Son olarak diğer bir işgören, işvereniyle çalışma konusunda birbirine denk olacak şekilde, hem bir istek, hem bir gereklilik, hem de bir zorunluluk hissediyor olabilir. Bu nedenle araştırmacılar, çalışanın örgütle olan ilişkisini daha doğru anlayabilmek için; bağlılığı belirli bir türde sınıflandırmaktansa; bağlılığın tüm biçimlerinin gücünü değerlendirmeye başlamışlardır (Meyer ve Allen, 1997:13). Diğer bir ifadeyle, kişinin örgüte bağlılığı, bu herbir farklı psikolojik durumların toplamının bir yansımasıdır (Allen ve Meyer, 1990:4).

İş yaşamında güçlü duygusal bağlılığı olan çalışanlar “istedikleri için”, devam bağlılığı içindeki çalışanlar “ihtiyaçları olduğu için”, ve normatif bağlılıkla hareket eden çalışanlar ise “zorunluluk hissettikleri” için örgütte kalırlar (Allen ve Meyer, 1990: 3). Dolayısıyla duygusal ve devamlılık bağlılığı örgüte giriş sonrası kazanılan bir takım maddi ve manevi araçlardan etkilenirken (İnce ve Gül, 2005:43); normatif bağlılık hem örgüte gelmeden önce hem de örgüte geldikten sonra sahip olunan değerlerden etkilenmektedir (Allen ve Meyer 1990:4; 1991:72).

Meyer ve Allen'e (1997:12) göre örgütsel bağlılık boyutları olarak değerlendirilen duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın dört ortak özelliği bulunmaktadır:

1. Psikolojik bir durumu yansıtmaktadır.
2. Birey ve örgüt arasındaki ilişkileri göstermektedir.
3. Örgüt üyeliğini sürdürme kararıyla ilgilidir.
4. İşgücü devrini azaltıcı yönde etkileri bulunmaktadır.

Duygusal Bağlılık: Bireyin örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte sarılması ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesidir. Güçlü duygusal bağlılık hisseden işgörenler öyle istedikleri için örgütte kalmaktadırlar (Allen ve Meyer, 1990:2-3; 1991:67; 1996:253; 1997:11). Bu bağlılık türünde işgörenin değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir (Meyer ve Allen, 1997: 9).

Duygusal bağlılık, işgörenin bulunduğu örgütle birlik içerisinde olmasını ve örgütün değerlerini paylaşmasını vurgulamaktadır. Duygusal bağlılık kişisel özellikler, iş özellikleri ve iş deneyimi tarafından etkilenmekte ve iş performansını, devamsızlığı ve işgören devir hızını etkilemektedir (Eisenberger vd., 1990:51).

Allen ve Meyer'e (1990:17-18) göre, işgörenlerin duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler şunlardır:

- **İşin Zorluğu:** Örgütte işgörene verilen işin genellikle zorlu ve heyecan verici olması,
- **Rol Açıklığı:** Örgütün her zaman işgörenden ne beklediğini açıkça belirtmesi,
- **Amaç Açıklığı:** İşgörenin, örgütte yaptığı görevleri niçin yaptığı ile ilgili açık bir fikre sahip olması,
- **Amaç Güçlüğü:** İşgörenin iş gereklerinin özellikle talep etmediği unsurları içermesi,
- **Yönetimin Önerilere Açıklığı:** Üst yönetimin, örgütteki diğer işgörenlerden gelen her çeşit öneriyi dikkate alması,
- **İşgören Uyumu:** Örgütteki işgörenler arasında yakın ilişkilerin olması,
- **Örgütsel Güvenirlik:** İşgörenlerin örgütün söz verdiği her şeyi yapacağına inanması,
- **Kişisel Önem:** İşgörenin yaptığı işin örgütün daha büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı duygusunun gelişmesini teşvik etmek,
- **Geri Besleme:** İşgörenlere iş performansları hakkında sürekli bilgi vermek,
- **Katılım:** İşgörenlerin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılmalarını sağlamak.

Duygusal bağıllık literatürde en çok ele alınan bağıllık boyutudur. Kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için Allen ve Meyer bu bağıllık boyutunu çok önemsemektedir (İnce ve Gül, 2005:40).

Devam Bağıllığı: Yan bahis teorisine göre devam bağıllığı, yan bahis ve yatırımların birikimi sonucunda artmaktadır (Meyer ve Allen, 1984:372). Diğer bir deyişle, işgörenin örgütten ayrılmanın maliyetlerinin farkında olması (Meyer ve Allen, 1991:67; 1996:253), örgüte yaptığı yatırımların sayısı ve büyüklüğü ile algıladığı iş alternatiflerinin yokluğu veya azlığı gibi faktörlere dayanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:4).

Örgütle ilişkisi, zorunlu bağıllığa dayanan çalışanlar, böyle yapmaya ihtiyaçları olduğu için örgütte kalmaktadırlar (Meyer ve Allen, 1996:253; 1997:11).

Obeng ve Ugboro (2003:84), işgörenin örgüte yaptığı kişisel yatırımların iş arkadaşlarıyla yakın ilişkiler, emeklilik hakları, kıdem, kariyer ve işgörenin bir örgütte uzun yıllar çalışarak elde ettiği özel yetenekler olduğunu belirtmişlerdir. Dordevic'e göre ise, devam bağıllığı, örgüt kültürü, yaş, eğitim, hizmet süresi gibi hususlardan etkilenmektedir(Dordevic, 2004:112).

Mathieu ve Zajac'a (1990) göre de; yaş, kıdem, kariyer olanakları ve ücret düzeyi gibi kişisel ve örgütsel faktörlerin çalışanlar üzerindeki tatmin derecesi onların devam bağıllıklarını etkilemektedir. Buna göre, örgütte daha uzun zamandan beri çalışan ve daha ileri yaşta olan çalışanlar yaptıkları yatırımlar sonucunda daha fazla bağıllık göstermektedirler (Mathieu ve Zajac, 1990:91).

Meyer ve Allen'e göre ise işgörenlerin devam bağıllıklarını etkileyen faktörler şunlardır (Allen ve Meyer, 1990: 18):

- **Yetenekler:** İşgörenin halen çalıştığı organizasyonda kazandığı yetenek ve deneyimlerin ne kadarının diğer örgütlerde de ona faydalı olabileceği ve bu yetenek/deneyimlerin ne kadarını diğer örgütlere transfer edebileceği düşüncesi,
- **Eğitim:** İşgören mevcut örgüt ve benzerleri dışında bir örgütte çalışırsa aldığı biçimsel eğitimin, ona pek yarar sağlamayacağı düşüncesi,

- **Yer Değiştirmek:** İşgörenin örgütten ayrılması durumunda, farklı bir yere taşınmayı istemesi ile ilgili görüşleri,
- **Bireysel Yatırım:** İşgörenin çalıştığı örgüte büyük bir zaman ve çaba harcamış olması,
- **Emeklilik Primi:** İşgörenin işten ayrılırsa örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik fonlarını kaybedebileceği düşüncesi,
- **Alternatifler:** İşgörenin örgütten ayrılması durumunda mevcut işinin bir benzerini veya daha iyisini başka bir yerde bulmada zorlanabileceği düşüncesi.

Normatif Bağlılık: İşgörenlerin örgüt çalışanı olarak kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtmaktadır. İşgörenler yüksek bir normatif bağlılık duygusu ile örgütte kalma zorunluluğu hissetmekte (Meyer ve Allen, 1990:3; 1991:67; 1996:253), yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inandıkları için örgüte bağlılık göstermektedirler (Ubeng ve Ugboro, 2003:84). İşgörenin ailesi, çalıştığı örgüt ona sadakatin önemini vurgulamıştır ya da etrafında yıllardır aynı örgütte çalışan kişiler vardır. Böylelikle işgören, sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 4). Normatif bağlılık ayrıca, örgütün işgörene yaptığı harcamalar sonucu (işgöreni geliştirme programları ödemeleri, iş eğitimi ile ilgili maliyetler), işgörenin kendisini örgüte karşı borçlu olarak hissetmesi sonucu da gelişmektedir (Meyer ve Allen, 1991:72). Bu durumda normatif bağlılık, işgörenin hem örgüte girmesinden önceki (ailevi ve kültürel sosyalleşme) hem de örgütte çalışmaya başlamasından sonraki (örgütsel sosyalleşme) deneyimlerinden etkilenmektedir (Allen ve Meyer 1990:4; 1991:72).

Yukarıda açıklanan bağlılık boyutları değerlendirildiğinde; duygusal bağlılığa sahip olan çalışanların istedikleri için, devam bağlılığına sahip olan çalışanların örgütte kalmaya ihtiyaç duydukları için ve normatif bağlılığa sahip olan çalışanların ise örgütte kalmak zorunda olduklarını hissettikleri için örgütte kaldıkları söylenebilir (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında bir ayırım yapılacak olursa; duygusal bağlılıkta örgüte sarılım, örgütle özdeşleşme ve örgüte karşı duygusal bir bağ söz konusu iken; devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın algılanan maliyetini ifade etmektedir. Duygusal, normatif ve devam bağlılıklarının iş davranışlarına (katılım, rol

performansı, örgütsel vatandaşlık, gibi) etkisi de farklı olmaktadır. Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık, örgütsel davranışı olumlu etkilerken, devam bağlılığı, örgütsel davranışı olumsuz etkilemekte veya etkilememektedir (Meyer vd. 2002:21).

Yukarıda bahsedilen her bir bileşenin farklı öncülleri olabilir fakat hepsi sonuçta işgörenin işten ayrılma niyetini azaltarak, ekstra rol davranışına yol açmaktadır. Duygusal bağlılık ve devam bağlılığının her ikisi de öncelikle birey ve örgütün birliğinden oluşur, normatif bağlılık ise, daha çok örgüt ile kültürel ve ailesel sosyalizasyon sürecinin etkileşiminden kaynaklanmaktadır (Gautam vd. 2005:306).

2.2.1.1.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter'e göre örgütsel bağlılık; "işgörenlerin güçlerini ve sadakatlerini sosyal sistemlere vermeye istekli olmaları, sosyal ilişkilerle kendi kişiliklerini birleştirmeleridir". Buna göre örgütsel bağlılık, örgütsel gereksinimlerle kişisel deneyimin kesişimiyle ortaya çıkan bir husustur. Bir yandan sosyal sistemler, sistematik "ihtiyaçları" karşılamak için organize edilirler diğer taraftan, insanlar kendilerini içinde buldukları koşullara olumlu ya da olumsuz, duygusal ya da entelektüel olarak alıştıırırlar. Kişilik sistemi; bilişsel, duygusal ve normatif bağlılıktan oluşur. Sosyal sistem ise sosyal kontrol, grup birliği ve devamlılık esaslıdır (Kanter,1968:499-500).

Kanter, örgütsel bağlılığı; devam bağlılığı, birleşme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak üç başlıkta incelemiştir (Kanter, 1968:500-509):

Devam Bağlılığı: kar ve maliyetler gözönünde bulundurularak, örgütten ayrılmanın maliyeti, kalmanın maliyetinden daha yüksek olması sonucu sağlanacak "kar" işgöreni örgütte kalmaya zorlamaktadır. Devam bağlılığı daha genel anlamda, sosyal sistemdeki bir role bağlılık olarak kavramlaştırılabilir.

Fedakârlık negatif ve yatırım pozitif anlamda devam bağlılığının unsurları arasında yer almaktadır. Fedakârlık, örgüte üye olabilmek için kişinin değerli ve haz verici şeylerden vazgeçmesidir. Bu, kişinin üye olarak rolünün önemini vurgulayacaktır. Böylece, üyelik pahalı hale gelecek, hafife alınamayacak ve kolay kolay vazgeçilemeyecek bir hale gelecektir. Yatırım ise, kişinin mevcut ve potansiyel

kaynaklarını örgüte bağlamasıdır. Kişi böylece gelecekte bu yatırımlardan kazançlar sağlayacaktır. Kişinin örgüte bağlandığı, bir anlamda emanet ettiği kaynaklar, örgüte yapılan finansal bağışlar, emeklilik için kesintiler gibi maddi kaynaklar olabileceği gibi örgüt için harcanan zaman, enerji gibi manevi kaynaklar da olabilmektedir.

Birleşme (Kenetlenme) Bağlılığı: Bu bağlılık türü üyelerin gruba karşı pozitif/olumlu duygusal yönelimleri, topluluğa duygusal bağlarla bağlanmaları ve gruptaki tüm üyelerin katılımından kaynaklanan doyumunu içermektedir. Kenetlenme bağlılığının güçlü olabilmesi için işgörenlerin bir bütünün parçası haline gelmeleri ve "biz" bilincine sahip olmaları gerekmektedir. Bunu sağlamak için örgütler, işgören oryantasyonu, üniforma, rozet gibi sembol kullanımı, kuruluş yıldönümü kutlamaları gibi yöntemlere başvurumaktadırlar. Bütün bu yöntemler örgüt çalışanlarının kenetlenme bağlılığını artıracaktır. Böylece, örgüte dışarıdan gelen tehditlere karşı grup üyelerinin direnci, birlik ve beraberliği artacaktır.

Kontrol Bağlılığı: İşgörenin örgütün normlarına uyması ve grubun otoritesine itaat etmesidir. Kişi, sistemin kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını istediği kuralları doğru ve ahlaka uygun bulur; çünkü bunlar kendi değerlerine uymaktadır. Bu nedenle kişi, örgüt isteklerine uymanın, otoiteye itaat etmenin gerekli olduğunu düşünmektedir.

2.2.1.1.3. O'Reilly III ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly III ve Chatman örgütsel bağlılığı, kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak kabul edilmektedir. Kişi örgütün değerlerini ve bakış açılarını kabul eder ve bunları içselleştirir. Buna göre örgütsel bağlılık, kişinin örgütün bakış açılarını veya özelliklerini içselleştirme derecesini yansıtmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986:493).

O'Reilly III ve Chatman, Kelman'ın (1958) sınıflandırmasını temel alarak örgüte bağlılığı; belirli dış ödülleri alma isteği anlamına gelen uyum, örgütteki diğer işgörenlerle yakın ilişkiler kurma isteği anlamında özdeşleşme, birey ve örgütün değerlerinin uyumuna dayanan içselleştirme şeklinde üç boyutta sınıflandırmıştır (O'Reilly ve Chatman, 1986:493-497):

Uyum: Bu boyutta işgörenler, belli dış ödüllere ulaşma ve cezalardan kaçınmaya yönelik davranışlar sergilemektedirler. Bağlılık; örgütten elde edilen ödüllerin, bu ödülleri kazanmak için harcanan maliyetleri karşılaştırılması sonucunda oluşmakta ve örgütsel amaçların kabulüne yönelik araçsal bağlılığı içermektedir.

Özdeşleşme: İşgörenlerin diğerleriyle yakın ilişkiler kurma isteğine dayanan bağlılık boyutudur. İşgörenler, kendilerini ifade etmek ve kişisel tatmin sağlamak amacıyla, tutum ve davranışlarını diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir. Bu durumda kişi, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.

İçselleştirme: İçselleştirme boyutunda işgören, örgütün değerlerini kendi kişisel değerleri ile uyumlu görmektedir. İçselleştirmeye dayanan örgütsel bağlılık, örgüt adına daha fazla çaba ve zaman ayırma isteği ile ortaya çıkmaktadır.

2.2.1.1.4. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni (1975)'e göre, örgütsel bağlılık; negatif bağlılıktan (yabancılaştırıcı bağlılık), tarafsız bağlılığa (hesapçı bağlılık) ve pozitif bağlılığa (ahlaki bağlılık) doğru bir sıralamada ilerlemektedir (Newton ve Shore, 1992:277).

Yabancılaştırıcı bağlılık: Birey, örgütün cezalandırıcı ya da zararlı olduğunu hissettiğinde yabancılaştırıcı bağlılık meydana gelebilmektedir (Newton ve Shore, 1992: 277). Bu durumda birey örgütte kalmak istemese de alternatifinin olmamasından dolayı bağlılık göstermektedir. Bireyin davranışlarının ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumdur. Kişinin hapisaneye mahkûm olması, askeri eğitim alması (Avcı, 2008:83) ya da ruhsal hastalık yaşayan birinin ruh ve sinir hastalıkları hastanesine konulduğunda önceleri hastanede durmak istememesi ancak sorun çıkarırsa daha çok ceza alacağı için buranın yaşamsal kurallarına katılmak zorunda kalması örnek gösterilebilir (Bülbül, 2007:18).

Hesapçı Bağlılık: Bu tür bağlılık ile üyeler, bağlılık düzeylerini güdülerile eşleşmelerine göre ayarlar (Newton ve Shore, 1992:277). İşgörenlerin sağlamış olduğu katkılar karşılığında ödül elde etmelerine dayanmaktadır. Yani, örgüt, amaçlanan ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görülmektedir (Bülbül, 2007:18).

Kişi kendisine verilen ücret karşılığında bir günde çıkarılması gereken işe uygun bir bağlılık göstermektedir (İnce ve Gül, 2005:33).

Ahlaki Bağlılık: Standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilendiğinde ortaya çıkmaktadır (Newton ve Shore, 1992:277). Başka bir ifadeyle, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve özdeşleşmeye dayalı örgüte olumlu bir yönelimdir. Bireyin değerleri ile örgütün değerleri birleşmekte, işgören, örgütün amaçları doğrultusunda çalıştığında kendi amaçlarını da gerçekleştirebilmektedir (Avcı, 2008:83).

Ahlaki bağlılık salt ahlaki bağlılık ve sosyal bağlılık olarak iki şekilde görülebilir. Salt ahlaki bağlılık örgütün amaç, değer ve normlarının benimsenmesine ve otorite ile özdeşleşmeye dayanırken; sosyal bağlılık örgütteki doğal ve birincil gruplar tarafından kabul edilme ve beğenilme arzularından dolayı, onların istek ve baskılarına karşı duyarlı olmaya dayanmaktadır (Samadov, 2006:81).

Sonuç olarak, ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılığın duygusal temellere, hesapçı bağlılığın ise, örgütün bir araç olarak görüldüğü değiş tokuşa dayalı olan bağlılık türü olduğu ifade edilebilir (Samadov, 2006:81).

2.2.1.1.5. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988) örgütsel bağlılık yaklaşımlarında Etzioni'nin (1961) modelini temel alarak üç farklı bağlılık biçimi ortaya koymuşlardır. Bunlar (Samadov, 2006:82-83): a) ahlaki bağlılık, b) çıkarıcı bağlılık ve c) yabancılaştırıcı bağlılıktır.

Ahlaki bağlılık: Örgütün amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu tür bir bağlılıkta kişi, kendini örgüte adamakta, örgütün başarısı için sorumluluk hissetmekte ve örgütü desteklemektedir.

Çıkarıcı bağlılık: Çalışanların katkıları karşılığında ödül ve teşvikler elde etmelerine dayanmaktadır. Bu durumda örgüt, belirli ödüllere ulaşmada bir araç olarak görülmektedir.

Yabancılaştırıcı bağlılık: Kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı ve alternatif iş ya da örgütlerin bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Bu bağlılık biçiminde kişi, örgütteki ödül ve cezaların, yaptığı işin niteliği ve niceliğinden ziyade tesadüfi verildiğini düşünmektedir. Bu da kişide örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı hissi yaratmaktadır.

Penley ve Gould (1988), yaptıkları çalışmada üç bağlılık şeklinin bir arada olabileceğini savunmuşlardır. Aynı örgüt içinde birey, farklı bağlılıkların bir kombinasyonunu sergileyebilir. Bu ise bireyin, örgütün alt birimlerinde karşılaştığı uyum sistemindeki kişisel eğilimlerin etkileşmesinin doğal bir sonucudur. Yaptıkları çalışma sonucunda, bireyde genellikle ahlaki ve çıkarıcı bağlılık çeşitlerinin bir arada bulunduğu saptanmıştır (Cengiz, 2001:29).

2.2.1.1.6. Buchanan II”nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Buchanan (1974:533), bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine adanma ve bir kişinin rolüne, araçsal bir değerden tamamen ayrı olarak örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması şeklinde tanımlamış ve örgütsel bağlılığı özdeşleşme, sarılma ve sadakat olmak üzere üç gruba ayırmıştır:

Özdeşleşme: Kişinin, örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri gibi kabul etmesidir.

Sarılma: Kişinin iş rolünün faaliyetlerine psikolojik olarak katılması ya da bu faaliyetlerin içine çekilmesidir.

Sadakat: Kişinin, örgüte sevgi ve bağlılık duymasıdır.

2.2.2. Davranışsal Bağlılık

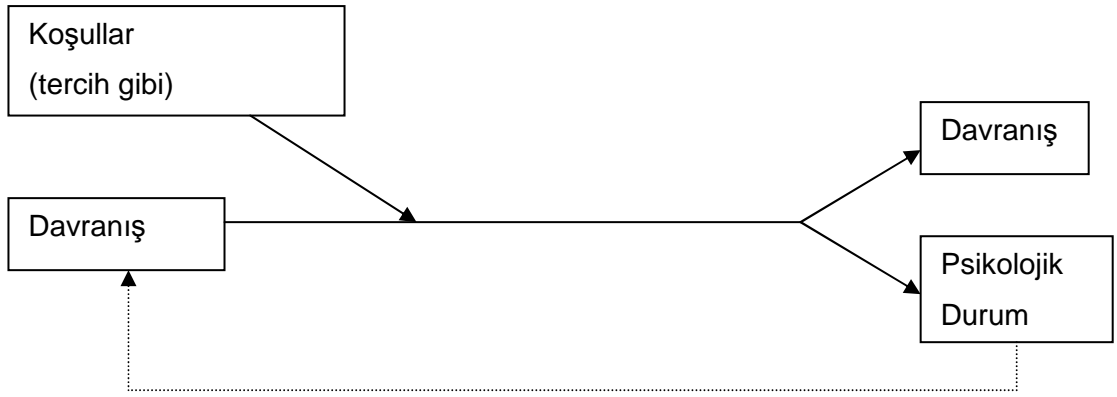
Davranışsal bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimi göstermesidir (Meyer ve Allen, 1984:372). Bu tür bağlılıkta çalışanlar, bir varlıktan çok, belirli bir yöndeki eyleme (bir örgütte çalışmayı sürdürmek gibi) bağlılık gösteriyor gibi algılanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997:9-10). Diğer bir deyişle,

davranışsal bağlılıkta kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını devam ettirmekte; davranışlarına bu şekilde bağlılık gösterdikten sonra ona uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirmektedir. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını arttırmaktadır (Meyer ve Allen, 1991:62).

Davranışsal yaklaşımda, birey batık maliyet (sunk cost) olarak adlandırılan geçmişteki yatırım eylemlerine (yan ödemeler, yaş ve görev süresinin bir fonksiyonu olarak maaş) bağlı ise örgüte bağlılık duymaktadır. Birey örgütten ayrılmanın pahalı olacağını bildiği için örgüte bağlanmaktadır. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık, daha hesapçı bir nitelikte tanımlanmaktadır (Blau ve Boal, 1997:290).

Şekil 2.5.'de davranışsal bağlılık süreci görülmektedir

Şekil 2.5. Davranışsal Bağlılık Şeması



Kaynak: Meyer ve Allen, 1991, s.63

Şekil 2.5.'de görüldüğü gibi, işgörenin davranışları, bazı koşullar nedeniyle sürekli hale gelmekte ve psikolojik bakımdan işgöreni örgüte bağımlı hale getirmektedir. İşgörenin içinde bulunduğu bu psikolojik durum geri besleme etkisi yaratarak işgörenin örgüte bağlılığını güçlendirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007:42).

Davranışsal bağlılık araştırmaları, öncelikle işgören davranışlarının temelinde yatan koşulların belirlenmesine; tekrarlanan davranışların, tekrar edilme eğilimi olan davranışların tutum değişimi üzerindeki etkilerine odaklanmıştır (Meyer ve Allen,1991: 62).

2.2.2.1. Davranışsal Bağlılık İle İlgili Yaklaşımlar

Aşağıda, Becker, Salancik, Mowday vd., gibi yazarların davranışsal bağlılık yaklaşımlarına yer verilmektedir.

2.2.2.1.1. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Üzerinden 40 yıldan fazla bir süre geçmiş olmasına rağmen Howard Becker'in (1960) "Yan Bahis Yaklaşımı" önemini hala korumaktadır (Powell ve Meyer, 2004:157).

Becker'e göre örgütsel bağlılık, işgörenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgisi olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir (Becker, 1960:32). Diğer bir ifadeyle, işgören bazı ikincil konulara ilişkin çıkarlarını göz önünde bulundurarak, bunları örgüte ilişkin davranışlarıyla şekillendirmektedir (Meyer ve Allen, 1984:372).

Dolayısıyla Becker'e göre kişi, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için örgüte bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir (Becker, 1960:32-42).

Becker, özellikle tutarlı davranış üzerinde durmuştur. Tutarlı davranışlar, uzun zamandan beri süregelen ve farklı faaliyetler içerseler dahi aynı amacı sağlamaya yönelik davranışlardır. Bireylerin tutarlı davranışlarının nedeni, bu davranışların üyesi buldukları örgüt tarafından doğru ve uygun görülmesi ve davranışlardan sapma olduğunda cezalandırılmasıdır. Diğer bir deyişle, Becker, işgörenin örgütteki işine devam etmemesi durumunda kaybedeceklerinden dolayı örgüte bağlılığın geliştiğini ifade etmektedir. Yan bahisle ifade edilmek istenilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın "bahse girme" kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Kişinin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır (Becker, 1960:33-35).

Becker, yan bahislerin birçok farklı yolla yapılabileceğini ifade etmiştir (Becker, 1960:36-37):

Bunlardan ilki, bireyin var olan davranışına uymadığında cezalandırılacağı **“genel kültürel beklentiler” (toplumun beklentileri)** düşüncesiyle devam etmesidir. Bunlar, toplumun kişiden beklediği davranışlardır. Örneğin, insanlar “sık sık iş değiştirenler kararsız ve güvenilmezdir” diye düşünür. Bu nedenle, işe başlayalı iki ay olmuş birine daha iyi bir ücretle, kariyerli bir iş teklif edildiğinde, (buradaki yan bahis) teklifi reddederek işine devam etmek şeklinde olacaktır.

İkincisi, yan bahisin **“kişisel olmayan bürokrasi düzeninden”** (bürokratik düzenlemeler) kaynaklanmasıdır. Örneğin, emeklilik aylığı için her ay maaşından belli bir miktar kesinti yapılan işgören işten ayrılmak isteyince çalışma süresi boyunca maaşından yapılan kesintilerin büyük bir tutara ulaştığı görülecektir. Kişi örgütten ayrılırsa yıllardır maaşından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır. Bireyin bu durumda yan bahisi, işten ayrıldığında kaybedeceği finansal fonlardır.

Bir başka yan bahis, **“sosyal duruma bireysel uyumda” (sosyal roller)** ortaya çıkmaktadır. Birey üyesi olmak istediği örgüte girdiğinde kendisini örgüte uyarlama konusunda gerekli değişiklikleri yapmamak için örgütünde kalmayı; bulunduğu örgütteki rahatını tercih edebilir. Diğer bir deyişle, birey içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır.

Becker'e göre sözü edilen kaynaklardan dolayı getirilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zamanla artmaktadır. Buna göre kişinin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da artacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır (Becker, 1960:39).

Becker'in yan bahis teorisinin davranışsal bağlılık yaklaşımları içinde yer almasının nedeni; onun örgütsel bağlılığı, periyodik olarak gerçekleşen hareketlerin hiç ayrılmadan ve düzeni bozmadan aynı periyotla devam ettirilmesine gösterilen eğilim şeklinde tanımlamada bulunmasıdır (Bülbül, 2007:13).

2.2.2.1.2. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Salancik'e göre örgütsel bağlılık; "işgörenin davranışlarına ve davranışları aracılığı ile faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanma durumu"dur (Cengiz, 2001:40). Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğunda kişi, gerilim ve strese girecek, sergilediği davranışı haklı çıkarma eğiliminde olacaktır. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir (İnce ve Gül, 2005:53).

Gerek Becker, gerekse Salancik bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadırlar. Ancak Becker'in yaklaşımında kişinin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir. Oysa Salancik'in yaklaşımında, davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki bağlılığı yansıtan psikolojik durumun diğer bir ifadeyle davranışı devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir (Gül, 2002:49).

2.2.2.1.3. Mowday ve Arkadaşlarının Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Mowday ve arkadaşları, tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı bağlılık ayrımı yapmışlardır. Tutumsal bağlılık, çalışanın örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bu yönde çalışma istekliliğini ifade etmektedir. Davranışsal bağlılık ise, işgörenin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır. Yazarlar, bu iki bağlılık türü arasında dönüşümsel (dairesel) bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, davranışlar da bağlılık tutumlarını güçlendirmektedir (Reichers 1985'den akt. Balay, 2000:24).

2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmaları yapanlar kavramı tek boyutlu olarak incelemişlerdir. Daha sonraki çalışmalarda ise kavram, çok boyutlu olarak incelenmiştir. Tek boyutlu olarak kavramı inceleyenler açısından daha ziyade

davranışsal bakış açısı geçerlidir. Çok boyutlu olarak inceleyenler ise kavramın hem tutumsal hem de davranışsal boyutlar içerdiğini saptamışlardır (Akpınar, 2007:58).

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre bağlılık çok boyutlu bir yapıya sahiptir, tek boyutunun ölçülmesi diğer boyutların gözden kaçırılmasına neden olmakta ve bireylerin örgüte karşı duydukları bağlılık, farklı boyutlara karşı duyulan bağlılığın toplamı olarak ortaya çıkmaktadır (Bayraktaroğlu ve Ersoy, 2007:183).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, bireyin gerçekte bağlı olduğu unsur veya unsurları bulmaya çalışmaktadır. Örgüt tek başına bireyin bağlılık taşıdığı tek şey olamaz (Cengiz, 2001:45-46). Kişilerin, örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık gösterecekleri kabul edilmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları, çeşitli gruplar, iş görenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur. Yapılan araştırmalar, yöneticilerin örgüt üyelerinin çoklu rol yönelişlerinin farkında olduklarını göstermektedir (Gül, 2002:50).

Çoklu bağlılık yaklaşımının önemli temsili, tutumsal bağlılık yaklaşımları içinde de değerlendirilen, Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımıdır. Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık modeline göre, örgütsel bağlılık; çalışanların örgütle arasında geliştirmiş olduğu ilişki doğrultusunda şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997:11).

Aşağıda Tablo 2.2.'de örgütsel bağlılığı çok boyutlu modelleri ele alarak inceleyen çalışmalara yer verilmektedir (Meyer ve Hersovitch, 2001:304):

Tablo 2.2. Çokboyutlu Modeller İçindeki Örgütsel Bağlılık Boyutları

Angle ve Perry (1981:4)	Değer Bağlılığı: Örgütün amaçlarını desteklemek için gösterilen bağlılıktır. Örgütte Kalma İçin Bağlılık: Örgütün üyesi olarak kalmak için gösterilen bağlılıktır.
O'Reilly ve Chatman (1986:493)	Uyma: Spesifik dışsal ödüller için gösterilen bağlılıktır. Özdeşleşme: Örgüt ile ilişki kurmak için duyulan istekliliğe bağlı olarak gösterilen bağlılıktır. Benimseme: Bireyin ve örgütün amaç ve değerleri arasındaki uyumdan kaynaklanan bağlılıktır.
Penley ve Gould (1988: 46-48)	Ahlaki Bağlılık: Örgütsel amaçların benimsenmesi ve kabulü. Hesapçı Bağlılık: Çalışanların, örgütteki yardımlardan yararlanmak amacıyla gösterdikleri bağlılıktır. Yabancılaştırıcı Bağlılık: Çalışan, çevre baskısı ile örgütte kaldığında ortaya çıkan bağlılıktır.
Meyer ve Allen (1991:67)	İçten bağlılık: Kişinin örgüte sarılımlı, örgütle özdeşleşmesi, ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesidir. Devam Bağlılığı: Örgütten ayrılmanın maliyetinin farkedilmesiyle ortaya çıkan bağlılıktır. Normatif Bağlılık: İşgören olarak kalmaya karşı hissedilen zorunluluktan kaynaklanan bağlılıktır.
Meyer ve Schoorman (1992:673)	Değer Bağlılığı: Örgüt amaç ve değerlerin kabulü ve örgüt adına büyük çaba göstermek için duyulan gönüllülüktür. Devam Bağlılığı: Örgütün bir üyesi olarak kalmak için duyulan istektir.
Jaros, Jermier, Koehler ve Sincich (1993:953- 955)	Duygusal Bağlılık: Bir bireyin sadakat, sevgi, yakınlık, aidiyet, düşkünlük, memnuniyet gibi duygular nedeniyle işveren örgüte psikolojik bağlılığının derecesidir. Devam Bağlılığı: Bir bireyin yüksek işten ayrılma maliyetleri nedeniyle bir yerde kapalı kalmış olma duygusu yaşamamasının derecesidir. Ahlaki Bağlılık: Bir bireyin amaç, değer ve misyonlarını içselleştirmesi nedeniyle işveren örgüte psikolojik bağlılığının derecesidir.

Kaynak: Meyer ve Hersovitch, 2001, s. 304.

Kökenleri ne olursa olsun, farklı boyutlardan oluşan yapıların varlığı genel bir örgütsel bağlılık modelinin geliştirilmesi için bir sorun teşkil etmektedir (Meyer ve Hersovitch, 2001:303).

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılık, ilk olarak, iş arama faaliyetleri, iş bırakma, devamsızlık, örgütten geri çekilme isteği gibi sonuç değişkenleri ile, ikinci olarak iş doyumunu, işe sarılma, algılanan prestij, iş gerilimi, iş güvensizliği, adalet dağıtımı, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi tutumsal ve duygusal algılarla; üçüncü olarak, üretim, verimlilik, özerklik ve sorumluluk gibi işgörenin işine ilişkin özellikler ile, dördüncü olarak, ilerleme olanakları, yaş, yönetsel pozisyon, hizmet süresi, emeklilik yararlılıkları ve eğitim gibi işgörenlerin örgüte yaptıkları yatırımlar ve kişisel özellikleri ile yakından ilişkili bulunmaktadır (Balay, 1999:243).

Mathieu ve Zajac'a göre örgütsel bağlılığı ortaya çıkaran etkenler şu şekilde belirlenmiştir: Kişisel özellikler (yaş, kıdem, cinsiyet, yetenek), roller (rol belirsizliği, rol çatışması, rol yoğunluğu), işin özellikleri (görevin yapısı, zorluk derecesi ve iş kapsamı), grup-lider ilişkisi (grup uyumu, liderlik yapısı, katılımcı liderlik) ve örgütsel özellikler (büyüklük, merkezileşme) (Mathieu ve Zajac, 1990).

Ritzer ve Trice'a göre, örgütsel bağlılık ve onun öncülleri arasındaki ilişki profesyonel olmayan çalışanlarda, profesyonellere göre daha yüksek olmalıdır. Çünkü, onların beklentileri doğrudan örgütlerine karşı değil, mesleklerine karşıdır (Cohen, 1992:541).

Meyer ve Allen'e göre, içten bağlılığın nedenleri üç kategoride ele alınmalıdır, a) Kişisel özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim gibi demografik özellikler ve başarı, yakın ilişki, otonomi/özerklik güdüsü gibi kişisel özellikler), b) Örgütsel yapı, c) İş ile ilgili tutumlar ve algılar (işle ilgili deneyimler, rol açıklığı, amaç açıklığı, amaç güçlüğü, yönetimin saygınlığı, eşitlik, geri besleme). Yazarlara göre iş ile ilgili tutum ve algılar; bu sınıflandırmanın en önemlileridir (Meyer ve Allen 1988'den akt. Akpınar, 2007:75-76).

Bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler literatürdeki genel kullanımla paralel olarak, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler şeklinde ele alınmıştır.

2.3.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler, örgütsel hedef ve değerlerin içselleştirilip, örgütte uzun yıllar çalışılabilmesi için son derece hayati bir öneme sahiptir (İnce ve Gül, 2005:59). Bu çalışmada, çalışanların örgüte bağlılıkları üzerinde etkisi bulunduğu düşünülen; iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler gibi kişisel faktörlere yer verilmiştir.

- **İş Beklentileri**

İyi tanımlanmış, çevresi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulabilmiş örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbirleriyle uyumlu oldukları takdirde örgütsel bağlılık bundan olumlu bir şekilde etkilenecektir (Cohen,1992:541). Önemli olan kişisel beklentilerle örgütsel beklentilerin uyum içinde bulunmalarıdır. Çalışanların örgütsel hedef, misyon ve değerleri içselleştirebilmesi, bunları kendi değerleri ile özdeşleştirip örgüte bağlanabilmesi için iş beklentileri ile kişisel beklentilerin birbirlerini tamamlamaları gerekmektedir (Bülbül, 2007:26).

- **Psikolojik Sözleşme**

McDonald ve Makin (2000), işgörenle örgüt arasında genellikle iki tür sözleşme bulunduğunu ifade etmektedirler. Bunlar; iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir. İş sözleşmesi çalışan ile örgüt yönetiminin karşılıklı görev, hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği yazılı ve biçimsel sözleşmedir (İnce ve Gül, 2005:6061). Psikolojik sözleşme ise, örgütler ile işgörenlerin karşılıklı olarak birbirinden ne beklediklerini ve başarılarının ya da başarısızlıklarının sonuçlarını ortaya koyan, açıkça dile getirilmemiş bir anlaşmadır. Diğer bir ifadeyle, örgütlerin ve bireylerin uygun istihdam anlaşmalarıyla bir araya geldiği ve birbirlerine karşı yükümlülükleri olduğu üzerine kurulu, birey ile örgüt arasında, yazılı olmayan, konuşulmamış beklentilerin toplamıdır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:2). Örgütsel davranış literatüründe psikolojik sözleşme kavramı ilk defa Argyris'in 1960 yılında

yayınlanmış olduğu “Örgütsel Davranışın Anlaşılması”adlı kitapta yer almıştır. Argyris kitabında, örgütleri yaşayan ve karmaşık yapılar olarak nitelendirmiş, örgütlerin ve bireylerin birbirleriyle sürekli etkileşimde olduklarını ortaya koymuş ve yöneticilerin etkinliğini çalışanlarıyla birlikte geliştirecekleri psikolojik sözleşmenin varlığına bağlamıştır (Doğan ve Demiral, 2009:54).

Psikolojik sözleşme, çalışan-işveren ilişkisinde önemli sonuçlar doğurmaktadır. İşe girişlerde imzalatılan iş sözleşmelerinin, çalışanın örgüte olan bağlılığını sağlamaya ve işgücü dönüşüm oranını düşürmeye yetmediği anlaşılmaktadır. Psikolojik sözleşmeyle çalışan, kendisinin örgüte karşı olan yükümlülüklerini, örgütün kendisine karşı olan yükümlülükleriyle karşılaştırarak, tutum ve davranışlarını buna göre şekillendirmektedir. İşveren- çalışan arasındaki beklentiler karşılıklı olarak karşılandığında sağlıklı bir psikolojik sözleşmeden söz edilebilir. Böylelikle işgörenler işletmede gönüllü olarak kalmak, örgüte katkı sağlamak istemekte ve örgütsel bağlılıkları artmaktadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:12)

- **Kişisel Özellikler**

İşgörenlerin sahip oldukları farklı kişisel özellikler örgütsel bağlılık açısından farklı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Yaş, cinsiyet, medeni hal, çalışma süresi, pozisyon, eğitim gibi kişisel özelliklerin örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğu bilinse de ilişkiler çok güçlü ve tutarlı olmayabilir. Mottaz (1988) iş değerleri ve ödüller kontrol altına alındığında bu kişisel özellikler ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin dolaylı olduğu ve ortadan kalktığını belirtmiştir (Meyer ve Allen, 1991:69). Kişisel özelliklere aşağıda sırasıyla yer verilmiştir.

Yaş: Mathieu ve Zajac meta analizlerinde yaş ile örgüte bağlılık arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulmuşlardır ($r = 0,20$). Bu ilişki, sınırlı iş alternatifleri ve sonraki yıllarda artan batık maliyetlere bağlanmıştır (Mathieu ve Zajac,1990:177). Örgüte yatırım olarak algılanan batık maliyet fikrini yansıtabilecek şekilde, çalışan ne kadar yaşı ileri olursa bağlılık derecesi o kadar büyük olmaktadır (Lok ve Crawford, 1999:371).

Meyer ve Allen (1984) de benzer bir yaklaşımla, daha ileri yaştaki işgörenlerin, yaptıkları işten daha fazla memnuniyet duymaları, daha iyi pozisyonlar elde etmeleri gibi çeşitli nedenlerden dolayı tutumsal olarak örgüte bağlılık duyan bireyler olduklarını sürmüştür (Mathieu ve Zajac, 1990:177).

Baysal ve Paksoy (1999.10), araştırmalarında, yaş ile duygusal ve normatif bağlılık arasında düşük de olsa anlamlı ve olumlu bir ilişki bulmuşlardır.

Meyer ve arkadaşlarının (2002: 28) yaptığı meta-analiz, yaş ve kıdemle bağlılığın üç boyutunun da pozitif ilişkisinin olduğunu ancak bunun güçlü bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır.

Brown (2003:54), tez çalışmasında ele aldığı yaş grupları ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlamamıştır.

Güçlü (2006:111) tarafından Ege Bölge'sinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan çalışmada da işgörenlerin yaşı ile duygusal, devam ve normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Cinsiyet: Angle ve Perry'e (1981:7) göre, kadın çalışanların örgüte bağlılık düzeyi erkek çalışanlarından daha yüksektir. Mathieu ve Zajac'ın meta analizi de bu bulguları desteklemektedir. Çünkü, kadınlar üyelik kazanabilmek için erkeklerden daha çok engeli aşmak zorundadır (Mathieu ve Zajac, 1990:177).

Cohen meta analizi ile, beklendiği gibi, mavi yakalı çalışanlar arasında kadınların, beyaz yakalı çalışanlar arasında ise erkeklerin örgütlerine daha fazla bağlı oldukları sonucuna ulaşmıştır (Cohen, 1992:546-547).

Kidd ve Smewing yaptıkları bir çalışmada, algılanan genel lider desteği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin cinsiyete göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuşlardır. Buna göre; kadın katılımcılarda algılanan lider desteği arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı görülmüştür. Erkek katılımcılarda, hem yüksek hem de düşük düzeyde algılanan lider desteği ile örgütsel bağlılığın pozitif ilişkili olduğu fakat, orta düzeyde algılanan destek durumunda örgütsel bağlılığın azaldığı görülmektedir (Kidd ve Smewing, 2001:35-37).

Samadov, kimya ve tekstil sanayiinde faaliyet gösteren işgörenler üzerinde yaptığı araştırmasında kadın ve erkeklerin sadece duygusal bağlılık boyutunda farklılaştıklarını görmüştür. Buna göre erkeklerin duygusal bağlılıklarının kadınlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır (Samadov, 2006:151).

Kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler: Kadın çalışanlar örgütlerinde daha istikrarlıdır, onların karşılaştıkları engeller motivasyonu arttırmaktadır. Kadın çalışanların erkeklere oranla daha az bağlılık gösterdiğini savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler ise; kadınların ailesel rollere verdikleri önem ve onların işgücüne katılmalarının önündeki engellerdir (Demirgil, 2008:56-57).

Sonuç olarak bazı çalışmalarda örgütsel bağlılık düzeyinin kadınlarda erkeklerden daha fazla olduğu sonucuna varılmışken, bazı çalışmalarda ise erkeklerin kadınlardan daha fazla örgütsel bağlılık düzeyine sahip olduğu ya da iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır.

Medeni Durum: Mathieu ve Zajac (1990), meta analizleri sonucunda, medeni durum ile örgüte bağlılık arasında zayıf düzeyde olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Yazarlara göre, medeni durumun daha çok devam bağlılığı ile ilişkili olduğu tahmin edilir çünkü, evli işgörenler genellikle daha fazla mali yüke sahiptirler (Mathieu ve Zajac, 1990:177-178).

Cohen'e göre (1992:549), medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, mavi yakalı işgörenlerde, beyaz yakalı işgörelere kıyasla daha yüksektir. Diğer bir ifadeyle, evli olan mavi yakalı çalışanların örgütsel bağlılıkları, evli beyaz yakalı çalışanlardan daha yüksektir.

Samadov, kimya ve tekstil sanayiinde faaliyet gösteren işgörenler üzerinde yaptığı araştırması sonucunda gerek duygusal gerekse normatif bağlılık açısından evli olanların daha yüksek bir örgütsel bağlılık düzeyine sahip oldukları görülmektedir (Samadov, 2006:152-153).

Erol vd. (2010:536), akademisyenlerin demografik özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında, akademisyenlerin örgüte bağlılık düzeylerinin medeni duruma göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır.

Cengiz (2001:107) ise araştırması sonucunda medeni durum ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varmıştır.

Örgütte Çalışma Süresi: Araştırma bulguları yaş ve çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında zayıf bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Allen ve Meyer (1984), bu zayıf ilişkileri şu şekilde açıklamışlardır. Genç işgörenlerin bağlılıkları, daha az tecrübelerinin ve iş olanaklarının olması nedeniyle daha yüksektir. İşgörenler tecrübe kazandıkça, iş alternatifleri artabilir, bu durum hiçbir işe sahip olamamanın, işten ayrılmanın maliyetinin önemi azaltır. Bununla birlikte ileri yaştaki işgörenlerin örgütsel bağlılıkları daha fazladır. Bir işgörenin işten ve seçilen iş alanından ayrılma eğilimi kariyerinin ortasında ve ilerleyen aşamalarında azalmaktadır. Kariyerlerinin ortasında bulunan işgörenler ise, durağan işlerini ve özel hayatlarını geliştirmeye çalışırlar ve işlerine, ailelerine ve topluma bağlılıkları güçlenir (Cohen, 1993:145-147).

Cohen'in 1992 yılında gerçekleştirdiği meta analizde görev süresi ile örgütsel bağlılık arasında mavi ve beyaz yakalılar açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır fakat, profesyonel ve profesyonel olmayan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu bulgular düşük statüde çalışanların örgütsel bağlılığı ile kişisel faktörler arasındaki güçlü ilişkiyi kısmen desteklemektedir (Cohen, 1992:546).

Pozisyondaki ve örgütteki görev süresinin bağlılık üzerindeki olumlu etkilerini gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Bunun örgütteki sosyalleşme sürecinin bir sonucu olduğu söylenebilir (Lok ve Crawford, 1999:367).

Genel kanı, çalışanlar örgütte daha fazla yıl geçirdikçe, daha fazla yatırım yapacakları yönündedir (emeklilik tazminatı gibi). Mathieu ve Zajac'a (1990:178) göre, zayıf da olsa örgüte bağlılık ile örgütte çalışma süresi arasında örgütsel bağlılık ile görevde çalışma süresi arasındaki ilişkiden daha fazla ilişki bulunmaktadır .

Obeng ve Ugboro'ya göre de; bir pozisyonda geçirilen süre arttıkça duygusal ve normatif bağlılık azalmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003:96).

Samadov yaptığı çalışmada çalışanların iş hayatlarındaki çalışma süreleri ile, örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, beklendiği gibi duygusal ve normatif bağlılık açısından, 1 yıldan az süredir çalışanların ve 16 yıl ve daha fazla süredir çalışanların en yüksek değere sahip olduklarını sonucuna ulaşmıştır. Diğer bir deyişle, iş hayatının başındaki çalışanların heyecanlarından dolayı, iş hayatının sonlarına yaklaşmış olanların ise, gerek işletmede uzun süredir çalışmaları gerekse iş hayatlarında artık yeni heyecanlar aramamaları nedeniyle örgütsel bağlılıkları yüksektir denilebilir (Samadov, 2006:157-158).

Pozisyon: Çalışanların statüleri ile ilgili bir araştırmada Cohen (1992), mavi yakalı kadın çalışanların örgütsel bağlılıklarının erkek çalışanlardan daha yüksek olduğu, beyaz yakalı profesyonellerde ise erkek çalışanların daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduklarına ilişkin sonuçlar tespit etmiştir (Cohen 1992:539-554).

Sığırı (2007:270), kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı olarak yaptığı örgütsel bağlılık çalışmasında devamlılık bağlılığı ile işgörenlerin mesleki pozisyonları arasında herhangi bir ilişki bulunmadığını, duygusal ve normatif bağlılık ile işgörenlerin mesleki pozisyonları arasında oldukça güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

McCaul ve arkadaşları (1995), örgütsel bağlılığı hiyerarşik seviye, pozisyonda geçirilen yıllar ve deneyim ile ilişkili bulmuşlardır (Dick ve Meltcalfe, 2001:113).

Özetle; örgütsel bağlılık ile pozisyon arasında güçlü ilişki tespit eden araştırmalar bulunduğu gibi, değişkenler arasında herhangi bir ilişki olmadığı sonucuna varan araştırmalar da bulunmaktadır.

Eğitim: Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki saptayan çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bunlardan bazıları, DeCotiis and Summers (1987), Mowday vd. (1982) Battersby vd. (1990) tarafından gerçekleştirilmiştir. DeCotiis ve Summers (1987)'e göre böyle bir negatif ilişki ortaya çıkar çünkü, ödüllerin eğitim

düzeyini, bilgi ve beceriyi yeteri kadar yansıtmadığı düşünülebilir (Lok ve Crawford, 1999:367).

Angle ve Perry'e göre (1981:7); yaş arttıkça, ve eğitim düzeyi azaldıkça işgörenlerin alternatif bir eğitim alma imkanları azalmakta, dolayısıyla, örgütlerine olan bağlılıkları da artmaktadır.

İnce ve Gül'e göre de, işgörenin eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Çünkü çalışanın eğitim düzeyi arttıkça, örgütün gerçekleştirebileceğinden daha fazla beklentileri ortaya çıkmaktadır. Ayrıca alternatif iş imkanları da eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak artış göstermektedir (İnce ve Gül, 2005:68).

Mathieu ve Zajac'ın (1990) meta analizinde, eğitim ile örgütsel bağlılık arasında zayıf düzeyde olumsuz bir ilişki bulunmuştur. Mowday vd. (1982), bu olumsuz ilişkinin, yüksek eğitimli bireylerin, örgütün karşılayamayacağı kadar yüksek beklentilere sahip olmalarına bağlamışlardır (Mathieu ve Zajac, 1990:177).

Cohen'e göre, eğitim ve örgütsel bağlılık arasındaki negatif ilişki mavi yakalılarda, beyaz yakalılarda olduğundan daha yüksektir. Diğer bir ifadeyle, düşük eğitimli mavi yakalı çalışanların bağlılıkları, yüksek eğitimli beyaz yakalı çalışanlardan daha fazladır (Cohen, 1992:546).

Araştırma sonuçları genellikle örgütsel bağlılık ile eğitim arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Birçok çalışma, çalışanın algıladığı örgütsel ve yönetsel destek düzeyinin, kararlara katılımın, iş rolü ve iş performansı ile ilgili olarak alınan geri bildirim miktarının bir kişinin örgütsel bağlılığının yüksek ya da düşük olmasını etkilediğini ortaya koymaktadır (Dick ve Meltcalfe, 2001:114).

- **Yönetim ve Liderlik**

Yönetim ve Organizasyon literatürüne bakıldığında liderlik tarzlarını açıklamak için birçok teori geliştirildiği görülmektedir. Bunlar Özellikler Teorisinden başlayarak Otantik Liderlik Yaklaşımı'nı da içine alan pozitif liderlik teorilerine kadar uzanmaktadır. Farklı liderlik biçimleri ile örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen birçok çalışma yapılmıştır. Fakat literatürde daha önce de ifade edildiği gibi, otantik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisini ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Farklı faktörlerin etkilerine rağmen, örgütsel bağlılık muhtemelen işgörenlerin liderlerine ve onların sergiledikleri davranışlara karşı nasıl hissettiklerinin en iyi yansıtıcısıdır. Reichers (1986), Bolman ve Deal (1991), Lee (2002), Mosser ve Wallas (2002), Bruner (2003), Lok ve Crawford (2004), Chen (2005) ve Mitcher (2005) örgütsel bağlılık ve liderlik arasındaki yakın ilişkiyi ortaya koyan isimlerdir araştırmacılarıdır (Shirbagi, 2007:18-20).

Swanepoel, Erasmus, Van Wyk and Scheck (2000), bir örgütün başarılı iş stratejisi uygulaması, amaçlarına ulaşması, rakabet avantajı sağlaması ve insan kaynağı optimizasyonu için işgören bağlılığını gerçekleştirecek liderlik tarzlarının önemli olduğunu belirtmişlerdir (Lo vd., 2009:133).

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı arttırmaktadır. Bu anlamda esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı, örgütsel bağlılığı olumlu etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelemektedir (İnce ve Gül, 2005:72).

Shirbagi, yapıya yönelik, insana yönelik, politik ve sembolik liderlik ile örgütsel bağlılığın her üç boyutu arasında güçlü bir ilişki tespit etmiştir. Bulunan en yüksek ilişki ise örgütsel bağlılık ile sembolik liderlik arasında olmuştur. Diğer yandan devam bağlılığı ile politik ve sembolik liderlik arasındaki ilişki diğer örgütsel bağlılık ve liderlik türleri arasındaki ilişkiden daha yüksek olarak saptanmıştır (Shirbagi, 2007:27-28).

İlişki odaklı liderlik davranışları ve görev odaklı liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gösteren çalışmalar

bulunmaktadır. Örneğin, Reichers (1986), 124 profesyonel sağlık çalışanı ile gerçekleştirdiği çalışmasındaki tek anlamlı ilişki örgütsel bağlılık ile üst yönetimin amaç ve değerleri arasında olmuştur (Brown, 2003:29).

Brown (2003), ilişki odaklı liderliğin alt boyutlarının tümüyle duygusal ve normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Duygusal bağlılık için; liderin saygınlığı, lider desteği, kararlara katılım, işgören fikirlerinin yönetimce kabulü ve misyonun kültürel değerlerle tutarlı olmasını içermektedir. Normatif bağlılık için, katılımcı yönetim, destekleyici ilişkiler, misyonun kültürel değerlerle tutarlı olması ve ekonomik değişim ya da karşılıklı yükümlülüklerin kabulü ile ilgili psikolojik sözleşmeden oluşmaktadır. İlişki odaklı liderliğin alt boyutlarıyla devam bağlılığı arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Görev odaklı liderliğin alt boyutlarının tümüyle duygusal ve normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif bir ilişki olduğunu, devam bağlılığı ile ise anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir (Brown, 2003:69-70).

Blau (1985) da örgütsel bağlılık üzerinde işgören/ilişki yönelimli liderlik tarzının görev yönelimli liderlik tarzından daha büyük bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Örgüt tarafından desteklenmeyen, kararlara katılımada sınırlı rol alan, iş rolü ve performansı hakkında düşük geribildirim alan bireylerde genellikle; düşük düzeyde bağlılık görülmektedir. Williams ve Hazer'in çalışmaları da liderlik tarzının örgütsel bağlılığın öncüllerinden biri olduğunu desteklemektedir (Dick ve Meltcalfe, 2001:114-115).

Mathieu ve Zajac (1990), meta analizlerinde liderin yapılandırıcı/ görev eğilimli ve anlayış/ilişki eğilimli liderlik özelliklerinden her biri ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde olumlu ilişkili olduğu ortaya koymuşlardır (Mathieu ve Zajac, 1990:180).

Lee (2004), Singapur'da ar-ge çalışanlarından oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Aksine etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamıştır (Lo, 2009:135).

Nemanich ve Keller'e göre de dönüşümcü liderler izleyenlerine, geçmiş rutin alışkanlıklarını unutturmakta, belirsiz problemlere yeni çözümler geliştirmede ve değişen çevrelere uyum sağlamada yardımcı olmaktadır. Dönüşümcü liderlik bu bağlamda örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmaktadır (Nemanich ve Keller, 2007:50).

Kurt (2010:164), İstanbul, Kocaeli ve Bursa'da faaliyet gösteren işletmelerde yaptığı çalışmada dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Sağlık sektöründe karizmatik lidelik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmada (Cinel, 2008:112), karizmatik liderlerin vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, kişisel risk üstlenme, sıra dışı davranışlar sergileme ve mevcut durumu sürdürmeme gibi özelliklerinden bazılarının her üç örgütsel bağlılık unsuru üzerinde de etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Oktay ve Gül (2003:420-421) de benzer şekilde karizmatik liderlik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Yukarıda örnekleri verilen çalışmalarda da görüldüğü gibi, farklı liderlik türlerinin örgütsel bağlılık ile ilişkisi araştırılmış, ortaya farklı sonuçlar çıkmıştır. Bu çalışma da yeni bir pozitif liderlik anlayışı olan otantik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkisi araştırma konusu yapılmaktadır.

- **Ücret Düzeyi**

Kobu'ya (2003:629) göre ücret, belirli bir süre içinde emek karşılığı kazanılan para anlamına gelmektedir ve işgörenin örgüte bağlılığını etkileyen önemli özelliklerden bir tanesidir (Budak, 2008:458).

İşgören örgüt yönetiminin ücret politikasını ne derece adil ve dengeli bulursa, duyduğu bağlılık da o derece yüksek olacaktır. Özellikle üst düzey çalışanlar için ücret örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli bir unsurdur (Cohen, 1992:539-554).

Mathieu ve Zajac (1990) ücret ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Yazarlar, ücret düzeyinin genellikle hesapçı bağlılıkla ilişkili olduğunu,

bununla birlikte ücret düzeyinin kişinin öz saygı düzeyini artırması sayesinde tutumsal bağlılıkla da ilişkili olabileceğini öne sürmüşlerdir (Mathieu ve Zajac, 1990:179).

Güçlü (2006:119) tarafından Ege Bölge'sinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan çalışmada, ücret düzeyi ile işgörenlerin duygusal ve devam bağlılığı arasında pozitif yönde, düşük derecede; normatif bağlılıkla ücret düzeyi arasında ise pozitif yönde orta derecede bir ilişki bulunmuştur.

Çöl ve Gül (2005:301), 13 kamu üniversitesinde akademisyen ve idari personel üzerinde kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda, ücret düzeyinin akademisyenlerde sadece duygusal bağlılık ile pozitif ilişkili olduğu, idari çalışanlarda ise ücret düzeyinin hem duygusal hem de normatif bağlılık ile pozitif yönlü ilişkili olduğu görülmüştür.

- **İşin Niteliği ve Önemi**

İşin önemi, örgütte ya da dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak tanımlanabilir (Demirgil, 2008:58).

İşin niteliği ve önemi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyle ilgili birtakım araştırmalar yapılmış olsa da nedenini açıklamaya yönelik teorik bir model sunulamamıştır (Mathieu ve Zajac, 1990:179).

Güçlü (2006:113) çalışması sonucunda, işin nitelikleri ile normatif bağlılık arasında pozitif yönde ancak düşük seviyede bir ilişki tespit ederken, işin niteliklerinin işgörenlerin duygusal ve devam bağlılığına herhangi bir etkide bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır.

- **Örgüt Büyüklüğü**

Örgüt büyüklüğü; örgüt üyelerinin toplam sayısı olarak tanımlanmaktadır. Büyük örgütlerle, özdeşleşmek daha zor görülür. Stevens vd.'ne göre ise, (1978), büyük örgütler terfi ile yan bahislerin diğer çeşitlerinin şansını ve kişilerarası iletişim

fırsatını artırdığı için örgütsel bağlılık düzeyi artabilir (Matieu ve Zajac, 1990:180). Wallace'ye (2005:238) göre de örgütsel büyüklük, örgüt içi bürokratikleşmeyi artırıcı bir faktördür. Bu tür örgütlerin, mesleki işgörenlerinin değer ve normlarıyla uyumsuz olacağı varsayılmaktadır (Balay, 2000:67).

Sonuç olarak bazı araştırma sonuçları örgüt büyüklüğünün örgütsel bağlılığa olumsuz, bazı araştırma sonuçları ise olumlu etkisi olacağını göstermektedir.

- **Örgütsel Ödüller**

İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarında örgütsel ödüllerin önemi büyüktür. Ödüller, ikramiye gibi maddi olabilirken, kariyer olanakları, takdir, kişisel gelişim, saygı, güven gibi manevi de olabilmektedir. İşgörenler örgütte ne kadar değerli olduklarını, yaptıkları işin ne kadar önemli olduğunu görmek isterler. Ödüller işgören için takdir edildiğinin, yaptığı işin öneminin bir göstergesidir. Başarıya uygun, adil, tutarlı ödüllendirmenin işgörenlerin bağlılığını artırdığı görülmektedir (Avcı, 2008:98).

Güçlü'nün (2006:120) çalışması sonucunda, terfi ve ödül sistemi ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde, düşük derecede bir ilişki bulunmuş; ancak, terfi ve ödül sistemi ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

- **İş Tatmini**

İş tatmini, çalışanın mantıksal olarak işe karşı sergilediği olumlu tutum ve davranışların bütünüdür (Di Xie, 2005:43-44). İş tatmini, bütünsel bir yapıya sahiptir. Bu geniş yapı içinde; iş, ücret, nezaret sistemi, kariyer fırsatı, çalışma koşulları, örgütsel uygulamalar gibi bir çok unsura karşı duyulan tatmin yer almaktadır (Cengiz, 2001:10).

Geçmişte iş tatmini ile bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda araştırmacı bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; DeCotiis ve Summers (1987), Glisson and Durick (1988), Iverson and Roy (1994), Mowday vd. (1979), Porter vd. (1974), Vandenberg ve Lance (1992), Williams ve Anderson (1991), Williams ve Hazer (1986)'dir (Lok ve Crawford, 1999:366).

Nitelikli işgörenler açısından iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişki ortaya koyan çalışmalar yapılmıştır. Wu ve Noman (2005) tarafından Çin'de tıbbi bir üniversitenin hemşirelik bölümünde 75 öğrenciden oluşan örneklem üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada yazarlar iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Hemşirelik öğrencileri bir iş olarak hemşirelikten yüksek düzeyde memnuniyet/tatmin duymakla birlikte sağlık hizmetine daha fazla bağlılık duymaktadırlar (Al-Hussami, 2008:288).

Al-Hussami'nin de hemşirelerden oluşan örneklemini üzerindeki araştırmasında hemşirelerin örgütsel bağlılıkları ile iş tatminleri arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur (Al-Hussami, 2008:290).

İş tatmini ve örgütsel bağlılığı açıklayan dört farklı model bulunmaktadır (Cengiz, 2001:10-11):

- 1. Model: İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisidir:** Bazı araştırmacılara göre iş tatmini, örgütsel bağlılığın belirleyicisidir. Bu görüşün temelinde birey ve örgütler arasında kaynakların değiş tokuş edilmesi yatmaktadır. İş tatmini, işle ilgili spesifik faktörlere olan duygusal bir tepki iken; örgütsel bağlılık, örgüt geneline duyulan duygusal bir tepkidir. Bireyin ihtiyaçları tatmin edildiği ölçüde birey örgüte daha fazla bağlı olacaktır.
- 2. Model: Örgütsel Bağlılık İş Tatmininin Belirleyicisidir:** Bu modelde bireyler, içinde buldukları ortamı, bağlılık düzeyleriyle tutarlı bir tatmin düzeyi geliştirerek değerlendirirler.
- 3. Model: Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini Karşılıklı İlişkilidir:** Bu modele göre, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki karşılıklı ilişki öyle ani ve hızlıdır ki, iki kavram arasında nedensel bir süreç saptanamaz.
- 4. Model: Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Birbirinden Bağımsızdır:** Curry ve arkadaşları, yaptıkları çalışmada, ne bağlılığın iş tatmini üzerinde, ne de iş tatmininin bağlılık üzerindeki doğrudan bir etkisine rastlamamışlardır.

Akıncı (2002:8) da iş tatmini ile işe ve örgüte bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Yüksek iş tatminine sahip olan işgörenin örgütünü sahiplendiği, işe bağlılığının arttığı ve isteğe bağlı işgören devir hızı oranının azaldığı saptanmıştır. İşe bağlılığı yüksek olan bir işgöreni güdülemek, yönetmek ve örgütün amaçları doğrultusunda yöneltmek daha kolaydır. Buna karşılık, iş tatminsizliği sonucu işe bağlılığı düşük, fakat çeşitli nedenlerden dolayı çalışmak zorunda olan işgörenler, örgüt içinde her konuyla ilgili sık şikayetler, örgüt içinde ve dışında örgüt hakkında olumsuz eleştiriler, diğer işgörenlerin moralini bozma çabaları, işi yavaşlatma, işe devamsızlık ve sonuçta da işten ayrılma gibi olumsuz davranışlar ortaya koymaya başlarlar.

Yukarıda yer verilen araştırmalarda da görüldüğü gibi örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında genellikle pozitif ve güçlü bir ilişki bulunmuştur.

- **İletişim**

İletişim, bilgileri içtenlikle ve sıklıkla işgörenlerle paylaşmaktır. Eğer işgörenler, örgütün bir şeyi niçin yaptığını tam olarak anlarılarsa onu daha kolayca kabul ederler. İşgörenlerin iletişim ve bilgiyi kaynak/güç olarak görmeleri gerekmektedir. Kapsamlı bir iletişim planı çok önemli bir kaynaktır (Balay, 2000:118).

İletişimin daha doğru ve zamanında yapılmasını sağlayan bir lider, mutemelen çalışma ortamını güzelleştirir ve böylece işgörenlerin örgüte bağlılıkları artar (Mathieu ve Zajac, 1990:180).

Cohen'in meta analiz sonuçlarına göre (1992:547); beklendiği gibi, iletişim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki beyaz yakalı çalışanlarda, mavi yakalı çalışanlarda olduğundan daha güçlüdür.

Güçlü'nün (2006:119), Ege Bölge'sindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde yaptığı çalışmada, örgüt içi iletişim ile örgütsel bağlılığın boyutları arasında pozitif yönde, düşük derecede bir ilişki tespit edilmiştir.

- **Katılımcı Karar Verme**

Tannenbaum'a (1966) göre, katılımcı karar verme, bütün tarafların gereksinim ve çıkarlarını dikkate aldığından, hiyerarşik kararlardan çok daha doyum vericidir. Bu yöntemde işgörenler, bilgi ve yeteneklerini kullanarak işlerini yeni ve daha iyi şekilde yapma fırsatı yakalarlar. Böylece, daha çok yeterlilik ve güvenlik duyarak uygun iş koşulları bulabilirler. Katılım, bir şekilde çalışanları yönetime getirmektedir. Bu nedenle doyumdan çok, onların motivasyonuna etki ederek, hoşnutsuzluğu azaltır ve örgütsel bağlılığı kuvvetlendirir. Bireyler daha üst düzeyde bağlılık ve sorumluluk hissiyle hareket etmeye başlarlar (Balay, 2000:141).

Morris ve Steers'e (1980) göre de, yerinden yönetim algısı, katılımcı karar verme ve daha fazla işgören katılımı yoluyla daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık meydana getirmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990:180). Bu nedenle, rekabetçi çevre koşullarında bir adım önde olabilmeleri için liderlerin, çalışanların fikirlerinin desteklediği, katılımcı yönetimin benimsendiği bir örgüt kültürü oluşturmaları çok önemlidir.

- **Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği**

Rol çatışması, örgütlerde çalışan çeşitli bireylerin kişisel amaçları ile örgüt amaçlarının çatışması anlamına gelmektedir (Cengiz, 2001:45). İşgören kendi değer yargılarını işini yaparken kullandığında, kaynaklar ve kişisel yetenekleri ile tanımlanmış rol davranışları arasında çatışmalar ortaya çıkabilmektedir (İnce ve Gül, 2005:81).

Katz ve Kahn'a (1997) göre, rol çatışmasının örgüt ortamında bağlılık üzerindeki olumsuz etkileri, davranışsal olmasa bile çoğunlukla psikolojik olarak kendi kabuğuna çekilme ve ilgisizlik şeklinde olmaktadır (Balay, 2000:61). İşinden düşük doyum duyan çalışanların örgüte bağlılıkları da düşük olacaktır.

Güçlü (2006:113) tarafından Ege Bölge'sinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan araştırmada, rol çatışması ile normatif bağlılık arasında negatif yönde, düşük derecede bir ilişki bulunurken; duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile rol çatışması arasında ise, anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Rol belirsizliği, bireyin kendisinden neler beklendiği konusunda emin olmadığında ortaya çıkar. Eğer insanlar yetkilerinin kapsamını ve onlardan beklenenleri açıkça bilmiyorlarsa, tereddütle hareket edeceklerdir (örn. özgür irade eksikliği) ve bundan dolayı farkedilmediklerini hissedeceklerdir (örn. etki eksikliği) (Spreitzer, 1996:487).

Cohen'e göre, rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki profesyonel olmayan beyaz yakalı çalışanlarda, profesyonellerden belirgin şekilde güçlü çıkmıştır (Cohen, 1992:547).

- **Örgüt Kültürü**

Kültür kavramının en çok bilinen tanımlardan birisi Taylor'a aittir. O'na göre; kültür, "bir toplumun üyesi olarak insanın kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenek ve benzeri alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütün"dür (Hofstede vd. 1990:311).

Killman ve arkadaşları (1985), örgüt kültürünü; paylaşılan değer, inanç, felsefe, ideoloji, beklenti, tutum ve normların bir bütünü olarak tanımlamaktadır (Aytaç, 2004: 194).

Örgüt kültürü, bir diğer ifadeyle örgüt için neyin önemli veya önemsiz olduğunu tanımlayan ve örgütün DNA'sı olarak nitelenen bir kavramdır. Çünkü örgüt kültürü çoğunlukla elle tutulup gözle görülmemekle beraber son derece güçlü bir kalıp olup, örgüt içinde ne olup bittiğini şekillendiren bir yapıdır (Özkalp ve Kirel, 2003:103).

Araştırmacılar, bireylerin örgüte ne kadar ve nasıl uyum sağladığını belirlemede kültürün önemli bir faktör olabileceği konusunda hemfikirdirler (O'Reilly vd., 1991:487). DeCotiss ve Summers'a göre (1987:445-470), örgüt kültürü çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına veya kuvvetlenmesine destek olmaktadır (İnce ve Gül, 2005:76).

2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Araştırmalar sonucunda, örgütsel bağlılık üzerinde profesyonellik ve yeni iş olanakları gibi örgüt dışı faktörlerin de etkili olduğu görülmüştür. Aşağıda bu faktörlere yer verilmiştir.

- **Profesyonellik**

Profesyoneller, kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi, bağımsız hareket etmeye ilgi duyan ve genellikle kendi alanları ile ilgili çeşitli örgütlerin çatısı altında birleşen kişiler olarak tanımlanabilir. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğine bağlılık ya da örgütüne bağlılık önem kazanmaktadır (Demirgil, 2008:61-62). Bu kişilere meslekleri ile ilgili gelişme fırsatları sunularak her iki bağlılık türünün gelişmesine zemin hazırlanabilir.

- **Yeni İş Olanakları**

Kişinin işe başladıktan sonra bağlılıklarını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarıdır. Özellikle ülkemiz gibi işsizlik oranlarının yüksek olduğu ülkelerde bu faktör daha önemli hale gelmektedir. Yeni iş olanakları, çalışanların kişisel yetenekleri yanında, örgütün bağlı bulunduğu sektör, globalleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi değişkenlerle ilgilidir. Gilbert ve Ivancevich (1999), örgütsel bağlılık literatüründe, yeni iş bulma imkanlarının azalmasının örgütsel bağlılığı artırdığı konusunda görüş birliği bulunduğunu ifade etmiştir (İnce ve Gül, 2005:85).

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılık, işgücü devir oranını azalttığı, bilgi paylaşımını, örgütsel vatandaşlık davranışını, örgütsel değişime katılımı, etik davranışı arttırdığı ve devamsızlığı azalttığı için tüm örgütü ilgilendirmektedir. Yüksek ya da düşük düzeyde örgütsel bağlılık, işgörenin örgütte kalması ya da örgütten ayrılmasında önemli bir belirleyicidir (Shastri, 2010:1947; Cohen, 1993:143).

Yapılan araştırma sonuçlarına göre örgüte bağlılığı yüksek olan işgörenler, görevlerini yerine getirmede ve örgütsel hedeflere ulaşmada fazladan çaba sarfederler ve örgütleri ile olumlu ilişkiler kurarak daha uzun süre üyeliklerini devam ettirirler (Cinel, 2008:85).

Bu çalışmada örgütsel bağlılığın sonuçları, Meyer vd. tarafından (2002) yapılan meta-analizden yararlanılarak işgücü devri, devamsızlık, iş başarısı, örgütsel vatandaşlık davranışı, stres ve iş yaşam çatışması açısından ele alınacaktır (Meyer vd., 2002:36-38).

2.4.1. İşgücü Devri

Çalışanların bağlılıkları işten memnun olmalarına, yani, örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alabilmelerine bağlıdır. İşgörenler örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alamadıklarına inandıklarında işten ayrılmak isteyeceklerdir (Cohen, 1992:539-554).

Meyer vd. (2002: 36) tarafından yapılan çalışmada beklendiği gibi, bağlılık bileşenlerinin tümü ile iş gücü devri arasındaki ilişki negatiftir. Buna göre, işgörenlerin bağlılıkları yüksek ise işgücü devir oranı düşük, bağlılıkları düşük ise işgücü devir oranı yüksek olacaktır.

Arnold ve Feldman (1982), örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Shore vd. de(1989) literatürdeki bulguları destekler biçimde örgütsel bağlılık ile örgütten ayrılma niyeti arasında yüksek düzeyde negatif bir ilişki tespit etmişlerdir (Shore ve Martin, 1989:626).

Jaros (1997), devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile işgücü devri arasında önemli bir negatif ilişki bulmuştur (Meyer ve Hersovitch, 2001:314).

Arbak ve Özmen (2009:62) ise, sağlık sektöründe gerçekleştirdikleri çalışmalarında, duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri yüksek çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin zayıf olduğunu; devam bağlılığının ise işten ayrılma eğilimi üzerinde farklılaştırıcı bir etkisinin olmadığını tespit etmişlerdir.

2.4.2. İŖe Devamsızlık

İŖe devamsızlık, duygusal bağlılığın tersine; zorunlu bağlılık ile anlamlı bir iliŖki göstermemektedir. Normatif bağlılık ve devamsızlık arasındaki iliŖki ise, araŖtırmalarda sınırlı bir yere sahip olmuŖtur (Meyer ve Allen, 1997:28).

Meyer ve arkadaşları (2002:36) tarafından yapılan meta analizde de yalnızca duygusal bağlılık ile devamsızlık arasında negatif iliŖki; normatif ve devam bağlılığı ile devamsızlık arasında ise sifıra yakın olsa da pozitif bir iliŖki bulunmuŖtur.

2.4.3. İŖ Performansı

Bireysel performansı ölçmedeki zorluklara ve davranıŖlar ile performans arasında zayıf iliŖkiler bulunmasına rağmen, araŖtırmalar teorik ve uygulamalı olarak devam etmektedir (Shaw vd. 2003:1022).

Meyer vd. de beklendiği gibi duygusal ve normatif bağlılığın iŖ performansını pozitif, devam bağlılığının ise negatif yönde etkilediği sonucuna ulaŖmıŖlardır (Meyer vd. 2002:36).

Shaw ve arkadaşları (2003:1022) da, örgütsel bağlılık boyutları arasında en çok duygusal bağlılığı, bireysel performansın bir göstergesi olarak kabul etmiŖlerdir. Örgüte duygusal olarak bağlananların diğerlerine göre daha fazla bireysel performans sergilediklerini gösteren çalıŖmalar (Meyer vd., 1989; Mowday vd., 1974; Steers, 1977) mevcuttur.

Mowday vd. (1982) ve Mathieu ve Zajac (1990) meta analizlerinde örgütsel bağlılık ile bireysel performans arasında zayıf bir iliŖki bulmuŖtur (Mathieu ve Zajac, 1990:184).

Steers (1977) ve Wiener ve Vardi (1980) de örgütsel bağlılığın iŖ performansı ile net bir Ŗekilde iliŖkili olmadığı sonucuna ulaŖmıŖlardır (Shore ve Martin, 1989:627).

Bulgulardaki çelişkilere rağmen duygusal bağlılık ile iş performansı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ifade edilebilir. Buna göre çalışanların duygusal bağlılıkları arttıkça iş performanslarının da artabileceği söylenebilir.

2.4.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, “biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanamayan, zorlayıcı olmayan ve örgütün etkin ve etkili fonksiyonlarının bir arada ilerlemesini sağlayan bireysel davranışlar” olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı “İyi Asker Sendromu” olarak da adlandırılmıştır. “İyi asker” olarak tanımlanan davranışın diğerlerinin yanlısını bulma, onlarla tartışma, onları şikayet etme gibi istenmeyen eylemlerin etkinliği olduğu kadar sosyal anlamdaki davranışları, işi zamanında bitirme, yenilikçi olma, diğerlerine yardım etme ve gönüllü olmayı içermektedir (Çakır, 2001, www.isguc.org).

Güçlü duygusal bağlılık geliştirmiş olan çalışanlar, düşük duygusal bağlılık gösteren çalışanlara göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemede çok daha istekli görülmektedir. Organ ve Ryan (1995) tarafından yapılan meta-analiz duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Meyer ve Allen, 1997:34).

Meyer vd. (2002), duygusal ve normatif bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif olarak etkilediği, devam bağlılığının etkisinin ise sınıra yakın olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Meyer vd. 2002:37).

Devam bağlılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyle ilgili olarak bazı çalışmalarda, negatif ilişkiye rastlanırken; bazı çalışmalarda pozitif ilişki bulunmuştur. Bazı çalışmalarda ise hiçbir ilişkiye rastlanmamıştır (Meyer ve Allen, 1997:34).

2.4.5. Stres ve İş-Yaşam Çatışması

Son yıllarda stres ve iş-yaşam çatışmasının örgütsel bağlılık ile arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmaların sayısında artış vardır. Meta analizden çıkan

sonuçlara göre duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile stres ve iş-yaşam çatışması arasından negatif bir ilişki bulunmaktadır. Normatif bağlılık ile ise ilişkiler sifıra yakın olsa da, gerçekte yeterli çalışma olmadığı tespit edilmiştir (Meyer vd. 2002:22-37).

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ

Örgütsel bağlılık düzeyleri; düşük, ılımlı ve yüksek olmak üzere üç kategoride değerlendirilebilir.

2.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Randall'a göre (1987), düşük örgütsel bağlılığın örgüt ve işgörenler için olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Bağlılığı düşük olan işgörenlerin örgüt için devamsızlık, düşük verim, diğer işgörenlerin morallerini bozma gibi birçok olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Bu tür işgörenlerin örgütten ayrılmaları bu sonuçların ortadan kalkmasını sağlayacağı için örgüte zarar verme ihtimalleri ortadan kalkacaktır. Ayrıca bu tür işgörenlerin örgütten ayrılmaları, diğer işgörenlerin tutumlarının iyileşmesini ve işe başlayan yeni işgörenlerin örgüte yeni beceriler getirmesini sağlayacaktır. Diğer taraftan, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, işgörenlerin şikayet etmesine neden olacağından, örgüt için uzun dönemde olumlu sonuçlar doğurabilir. Örgüt yapılan şikayetleri değerlendirebilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek davaların ve kanun düzenlemelerinin üstesinden gelebilir (Balay, 2005:85-86).

2.5.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlimli bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki işgörenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler. Bunun yanında, örgüte ilimli düzeyde bağlılık her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki işgörenler,

topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsizliğine yol açabilmektedir (Bayram, 2005:51).

2.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Randall'a (1987) göre, bu bağlılık düzeyi bireye, meslekte başarı ve ücretten doyum sağladığı gibi, dış baskılara karşı örgüte yüksek derecedeki sadakatini de devam ettirir. "Örgüte sadık ol ki örgüt de sana sadık olsun" anlayışı vardır. Örgüt, işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirir. Yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireyler aynı zamanda yüksek derecede işlerine bağlı iseler, örgütün en değerli üyeleri olurlar. Bu gibi işgörenler örgüt içinde "kurumsal yıldızlar" olarak adlandırılırlar. Diğer yandan, yüksek bağlılık düzeyi, bazen gelişmeyi ve hareketlilik fırsatlarını kısıtlayarak, yaratıcılığı yok edebilir. Kişisel ve toplumsal yabancılaşma yaşanabilir (Balay, 2000:89-91).

2.6. OTANTİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık, kişinin örgütün amaçlarına olan inancı, bu amaçların gerçekleştirilmesi için çaba göstermeye olan istekliliği ve örgütün bir üyesi olarak kalmaya karşı duyduğu arzudur. Kişilerin örgüte olan bağlılıklarını etkileyen yukarıda sıralanan birçok faktör bulunmaktadır. Lider davranışları da bu faktörler içinde önemli bir yere sahiptir.

Otantik liderlik; güven, umut, iyimserlik ve esnekliğin olumlu psikolojik kapasitesini kapsayan bir kavram olarak ifade edilmiştir (Walumbwa vd., 2008: 92). Otantik liderler ise, "kendi düşünceleri, davranışları ve diğerleri tarafından nasıl algılandıklarının farkında olan, kendilerinin ve diğerlerinin değerleri, ahlaki bakış açıları, bilgileri ve kuvvetli yönlerinin farkında olan; içinde çalıştıkları ortamı bilen, kendine güvenen, umudu olan, iyimser, kendini çabuk toparlayabilen (esnek) ve yüksek ahlaki karakter sahibi kişiler" olarak tanımlanmıştır (Avolio vd., 2004:4). Bu tür olumlu özelliklere sahip olan bir liderin çalışanlarının örgüte bağlılıkları üzerinde olumlu etkiler oluşturacağı söylenebilir. Çünkü, otantik liderlerin hem kendilerinin hem takipçilerinin yeteneklerinin farkında olmaları, kendilerine ve diğerlerine karşı dürüst davranmaları ayrıca kendi gelişimleri yanında takipçilerinin gelişimlerine de

önem vermeleri gibi ahlaki özellikleri sayesinde takipçilerinin örgüte olan bağlılıklarında artış görülebilecektir.

Özetle, liderlerin otantiklik özelliklerini geliştirmeleri yoluyla örgüt içinde daha olumlu bir iklim oluşacak, çalışanların liderlerine olan güvenleri artacak, dolayısıyla örgütün amaç ve değerlerini benimsemeleri kolaylaşacak, bu amaçları başarmak için daha fazla çaba gösterme isteği ve örgüt üyeliğini devam ettirmek için daha çok istekli olacak, diğer bir ifadeyle, örgütlerine karşı daha çok bağlılık duyacaklardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AKADEMİSYENLERİN VE LİDERLERİNİN OTANTİK LİDERLİK ALGISI VE AKADEMİSYENLERİN OTANTİK LİDERLİK ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ İLE BAZI DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN OTANTİK LİDERLİK ALGISI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

Tez çalışmasının bu bölümünde, akademisyenlerin otantik liderlik algılarının ve örgütsel bağlılığının incelenmesine yönelik gerçekleştirilen araştırmanın amacının açıklanmasının ardından, araştırmanın ön kabulleri ve kısıtları ile yöntemine ve daha sonra araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Literatür incelendiğinde, daha önce de ifade edildiği gibi, liderliğin diğer türleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Ancak bu araştırmalar içinde ülkemizde yapılanlarda otantik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yapılan herhangi bir çalışmaya rastlanmamaktadır.

Bu araştırmanın amacı, yeni bir liderlik yaklaşımı olan otantik liderlik ile örgütsel bağlılık kavramlarını ele almak ve örgütlerde liderlerin sergiledikleri otantik liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık kavramının boyutları üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Örgütlerde liderlerin sergiledikleri otantiklik davranışı farklılaşabilir. Bazı liderler fazla, bazıları ise daha az otantik davranış gösterebilirler. Bu çalışma ile liderlerin sergiledikleri otantik davranış ve bu davranışın akademik personelin örgütsel bağlılığı üzerinde etkisi olup olmadığı, varsa bu etkinin derecesi, otantik liderlik algısı ve örgütsel bağlılığın belirli demografik değişkenlerle ilişkisi ve liderlerin kendilerini ne kadar otantik olarak algıladıklarını ortaya koymak amaçlanmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE KISITLARI

3.2.1. Araştırmanın Ön Kabulleri

Bu araştırma ile ilgili olarak, ele alınan örneklem grubunun uygulanan anket formuna doğru ve yansız olarak bilgi verdikleri varsayılmıştır.

3.2.2. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırma Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık” ölçeği ve Gardner vd. (2005) tarafından geliştirilen “Otantik Liderlik” ölçeği kullanılarak Hakkari Üniversitesi akademik personelinden toplanan veriler ile sınırlıdır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.3.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örneklemini Hakkari Üniversitesi akademik ve idari personeli oluşturmaktadır. Araştırmanın gerçekleştirildiği Mayıs 2011 itibariyle Hakkari Üniversitesindeki akademik personel sayısı; Mühendislik Fakültesi 42 kişi; Eğitim Fakültesi 30 kişi; İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 26 kişi; Hakkari Meslek Yüksekokulu kişi 32 kişi; Yüksekova Meslek Yüksekokulu 11 kişi; Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu kişi 13 kişi; Dil-Mer bünyesinde 18 kişi olmak üzere toplam 172 kişidir. Hakkari Üniversitesi'nin yeni kurulmuş (2008) bir kurum olması nedeniyle Enstitü birimlerinin bulunmamasından dolayı araştırma görevlilerinin çoğu yüksek lisans ya da doktora eğitimleri için başka üniversitelerde çalışmaktadırlar. Bu durum da ulaşılabilen akademik personel sayısını azaltmıştır. Anket uygulamasının yapıldığı ay içinde; Mühendislik Fakültesinden 7, Eğitim Fakültesinden 12, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nden 6, Hakkari Meslek Yüksekokulu'ndan 19, Yüksekova Meslek Yüksekokulu'ndan 5, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu'nadan 13, Dil-Mer'den 11 anket geri dönmüştür. Örneklem seçiminde Hakkari Üniversitesi'nin yeni ve gelişmeye açık bir kurum olması, araştırma sonuçlarının kurum için yol gösterici olması durumu da etkili olmuştur.

Üniversitenin anket uygulamasına dahil edilen birimlerden; 8 Mühendislik Fakültesi, 12 Eğitim Fakültesi, 6 İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 21 Hakkari Meslek Yüksekokulu, 8 Yüksekova Meslek Yüksekokulu, 13 Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, 13 Dil-mer olmak üzere toplam 81 kişiye ulaştırılan anketlerin geri dönüş oranı, Mühendislik Fakültesi için % 87, Eğitim Fakültesi için % 100, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi için % 100, Hakkari Meslek Yüksekokulu için % 90, Yüksekova Meslek Yüksekokulu için % 62, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu için % 100, Dil-Mer için % 84 olmaktadır. Genel olarak bu oran % 47'dir. Mühendislik Fakültesi'nden dönen anketlerin 2 tanesi, Hakkari Meslek Yüksekokulu'ndan dönenlerin 1 tanesi ve Yüksekova Meslek Yüksekokulu'ndan dönenlerin 1 tanesi sağlıklı yanıtlanmadığı düşünülerek elenmiş ve anketlerin (5 Mühendislik Fakültesi, 12 Eğitim Fakültesi, 6 İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 18 Hakkari Meslek Yüksekokulu, 4 Yüksekova Meslek Yüksekokulu, 13 Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, 11 Rektörlük olmak üzere) 69 tanesi analizlere dahil edilmiştir.

3.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada "Otantik Liderlik", "Örgütsel Bağlılık" ölçekleri ile birlikte demografik özellikleri içeren kişisel bilgi formu da kullanılmıştır.

3.3.2.1. Otantik Liderlik Ölçeği

Çalışmada liderlerin ve işgörenlerin otantik liderlik algısını ortaya çıkarmada Gardner vd.'nin (2005) geliştirdiği ve öz-farkındalık, ilişkisel şeffaflık, önyargısız değerlendirme ve etik (içselleştirilmiş ahlaki perspektif) boyutlarından oluşan 16 soruluk otantik liderlik ölçeğinden yararlanılmıştır. Anketin öz farkındalık ve etik boyutları 4, ilişkisel şeffaflık 5 ve önyargısız değerlendirme boyutu ise 3 sorudan oluşmaktadır.

Ölçek 2008 yılında Çeri Booms (208:185) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Tez çalışmamızda bu ölçekten faydalanılmıştır. Ayrıca, ölçekteki sorular liderlere birinci tekil şahıs ifadeler kullanılarak yöneltmiştir.

Ölçek 5 dereceli likert tipi cevaplanmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler; şiddet derecelerine göre 1. kesinlikle katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4.

Katılıyorum, 5. Kesinlikle katılıyorum seçeneklerinden bir tanesinin seçilerek yanıtlanmasını gerektirmektedir.

3.3.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Çalışmada, Meyer ve Allen tarafından geliştirilen, 18 sorudan oluşan “Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden” yararlanılmıştır. Anketin duygusal bağlılık boyutu 6; devam bağlılığı boyutu 6 ve normatif bağlılık boyutu da 6 sorudan oluşmaktadır.

Ölçek 5 dereceli likert tipi cevaplanmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler; şiddet derecelerine göre 1. kesinlikle katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle katılıyorum seçeneklerinden bir tanesinin seçilerek yanıtlanmasını gerektirmektedir.

3.3.2.3. Kişisel Bilgi Formu

Araştırma örnekleminin otantik liderlik davranışını algılama ve örgütsel bağlılık düzeylerinin bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterebileceği düşünüldüğünden, kişisel bilgi formu oluşturulmuştur. Kişisel bilgi formunda; cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süresi, kurumdaki pozisyon, çalıştıkları bölüm ve iş değiştirme isteği ile ilgili sorular bulunmaktadır.

3.3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Toplanmasında İzlenen Yol

Çalışmada kullanılan anketler; Üniversite'nin analizlere dahil edilen 7 birimden; Mühendislik Fakültesi (8 kişi), Eğitim Fakültesi (12 kişi), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (6 kişi), Hakkari Meslek Yüksekokulu (21 kişi), Yüksekova Meslek Yüksekokulu (8 kişi), Sağlık Hizmetleri Melek Yüksekokulu (13 kişi), Dil-Mer'de (13 kişi) çalışan toplam 81 kişiye iletilmiştir. Anketlerin uygulanması Mayıs 2011 – Haziran 2011'de araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara araştırmacının amacı ve içeriğinin anlatılmasının ardından, araştırmaya katılmak isteyen akademisyenlere anket formları dağıtılmış ve deneklerden daha sonra araştırmacı tarafından toplanmıştır.

3.3.4. Verilerin Analizi

Örneklem grubundan elde edilen verilerin analizi; SPSS 15.0.1. pc. paket programı (Statistical Programme for Social Sciences/ Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) vasıtasıyla yapılmıştır. Analizlerde; betimsel istatistiksel teknikler, güvenilirlik analizi, tek örneklem için t testi (one sample t test), bağlantısız örneklem için t testi (independent samples test), tek yönlü varyans analizi (one way anova), pearson korelasyon analizi, çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır.

3.4. VERİLER VE BULGULAR

Bu kısımda, araştırmadan elde edilen verilere ve bulgulara yer verilmektedir.

3.4.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Veriler

Araştırma örneğine ilişkin demografik veriler Tablo 3.1.'de verilmiştir.

Tablo 3.1. Örneğin Demografik Verileri

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	N	%
CİNSİYET		
Erkek	49	71
Kadın	20	29
YAŞ		
22-30	42	60.9
31-35	24	30.8
36-45	2	2.9
46 ve üstü	1	1.4
MEDENİ DURUM		
Bekar	46	66.7
Evli	22	31.9
Boşanmış	1	1.4
ÇOCUK SAHİBİ OLMA		
Evet	15	21,7
Hayır	54	78,3
MESLEKTEKİ SÜRE		
1 yıl ve altı	18	26.1
2-5 yıl	39	56.5
6-10 yıl	5	7.2
11-15 yıl	5	7.2
16-20 yıl	2	2.9
BİRİM		
Mühendislik Fakültesi	5	7.2
Eğitim Fakültesi	12	17.4

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	6	8.7
Hakkari Meslek Yüksekokulu	18	26.1
Yüksekova Meslek Yüksekokulu	4	5.8
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	13	18.8
Dil-Mer	11	15.9
POZİSYON		
Öğretim Üyesi	6	8.7
Araştırma Görevlisi	17	24.6
Öğretim Görevlisi	35	50.7
Okutman	11	15.9
ÇALIŞMA ŞEKLİ		
Kadrolu	56	81,2
Sözleşmeli	13	18,8

Örnekleme yer alan akademisyenlerin % 71'i erkek %29'u ise kadındır. Ayrıca % 60.9 'u 22-30 yaş arasında, % 34.8'i 31-35 yaş arasında, %2.9'u 36-45 yaş arasında iken, %1.4'ü 46 yaş ve üstü yaş grubunda yer almaktadır. Örneklemin %66.7'si bekar, %31.9'u evli ve %1.4'ü boşanmıştır; %21.7'si çocuk sahibiyken; % 78.3'ü çocuk sahibi değildir.

Analize dahil edilen akademisyenlerin % 26.1'i 1 yıl ve daha az bir süredir meslek hayatında yer almaktayken, % 56.5'i 1-5 yıl arası, %7.2'si 6-10 yıl arası, yine %7.2'si 11-15 yıl arası, %2.9'u ise 16-20 yıl arasında çalışma hayatına sahiptir. Akademisyenlerin % 7.2'si mühendislik fakültesi, %17.4'ü eğitim fakültesi, %8.7'si iktisadi ve idari bilimler fakültesi, %26.1'i Hakkari meslek yüksekokulu, % 5.8'i Yüksekova meslek yüksekokulu, % 18.8'i sağlık hizmetleri meslek yüksek okulu, % 15.9'u Dil-Mer bünyesinde çalışmaktadır. Örneklemin % 8.7'si öğretim üyesi, %24.6'sı araştırma görevlisi, %50.7'si öğretim görevlisi, %15.9'u okutman seviyesinde yer almaktadır. Ayrıca örneklemin % 81.2'si kadrolu çalışıyor iken; %18.8'si sözleşmeli olarak çalışmaktadır.

Dağılımlara ilişkin şekillere Ek 3.'de yer verilmektedir (Şekil 3.1. – Şekil 3.8.).

3.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Madde Analizleri

3.4.2.1. Otantik Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik ve Madde Analizleri

Otantik Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan iki ölçeğin de (Otantik Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği) alt ölçeklerinin güvenilirlik analizleri, iç tutarlılık Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanmasıyla yapılmıştır. Buna göre otantik liderlik ölçeği ile ilgili güvenilirlik bilgilerine Tablo 3.2.'de yer verilmiştir.

Tablo 3.2. Otantik Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Alt Ölçekler	Madde Sayısı	N	ÖLÇEKLER		
			Ortalama	Varyans	Alpha
Öz-farkındalık	4	69	11,6360	5,568	,879
Önyargısız Değerlendirme	3	69	11,2906	5,334	,858
İlişkisel Şeffaflık	5	69	11,5157	5,578	,884
Etik	4	69	11,5744	5,700	,890

Tabloda 3.2.'de de görüldüğü gibi, otantik liderlik ölçeğinin alt boyutlarının tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha), öz-farkındalık boyutu, ,879; önyargısız değerlendirme alt boyutu ,858; ilişkisel şeffaflık alt boyutu ,884; etik alt boyutu ,890 şeklindedir. Tüm alt ölçeklerin güvenilirliği sosyal bilimler için kabul edilebilir düzeydedir. Tüm alt ölçeklerin güvenilir oluşu, araştırmada yapılan analizlerin tutarlı sonuçlar vereceği beklentisini yükseltmektedir.

Otantik Liderlik Ölçeğinin Madde Analizleri

Aşağıda yer alan Tablo 3.3.'de Otantik Liderlik Ölçeği'ne ilişkin madde analizi bulgularına yer verilmiştir. 4 boyutta yer alan 16 maddeye ait analiz değerlerine Tablo 3.3.'de yer verilmiştir.

Tablo 3.3. Otantik Liderlik Ölçeğinin Madde Analizleri

Otantik Liderlik Alt Ölçekleri				
Maddeler	Madde Ortalaması	Standart Sapma	Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Ölçek Alphası
Öz-farkındalık				
1. Madde	3,4638	1,00849	,474	,930
2. Madde	3,7971	1,17047	,741	,923
3. Madde	3,8696	1,02775	,639	,926
4. Madde	3,6812	1,27755	,684	,925
Önyargısız Değerlendirme				
1. Madde	4,0725	,98993	,668	,925
2. Madde	4,1159	1,03663	,788	,922
3. Madde	3,9565	1,11718	,746	,923
İlişkisel Şeffaflık				
1. Madde	3,7391	,94949	,624	,926
2. Madde	4,0870	1,01081	,659	,926
3. Madde	4,0290	1,04278	,576	,927
4. Madde	3,6667	1,18404	,721	,924
5. Madde	3,5942	1,15452	,706	,924
Etik				
1. Madde	3,8406	1,07953	,712	,924
2. Madde	3,8551	1,16664	,473	,930
3. Madde	3,7971	1,23169	,528	,929
4. Madde	3,5652	1,16919	,674	,925

Tablo 3.3. incelendiğinde ,20'nin altında madde toplam korelasyon değerine sahip faktör olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla ölçeğin maddelerinin güvenilir olduğu ifade edilebilir. Bu durum ölçeğin temel yapısı içinde, analizlerden çıkarılması gereken bir faktör bulunmadığını göstermektedir.

3.4.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik ve Madde Analizleri

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt ölçeklerinin güvenilirlik analizleri, iç tutarlılık Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanmasıyla yapılmıştır. Bu doğrultuda Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin alt ölçeklerine ait güvenilirlik bilgilere aşağıda Tablo 3.4.'de yer verilmiştir.

Tablo 3.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Alt Ölçekler	Madde Sayısı	N	ÖLÇEK		
			Ortalama	Varyans	Alpha
Duygusal Bağlılık	6	69	6,3237	1,756	,537
Devam Bağlılığı	6	69	6,9251	1,897	,733
Normatif Bağlılık	6	69	6,4449	2,046	,527

Tablo 3.4.'de görüldüğü gibi, örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarının iç tutarlılık kat sayıları (Cronbach Alpha), duygusal bağlılık ,537; devam bağlılığı ,733; normatif bağlılık ,527 şeklindedir. Ölçeğin normatif bağlılık boyutunun diğer boyutlara göre daha düşük bir değere sahip olmasına rağmen sosyal bilimler için kabul edilebilir düzeydedir. Ancak madde analizlerinin yapılmasının ardından, ölçekte yer alan bazı maddeler çıkarılmış ve güvenilirlikler aşağıda görüleceği üzere farklılaşmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Madde Analizleri

Örgütsel bağlılık ölçeğinin 3 boyutunu oluşturan 18 maddenin madde analizi sonuçlarına Tablo 3.5.'de yer verilmiştir.

Tablo 3.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Madde Analizleri

Örgütsel Bağlılık Alt Ölçekleri				
Maddeler	Madde Ortalaması	Standart Sapma	Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Ölçek Alphası
Duygusal Bağlılık				
1. Madde	3,4638	1,06522	,609	,795
2. Madde	4,0580	,82040	,496	,805
3. Madde	3,7246	1,04155	,650	,796
4. Madde	3,3478	1,22265	,597	,795
5. Madde	3,5217	1,14543	,665	,794
6. Madde	3,6232	1,04461	,533	,800
Devam Bağlılığı				
1. Madde	3,4058	1,20439	,596	,798
2. Madde	2,8406	1,32424	,627	,793
3. Madde	3,5217	1,10625	,578	,798
4. Madde	2,7391	1,37896	-,012	,833
5. Madde	2,5652	1,28885	,012	,828
6. Madde	3,0580	2,69468	,283	,853
Normatif Bağlılık				
1. Madde	2,8551	1,15396	,085	,816
2. Madde	3,3623	1,29446	,495	,800
3. Madde	3,2464	1,15562	,653	,792
4. Madde	3,8406	1,14562	,608	,795
5. Madde	3,0580	1,25890	,017	,817
6. Madde	3,4493	1,23117	,438	,803

Tablo 3.5. incelendiğinde; ,20'nin altında madde toplam korelasyon değerine sahip 4 faktör görülmektedir. Bunlardan ikisi devam bağlılığı, ikisi normatif bağlılık ile ilgilidir. Devam bağlılığı ile ilgili "Bu örgütten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mevcut alternatiflerin azlığıdır" maddesi çıkarıldığında alt ölçek güvenilirliği ,833'e yükselmektedir. "Bu örgütten ayrılamayacak kadar az alternatifim olduğunu düşünüyorum" maddesi çıkarıldığında alt ölçek güvenilirliği ,828'a yükselmektedir. Normatif bağlılıkla ilgili maddelerden ise "Mevcut işimde/örgütte kalmak için zorunluluk hissetmiyorum" maddesi çıkarıldığında alt ölçek güvenilirliği ,816'ya

yükselmektedir. “Mevcut liderlerimle çalışma zorunluluğu hissetmiyorum” maddesi çıkarıldığında alt ölçek güvenilirliği ,817'ye yükselmektedir. Bu maddelerin çıkarılması halinde, alt ölçek güvenilirlikleri ve yeni madde analizi bulguları aşağıdaki gibi olmaktadır (Tablo 3.6. ve Tablo 3.7.).

Tablo 3.6. Madde Analizi Sonrası Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Alt Ölçekler	Madde Sayısı	N	ÖLÇEK		
			Ortalama	Varyans	Alpha
Duygusal Bağlılık	6	69	6,6812	3,366	,740
Devam Bağlılığı	6	69	7,0978	2,538	,752
Normatif Bağlılık	6	69	6,8297	2,904	,651

Tablo 3.6.'da da görüldüğü gibi, örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarının iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha), duygusal bağlılık ,740; devam bağlılığı ,752 ve normatif bağlılık ,651'e yükselmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık boyutu diğer boyutlara göre daha düşük olmasına rağmen sosyal bilimler için kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 3.7. Madde Analizi Sonrası Örgütsel Bağlılık Ölçeği Madde Analizleri

Örgütsel Bağlılık Alt Ölçekleri				
Maddeler	Madde Ortalaması	Standart Sapma	Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Ölçek Alphası
Duygusal Bağlılık				
1. Madde	3,4638	1,06522	,613	,855
2. Madde	4,0580	,82040	,527	,861
3. Madde	3,7246	1,04155	,677	,853
4. Madde	3,3478	1,22265	,659	,852
5. Madde	3,5217	1,14543	,712	,850
6. Madde	3,6232	1,04461	,544	,859
Devam Bağlılığı				
1. Madde	3,4058	1,20439	,636	,853
2. Madde	2,8406	1,32424	,600	,855
3. Madde	3,5217	1,10625	,577	,857

4. Madde	Madde analizden çıkarıldı.			
5. Madde	Madde analizden çıkarıldı.			
6. Madde	3,0580	2,69468	,243	,906
Normatif Bağlılık				
1. Madde	Madde analizden çıkarıldı.			
2. Madde	3,3623	1,29446	,523	,859
3. Madde	3,2464	1,15562	,695	,851
4. Madde	3,8406	1,14562	,654	,853
5. Madde	Madde analizden çıkarıldı.			
6. Madde	3,4493	1,23117	,490	,860

Tablo 3.7.'de görüldüğü gibi, bazı maddelerin çıkarılması sonucu alt ölçeklerin güvenilirlik değerleri yükselmektedir.

3.4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Puanlarının Değerlendirilmesi

3.4.3.1. Otantik Liderlik Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi

Otantik liderlik ölçeğinin 4 alt ölçeğinden (öz-farkındalık, önyargısız değerlendirme, ilişkisel şeffaflık, etik) alınan puanların ortalama ve standart sapmaları Tablo 3.8.'de sunulmuştur.

Tablo 3.8. Otantik Liderlik Alt Ölçeklerinin Puanları

Alt Ölçekler	Madde Sayısı	N	ÖLÇEK	
			Ortalama	Standart Sapma
Öz-farkındalık	4	69	3,7029	,88521
Önyargısız Değerlendirme	3	69	4,0483	,89894
İlişkisel Şeffaflık	5	69	3,8232	,85167
Etik	4	69	3,7645	,87959

Tablo 3.8.'de otantik liderlik ölçeği alt boyutlarının puanları incelendiğinde, en yüksek ortalama değere sahip alt boyutun, önyargısız değerlendirme, en düşük ortalama değere sahip boyutun ise, öz-farkındalık olduğu görülmektedir. Analizlerde

ortalama değer "3" olarak kabul edildiğinde, tüm boyutların yüksek olduğu belirlenmiştir.

Otantik liderlik lçeği alt boyutlarının orta değerden (3) farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmak için Tek rneklem T Testi (One Sample T Test) ile analiz yapılmıştır. Örnekleme oluşturan akademisyenlerin liderlerine yönelik öz-farkındalık, önyargısız değerlendirme, ilişkisel şeffalık ve etik algı düzeylerinin, orta değerden (3) farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik gerçekleştirilen Tek rneklem için T Testi (One Sample T Test) sonuçları Tablo 3.9.'da gösterilmektedir.

Tablo 3.9. Otantik Liderlik Alt Boyutları için Tek rneklem T Testi Sonuçları

ALT ÖLÇEKLER	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
z-farkındalık	69	3,7029	,88521	6,596	,000
nyargısız Değerlendirme	69	4,0483	,88894	9,687	,000
İlişkisel şeffalık	69	3,8232	,85167	8,029	,000
Etik	69	3,7645	,87959	7,220	,000

Tablo 3.9'da görüldüğü gibi, öz-farkındalık (t=6,596; p=,000); önyargısız değerlendirme (t=9,687; p=,000); ilişkisel şeffalık (t=8,029; p=,000); etik (t=7,220; p=,000) alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuştur.

3.4.3.2. Örgütsel Bağlılık leği Puanlarının Değerlendirilmesi

Örgütsel Bağlılık leğinin 3 alt leğinin puan ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 3.10.'da sunulmuştur.

Tablo 3.10. Örgütsel Bağlılık Alt leklerinin Puanları

Alt lekler	Madde Sayısı	N	ÖLÇEK	
			Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Bağlılık	6	69	3,6232	,84388
Devam Bağlılığı	6	69	3,2065	1,11635
Normatif Bağlılık	6	69	3,4746	,93457

Tablo 3.10.'da görüldüğü gibi en yüksek ortalama değere sahip alt boyut duygusal bağlılıktır. Diğer iki boyut da ortalama değer (3) üzerindedir.

Örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarının orta değerden (3) farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla Tek Örneklem T Testi (One Sample T Test) analizi yapılmıştır. Örnekleme oluşturan akademisyenlerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinin, orta değerden (3) farklılaşp farklılaşmadığına yönelik gerçekleştirilen Tek Örneklem için T Testi (One Sample T Test) sonuçları Tablo 3.11.'de gösterilmektedir.

Tablo 3.11. Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları için Tek Örneklem T Testi Sonuçları

ALT ÖLÇEKLER	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Duygusal Bağlılık	69	3,6232	,84388	6,134	,000
Devam Bağlılığı	69	3,2065	1,11635	1,537	,129
Normatif Bağlılık	69	3,4746	,93457	4,219	,000

Tablo 3.11.'de görüldüğü gibi, duygusal bağlılık ($t=6,134$; $p=,000$); normatif bağlılık ($t=4,219$; $p=,000$) boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmiş fakat, devam bağlılığı ($t=1,537$; $p=,129$) boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

3.5. OTANTİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLİŞKİSİ

3.5.1. Otantik Liderliğin Demografik Değişkenlerle İlişkisi

3.5.1.1. Cinsiyet ve Otantik Liderlik

Kadın ve erkek akademisyenlerin, otantik liderlik algılamaları açısından farklılaşp farklılaşmadığını, otantik liderlik ölçeği alt boyutları bakımından ortaya koymak amacıyla Bağlantısız Örneklem T Testi (Independent Samples Test) analizi yapılmıştır. Sonuçlara göre kadın ve erkeklerin otantik liderliğin hiçbir boyutunda farklılaşmadığı görülmüştür. Bu bulguya göre, otantik liderlik algısının cinsiyete göre farklılık arz etmediği söylenebilir.

3.5.1.2. Yaş ve Otantik Liderlik

Örneklemede yer alan akademisyenlerin yaşı ile otantik liderlik algısı arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) yapılmıştır. Analiz sonucunda otantik liderliğin hiçbir boyutunda yaş grupları açısından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu bulguya göre, otantik liderlik algısının yaşa göre farklılık göstermediği söylenebilir.

3.5.1.3. Medeni Durum ve Otantik Liderlik

Akademisyenlerin medeni durumlarına göre otantik liderlik algılarının farklılaşıp farklılaşmadığına Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) ile bakılmıştır. Analiz sonucunda otantik liderliğin hiçbir boyutunda medeni durum açısından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu bulguya göre, medeni duruma göre otantik liderlik algısının farklılık arz etmediği söylenebilir.

3.5.1.4. Çocuk Sahibi Olma ve Otantik Liderlik

Çocuk sahibi olan ve olmayan akademisyenlerin, otantik liderlik algılamaları açısından farklılaşıp farklılaşmadığını, otantik liderlik ölçeği alt boyutları bakımından ortaya koymak amacıyla Bağlantısız Örneklemeler T Testi (Independent Samples Test) analizi yapılmıştır. Sonuçlara göre, çocuk sahibi olan ve olmayan akademisyenlerin otantik liderliğin hiçbir boyutunda farklılaşmadığı görülmüştür. Bu bulguya göre, otantik liderlik algısının çocuk sahibi olup olmamaya göre farklılaşmadığı söylenebilir.

3.5.1.5. Çalışma Süresi ve Otantik Liderlik

Örneklemin otantik liderlik algısı ile çalışma süreleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) yapılmıştır. Analiz sonucunda otantik liderliğin hiçbir boyutunda çalışma süresi açısından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu bulguya göre, otantik liderlik algısının bireylerin çalışma sürelerine göre farklılaşmadığı söylenebilir.

3.5.1.6. Birim ve Otantik Liderlik

Örneklemin otantik liderlik algısı ve çalıştıkları birim arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) yapılmıştır. Analiz sonucunda sadece ilişkişel şeffaflık boyutunda farklılık tespit edilmiştir. Farklılığın hangi birimden kaynaklandığının tespit edilmesi amacıyla Duncan Testi uygulanmış ve aşağıdaki tablolar (Tablo 3.12. ve Tablo 3.13.) elde edilmiştir.

Tablo 3.12. Varyans Analizi

Faktör	F	p
İlişkişel Şeffaflık	2,351	,041

Tablo 3.13. İlişkişel Şeffaflık Duncan Analizi Tablosu

BİRİM	N	Ortalama
Mühendislik Fakültesi	5	4,6000
Eğitim Fakültesi	12	4,2333
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	6	3,7000
Hakkari Meslek Yüksekokulu	18	3,5444
Yüksekova Meslek Yüksekokulu	4	4,3000
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	13	3,4615
Dil-Mer	11	3,8000

Tablo 3.13. değerlendirildiğinde ilişkişel şeffaflık bağıllık boyutu için en yüksek düzeye sahip akademisyenlerin, Mühendislik Fakültesi çalışanları; en düşük düzeye sahip akademisyenlerin ise Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu çalışanları olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, Mühendislik Fakültesi akademisyenlerinin, liderlerinde ilişkişel şeffaflık özelliğini algılama düzeylerinin diğer birimlerde çalışan akademisyenlere göre daha yüksek olduğu ifade edilebilir. En düşük düzeye sahip olanlar ise Sağlık Meslek Yüksekokulu'nda çalışan akademisyenlerdir.

3.5.1.7. Pozisyon ve Otantik Liderlik

Örneklemin otantik liderlik algısı ve işteki pozisyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) yapılmıştır.

Analiz sonucunda otantik liderliğin hiçbir boyutunda pozisyon açısından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

3.5.1.8. Çalışma Şekli ve Otantik Liderlik

Kadrolu ve sözleşmeli akademisyenlerin, otantik liderlik algılamaları açısından farklılaşıp farklılaşmadığını, otantik liderlik ölçeği alt boyutları bakımından ortaya koymak amacıyla Bağlantısız Örneklem T Testi (Independent Samples Test) analizi yapılmıştır. Sonuçlara göre kadrolu ve sözleşmeli akademisyenlerin otantik liderliğin hiçbir boyutunda farklılaşmadığı görülmüştür. Bu bulguya göre, otantik liderlik algısının pozisyona göre farklılaşmadığı söylenebilir.

3.5.2. Örgütsel Bağlılığın Demografik Değişkenlerle İlişkisi

3.5.2.1. Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık

Kadın ve erkeklerin, örgütsel bağlılığın alt boyutları bakımından ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına bağımsız örneklem için, Bağlantısız Örneklem için T Testi (Independent Samples Test) ile bakılmıştır. Sonuçlara göre kadın ve erkeklerin örgütsel bağlılığın hiçbir boyutunda farklılaşmadığı görülmüştür.

3.5.2.2. Yaş ve Örgütsel Bağlılık

Örneklemin örgüte bağlılığı ile yaşı arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) yapılmıştır. Analiz sonucunda örgütsel bağlılığın hiçbir boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

3.5.2.3. Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık

Akademisyenlerin medeni durumlarına göre örgütsel bağlılıklarının alt boyutlarının farklılaşıp farklılaşmadığına Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) ile bakılmıştır. Analiz sonucunda örgütsel bağlılığın hiçbir boyutunda medeni durum açısından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

3.5.2.4. Çocuk Sahibi Olma ve Örgütsel Bağlılık

Çocuk sahibi olan ve olmayan akademisyenlerin, örgütsel bağlılık düzeyleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığını, örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları bakımından ortaya koymak amacıyla Bağlantısız Örneklem T Testi (Independent Samples Test) analizi yapılmıştır. Sonuçlara göre çocuk sahibi olan ve olmayan akademisyenlerin örgütsel bağlılığın hiçbir boyutunda farklılaşmadığı görülmüştür.

3.5.2.5. Çalışma Süresi ve Örgütsel Bağlılık

Örneklemin örgütsel bağlılığı ile çalışma süreleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) yapılmıştır. Analiz sonucunda sadece normatif bağlılık boyutunda farklılık tespit edilmiştir. Farklılığın çalışma süresine göre ne şekilde farklılık gösterdiğinin belirlenmesine yönelik olarak Duncan testi uygulanmış ve sonuçlar aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir.

Tablo 3.14. Varyans Analizi

Faktör	F	P
Normatif Bağlılık	3,434	,013

Tablo 3.15. Normatif Bağlılık Duncan Analizi Tablosu

ÇALIŞMA SÜRESİ	N	Ortalama
1 yıl ve altı	18	4,0556
2-5 yıl	39	3,3013
6-10 yıl	5	3,6500
11-15 yıl	5	2,9000
16-20 yıl	2	2,6250

Tablo 3.15. incelendiğinde örnekleme yer alan akademisyenlerden normatif bağlılık açısından iş hayatının başında olanların (1 yıl ve daha az) en yüksek değere sahip oldukları görülmektedir. Dolayısıyla kariyerlerinin başında olan akademisyenlerin örgütlerine karşı borçlu oldukları düşüncesiyle örgütte kalmaya devam ettikleri sonucuna ulaşılabilir.

3.5.2.6. Birim ve Örgütsel Bağlılık

Örneklemin örgütsel bağlılığı ve çalıştıkları birim arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) yapılmıştır. Analiz sonucunda devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında farklılık tespit edilmiştir. Farklılıkların hangi birimden kaynaklandığının tespit edilmesi amacıyla Duncan Testi uygulanmış ve aşağıdaki tablolar elde edilmiştir.

Tablo 3.16. Varyans Analizi

Faktör	F	p
Devam Bağlılığı	3,616	,004
Normatif Bağlılık	5,400	,000

Tablo 3.17. Devam Bağlılığı Duncan Analizi Tablosu

BİRİM	N	Ortalama
Mühendislik Fakültesi	5	4,8500
Eğitim Fakültesi	12	2,9792
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	6	3,2083
Hakkari Meslek Yüksekokulu	18	2,7639
Yüksekova Meslek Yüksekokulu	4	4,0625
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	13	3,3846
Dil-Mer	11	2,9091

Tablo 3.18. Normatif Bağlılık Duncan Analizi Tablosu

BİRİM	N	Ortalama
Mühendislik Fakültesi	5	4,2500
Eğitim Fakültesi	12	3,5208
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	6	3,5833
Hakkari Meslek Yüksekokulu	18	3,3056
Yüksekova Meslek Yüksekokulu	4	4,8750
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	13	3,6346
Dil-Mer	11	2,5909

Tablo 3.17. ve 3.18. değerlendirildiğinde devam bağlılığı için en yüksek düzeye sahip akademisyenlerin Mühendislik Fakültesi'nde çalışanlar, normatif

bağlılık boyutu için ise en yüksek düzeye sahip akademisyenlerin Yüksekova Meslek Yüksekokulu çalışanları; en düşük düzeye sahip akademisyenlerin ise devam bağlılığı boyutu için Hakkari Meslek Yüksekokulu çalışanları, normatif bağlılık için ise, Dil-Mer çalışanları olduğu görülmektedir.

3.5.2.7. Pozisyon ve Örgütsel Bağlılık

Örneklemin örgütsel bağlılığı ve işteki pozisyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) yapılmıştır. Analiz sonucunda, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarında farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılıkların hangi pozisyonlardan kaynaklandığının belirlenmesi için de Duncan Testi uygulanmış ve aşağıdaki tablolar elde edilmiştir.

Tablo 3.19. Varyans Analizi

Faktör	F	p
Duygusal Bağlılık	2,946	,039
Normatif Bağlılık	5,834	,001

Tablo 3.20. Duygusal Bağlılık Duncan Analizi Tablosu

POZİSYON	N	Ortalama
Öğretim Üyesi	6	3,3056
Araştırma Görevlisi	17	3,8725
Öğretim Görevlisi	35	3,7381
Okutman	11	3,0455

Tablo 3.21. Normatif Bağlılık Duncan Analizi Tablosu

POZİSYON	N	Ortalama
Öğretim Üyesi	6	3,1667
Araştırma Görevlisi	17	3,8824
Öğretim Görevlisi	35	3,6071
Okutman	11	3,5909

Tablo 3.20. ve 3.21. incelendiğinde hem duygusal hem de normatif bağlılık boyutları için en yüksek düzeye sahip akademisyenlerin araştırma görevlileri; en

düşük düzeye sahip akademisyenlerin ise duygusal bağlılık boyutu için okutmanlar, normatif bağlılık boyutu için öğretim üyeleri olduğu görülmektedir.

3.5.2.8. Çalışma Şekli ve Örgütsel Bağlılık

Kadrolu ve sözleşmeli akademisyenlerin, örgütsel bağlılık düzeyleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığını, örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları bakımından ortaya koymak amacıyla Bağılantısız Örneklemeler T Testi (Independent Samples Test) analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, kadrolu ve sözleşmeli çalışan akademisyenlerin, devam bağlılığı boyutunda farklılaştıkları tespit edilmiştir. Buna göre, kadrolu ve sözleşmeli çalışanların bu boyuta göre ortalama puanları aşağıda Tablo 3.22.'de verilmiştir.

Tablo 3.22. Çalışma Şekli Açısından Örgütsel Bağlılık

Faktör	Çalışma Şekli	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Devam Bağlılığı	Kadrolu	3,3438	1,14571	2,177	,033
	Sözleşmeli	2,6154	,76114		

Tablo 3.22.'de görüldüğü gibi, kadrolu çalışan akademisyenlerin devam bağlılığı düzeyleri sözleşmeli çalışan akademisyenlere göre daha yüksektir. Burada beklenen yönde bir sonuç çıkmıştır.

3.5.3. İş Değiştirmeyi İsteyip İstememe ile Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi

Katılımcılara “ Fırsatınız olsa işinizi değiştirmeyi düşünür müydünüz?” şeklinde yöneltilen soruya; % 18.8'i evet, % 59.4'ü hayır ve % 21.7'si bazen şeklinde yanıt vermiştir. Analize ilişkin bulgulara Tablo 3.23.'de yer verilmiştir.

Tablo 3. 23. Örneklemin İş Değiştirmeyi İsteyip İstememelerine Göre Dağılımı

İş Değiştirmeyi İsteyip İstememe	N	%
Evet	13	18,8
Hayır	41	59,4
Bazen	15	21,7

3.5.3.1. İş Değiştirmeyi İsteyip İstememe ile Otantik Liderlik İlişkisi

Örneklemi oluşturan akademisyenlerden fırsatı olsa işini değiştirmek isteyenler ile işini değiştirmek istemeyenlerin, otantik liderliğin alt boyutları olan öz-farkındaık, önyargısız değerlendirme, ilişkisel şeffaflık ve etik puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Bağlantısız Örneklemler için T Testi (Independent Samples Test) ile bakılmıştır. Sonuçlara göre işini değiştirmek isteyen ve işini değiştirmek istemeyenlerin, otantik liderliğin sadece öz farkındalık boyutunda farklılaştığı görölmüştür. Buna göre, işini değiştirmek isteyen ve işini değiştirmek istemeyenlerin bu boyuta göre ortalama puanlarına aşağıda Tablo 3.24.'de yer verilmektedir.

Tablo 3.24. Örneklemin İş Değiştirmeyi İsteyip İstememesi Açısından Otantik Liderlik

Faktör	İş Değiştirme Düşüncesi	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Öz-farkındalık	Evet	3,1731	,92638	-3,240	,005
	Hayır	4,0549	,57422		

Tablo 3.24. incelendiğinde, işlerini değiştirmek isteyenlerin liderlerinde öz-farkındalık özelliği algılama düzeylerinin, işini değiştirmek istemeyenlere göre daha düşük olduğu görölmektedir.

3.5.3.2. İş Değiştirmeyi İsteyip İstememe ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örneklemi oluşturan akademisyenlerden fırsatı olsa işini değiştirmek isteyenler ile işini değiştirmek istemeyenlerin, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Bağlantısız Örneklemler için T Testi (Independent Samples Test) ile bakılmıştır. Sonuçlara göre işini değiştirmek isteyen ve işini değiştirmek istemeyenlerin, örgütsel bağlılığın tüm boyutlarındada farklılaştığı görölmüştür. Buna göre, işini değiştirmek isteyenlerin ve işini değiştirmek istemeyenlerin bu boyutlara göre ortalama puanlarına aşağıdaki tabloda (Tablo 3.25.) verilmiştir.

Tablo 3.25. Örneklemin İş Değiştirmeyi İsteyip İstememesi Açısından Örgütsel Bağlılık

Faktör	İş Değiştirme Düşüncesi	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Duygusal Bağlılık	Evet	2,8718	,97219	-4,135	,001
	Hayır	4,0366	,52243		
Devam Bağlılığı	Evet	2,4808	1,18349	-2,710	,009
	Hayır	3,4573	1,11650		
Normatif Bağlılık	Evet	2,3846	,79461	-6,021	,000
	Hayır	3,8841	,77882		

Tablo 3.25. incelendiğinde, işini değiştirmek isteyenlerin örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarındaki puan ortalamalarının işini değiştirmek istemeyenlerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük olduğu görülmektedir.

3.5.4. Korelasyon Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin alt ölçeklerinin kendi aralarında ve birbirleriyle gösterdiği ilişkileri ortaya koyabilmek amacıyla Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırmada, korelasyon analizi için, değişkenlere ait ölçeklerin Pearson korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Ölçekler arası korelasyon katsayılarının ,116 ile ,776 arasında değiştiği gözlenmiştir. Otantik liderlik boyutları olan; öz-farkındalık, önyargısız değerlendirme, ilişkisel şeffaflık, etik değişkenleri ile örgütsel bağlılık boyutları olan; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık değişkenleri arasında yapılan korelasyon analizi sonucuna elde edilen korelasyon katsayılarına Tablo 3.26'da yer verilmiştir.

Tablo 3.26. Otantik Liderlik Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

	Öz-fark.	Önyargısız Değerl.	İlişkisel Şeffafl.	Etik	Duyg. Bağl.	Devam Bağl.	Normatif Bağl.
Öz-fark.	1	,762**	,651**	,699**	,410**	,116	,342**
Önyargısız Değerl.	,762**	1	,776**	,690**	,361**	,150	,266*
İlişkisel Şeffaflık	,651**	,776**	1	,655**	,278*	,138	,148
Etik	,699**	,690**	,655**	1	,386**	,321**	,226
Duyg. Bağl.	,410**	,361**	,278*	,386**	1	,502**	,604**
Devam Bağl.	,116	,150	,138	,321*	,502**	1	,597**
Normatif Bağl.	,342**	,266*	,148	,226*	,604**	,597**	1

Ölçeklerin boyutlarının kendi içinde anlamlılığına bakıldığında, otantik liderlik ölçeğinin alt ölçekleri arasında anlamlı bir ilişki gözlenmektedir. Tablo 3.26.'da de görüldüğü gibi, öz-farkındalık ile önyargısız değerlendirme arasında ,762'lik pozitif bir ilişki, öz-farkındalık ile ilişkisel şeffaflık arasında ,651'lik pozitif bir ilişki, öz-farkındalık ile etik arasında ,699'luk pozitif bir ilişki, önyargısız değerlendirme ile ilişkisel şeffaflık arasında ,776'lık pozitif bir ilişki, önyargısız değerlendirme ile etik arasında ,690'lık pozitif bir ilişki, ilişkisel şeffaflık ile etik arasında ,655'lik pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre, önyargısız değerlendirme ile ilişkisel şeffaflık arasında ve öz-farkındalık ile önyargısız değerlendirme arasında bir hayli yüksek bir ilişki olduğu görülmektedir. Öz-farkındalık ile etik arasında ve önyargısız değerlendirme ile etik arasında da yüksek bir ilişki söz konusuysen; öz-farkındalık ile ilişkisel şeffaflık arasındaki ve ilişkisel şeffaflık ile etik arasındaki ilişkilerin orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt ölçekleri arasında anlamlı bir ilişki gözlenmektedir. Tablo 3.26.'da de görüldüğü gibi, duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında ,502'lik pozitif bir ilişki, duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında ,604'lük pozitif bir ilişki, devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasında

,597'lik pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre örgütsel bağlılık ölçeğinin alt ölçekleri arasında orta düzeyde ilişki bulunduğu ifade edilebilir.

Ölçeklerin alt ölçekleri arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, otantik liderliğin öz-farkındalık boyutu ile duygusal bağlılık arasında ,410'luk, normatif bağlılık arasında ,342'lik pozitif yönde bir ilişki bulunurken; öz-farkındalık boyutu ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki (,116) bulunmadığı görülmektedir. Bu durumda akademisyenlerin, liderlerinin öz-farkındalık algılarının yüksek olmasının duygusal ve normatif bağlılıklarını artırdığı söylenebilir.

Tablo 3.26.'da, önyargısız değerlendirme ile duygusal bağlılık arasında, ,361'lik, normatif bağlılık arasında ,266'lık pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunurken; önyargısız değerlendirme ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki (,150) bulunmadığı görülmektedir. Buna göre, önyargısız değerlendirme ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında düşük düzeyde bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

Tablo 3.26. incelendiğinde, ilişkisel şeffaflık ile duygusal bağlılık arasında, ,278'lik pozitif yönde düşük bir ilişki bulunurken; devam bağlılığı (,138) ve normatif bağlılık (,148) ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

Son olarak etik boyutu ile duygusal bağlılık arasında ,386'lık, devam bağlılığı arasında ,321'lik, normatif bağlılık arasında pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunurken; normatif bağlılık (,226) ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

3.6. OTANTİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

3.6.1. Otantik Liderlik-Duygusal Bağlılık İlişkisi

Akademisyenlerin duygusal bağlılıklarına otantik liderlik alt boyutlarının etkisini (katsayısını) belirlemek amacıyla Çoklu Regresyon Analizi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlara göre, toplam varyansın 0,168'ini (%16.8) açıklayan tek değişkenin öz-farkındalık ($t=3,677$; $p<,05$; Beta= ,410) olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer değişkenler

ise modelin açıklayıcılığına pek fazla katkı sağlamamaktadır. Duygusal bağlılık düzeyini öngören değişkenlerin saptanmasına yönelik gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 3.27.'de yer almaktadır.

Tablo 3.27. Duygusal Bağlılık Düzeyini Öngören Değişken ve Katsayıları

Belirleyici Değişkenler	Beta Değerleri	t	p
Öz-Farkındalık	,410	3,677	,000

Bu sonuca göre akademisyenlerin liderlerinin öz-farkındalık özelliğine ilişkin algıları arttıkça duygusal bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Otantik liderliğin en önemli unsurlarından bir tanesi olan öz-farkındalık, liderin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmasını ifade etmektedir. Bu tür bir farkındalığa sahip olan liderlerin zayıf yönlerini geliştirmeye çalışacakları, astlarını da buna teşvik edecekleri beklenmektedir. Bu nedenle gelişmeleri konusunda destek sağlayan liderlerle çalışan bireylerin örgüte olan duygusal bağlılıklarının arttığı düşünülebilir.

3.6.2. Otantik Liderlik-Devam Bağlılığı İlişkisi

Akademisyenlerin devam bağlılıklarına otantik liderlik alt boyutlarının etkisini (katsayısını) belirlemek amacıyla Çoklu Regresyon Analizi yapılmıştır. Sonuçlara göre, toplam varyansın 0,103'ünü (%10.3) açıklayan tek değişkenin etik ($t=2,772$; $p<,05$; Beta= ,321) olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer değişkenler ise modelin açıklayıcılığına pek fazla katkı sağlamamaktadır. Devam bağlılığı düzeyini öngören değişkenlerin saptanmasına yönelik gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 3.28.'de yer almaktadır.

Tablo 3. 28. Devam Bağlılığı Düzeyini Öngören Değişken ve Katsayıları

Belirleyici Değişkenler	Beta Değerleri	t	p
Etik	,321	2,772	,007

Bu sonuca göre akademisyenlerin liderlerinin etik olduklarına ilişkin algıları arttıkça devam bağlılığı düzeyleri de artmaktadır. Liderlerin etik özelliğe sahip bir yönetim tarzına sahip olmaları örgüt üyelerinde mevcut yatırımlarının korunması izlenimini yaratacak ve onların devam bağlılıklarını artırabilecektir.

3.6.3. Otantik Liderlik-Normatif Bağlılık İlişkisi

Akademisyenlerin normatif bağlılıklarına otantik liderlik alt boyutlarının etkisini (katsayısını) belirlemek amacıyla Çoklu Regresyon Analizi yapılmıştır. Sonuçlara göre, toplam varyansın 0,117'sini (%11.7) açıklayan tek değişkenin öz-farkındalık ($t=2,977$; $p<,05$; Beta= ,342) olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer değişkenler ise modelin açıklayıcılığına pek fazla katkı sağlamamaktadır. Normatif bağlılık düzeyini öngören değişkenlerin saptanmasına yönelik gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 3.29.'da yer almaktadır.

Tablo. 3.29. Normatif Bağlılık Düzeyini Öngören Değişken ve Katsayıları

Belirleyici Değişken	Beta Değeri	t	p
Öz-farkındalık	,342	2,977	,004

Bu sonuca göre akademisyenlerin, liderlerinin öz-farkındalık düzeylerinin yüksek olduğuna ilişkin algıları arttıkça normatif bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Yukarıda da ifade edildiği gibi, öz-farkındalık, liderin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmasını ifade etmektedir. Çalışanlar, bu tür bir farkındalıkla hem kendisinin hem de takipçilerinin gelişimini ön planda tutan liderlerinden ve kendilerini geliştirme imkanı buldukları örgütünden ayrılmak istemeyecektir.

3.7. AKADEMİSYENLERİN VE LİDERLERİN OTANTİK LİDERLİK ALGILARININ PUAN ORTALAMALARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Akademisyen ve liderlerin, otantik liderlik alt boyutlarına göre ortalama puanları aşağıda Tablo 3.30.'da verilmiştir.

Tablo 3.30. Otantik Liderlik Alt Ölçeklerinin Akademisyen ve Liderler Açısından Puanları

Alt Ölçekler	Madde Sayısı	N	Akademisyenler		N	Liderler	
			ÖLÇEK			ÖLÇEK	
			Ortalama	S. Sapma		Ortalama	S. Sapma
Öz-farkındalık	4	69	3,7029	,68629	3	4,3333	,38188
Önyargısız Değerlendirme	3	69	4,0483	,89894	3	5,0000	,00000
İlişkisel Şeffaflık	5	69	3,8232	,85167	3	4,3333	,11547
Etik	4	69	3,7645	,87959	3	4,2500	,50000

Akademisyenlerin otantik liderlik algılarının liderlerin kendilerini otantik olarak algılamalarından farklılaşıp farklılaşmadığına Tek Örneklem T Testi (One-Sample T Test) ile bakılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.31.'de gösterilmektedir.

Tablo 3.31. Otantik Liderlik Alt Boyutları için Tek Örneklem T Testi Sonuçları

ALT ÖLÇEKLER	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
İlişkisel Şeffaflık	3	4,3333	,11547	7,652	,017

Tablo 3.31. incelendiğinde, sadece, ilişkisel şeffaflık boyutunun puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle, örneklemin liderlerini otantik olarak algılamalarıyla, liderlerin kendileri otantik olarak algılamaları arasında ilişkisel şeffaflık boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmanın amacı akademisyenlerin otantik liderlik algıları ve örgütsel bağlılıklarını incelemek, nedenleri ve sonuçları bakımından aralarındaki ilişkiyi ortaya koymak ve adı geçen değişkenlerin demografik özelliklerle ilişkisini belirlemeye çalışmaktır. Bu nedenle çalışmanın birinci bölümünde, lider ve liderlik kavramlarının tanımı, otantik liderlik yaklaşımının tarihçesi, tanımı, özellikleri, unsurları, diğer pozitif liderlik tarzları ile arasındaki farklar ve otantik liderliğin takipçiler üzerindeki etkisi kuramsal olarak incelenmeye çalışılmıştır. Otantik liderler; güvenilir, iyimser, umutlu ve söyledikleriyle yaptıkları arasında uyum bulunan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Liderlerin adı geçen otantik özelliklere sahip olmalarının örgüt içinde birçok durum üzerinde etkisi bulunabilir. Örgütsel bağlılık da bunlardan bir tanesidir. Bu nedenle, bu çalışmada otantik liderliğin örgütsel bağlılık ile ilişkisi ele alınmıştır.

İkinci bölümde örgütsel bağlılığın tarihçesi, tanımı, göstergeleri, önemi, benzer kavramlarla ilişkisi, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın sonuçları ve düzeyleri kuramsal olarak incelenmeye çalışılmıştır. Örgütsel bağlılık; kişinin örgütün amaçlarına olan inancı, bu amaçların gerçekleştirilmesi için çaba göstermeye olan istekliliği ve örgütün bir üyesi olarak kalmaya karşı duyduğu arzudur. İnsan faktörünün günümüz rekabet ortamında örgütler açısından çok önemli bir hale gelmesi; çalışanların sıkı işbirliği ve sadakatine dayanan örgüte olan bağlılığa olan ihtiyacı artırmaktadır. Çünkü yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığın işgücü devri, devamsızlık, iş performansı gibi pek çok faktör üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu noktada çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırılmasında örgütte hâkim liderlik tarzı belirleyici konumda olan etkilerden biridir.

Çalışmamızın üçüncü bölümünde otantik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyle ilgili alan araştırmasına yer verilmiştir. Örgütlerde otantik liderlik uygulamalarının örgütsel bağlılıkla ilişkisini konu alan bu çalışmada otantik liderlerin öz-farkındalık, önyargısız değerlendirme, ilişkisel şeffaflık boyutlarından bazılarının örgütsel bağlılık boyutları üzerinde etkisi olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Araştırma ile ilgili genel bilgilere bakıldığında, örneklemimizin % 71'i erkek, %29'u ise kadın ve % 60.9'u 22-30 yaş arasında, %30.8'i 31-35 yaş arasında,

%2.9'u 36-45 yaş arasında, %1.4'ü 46 yaş ve üstündedir. Örneklemin %66.7'si bekar iken, %31.9'u evli, %1.4'ü boşanmıştır. Örneklemin %21.7'si çocuk sahibi, %78.3'ü çocuk sahibi değildir. Örneklemin %26.1'i 1 yıl ve altı, %56.5'i 2-5 yıl, %7.2'si 6-10 yıl, %7.2'si 11-15 yıl, %2.9'u 16-20 yıl süreyle aynı meslekte çalışmaktadır. Örneklemin %7.2'si Mühendislik Fakültesi'nde, %17.4'ü Eğitim Fakültesi'nde, %8.7'si İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde, %26.1'i Hakkari Meslek Yüksekokulu'nda, %5.8'si Yüksekova Meslek Yüksekokulu'nda, %18.8'si Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu'nda, %15.9'u Dil-Mer'de çalışmaktadır. Örneklemin %8.7'si öğretim üyesi, %24.6'sı araştırma görevlisi, %50.7'si öğretim görevlisi, %15.9'u okutman olarak çalışmaktadır. Son olarak örneklemin, %81.2'si kadrolu, %18.8'si sözleşmeli şekilde çalışmaktadır.

Otantik liderliğin alt ölçeklerinin puanları incelendiğinde, en yüksek ortalama değere sahip olan alt ölçeğin, önyargısız değerlendirme, en düşük ortalama değere sahip alt ölçeğin ise, öz-farkındalık olduğu görülmektedir. Analizlerde ortalama değer "3" olarak kabul edildiğinde, tüm boyutların yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Analizlerde kadın ve erkeklerin otantik liderlik puan düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Hakkari Üniversitesi gibi yeni kurulmuş, gelişme aşamasında olan bir kurum için bu sonuç sevindiricidir. Çünkü hem konumu hem de yeni olması itibarıyla dezavantajlı gibi görünen bir durumda olan kurumda, kadın ve erkek akademisyenlerin otantik liderlik algılaması arasında farklılık olmayışı, onlara yaklaşımın eşit ve pozitif olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Analiz sonucunda yaş grupları ve otantik liderlik arasındaki ilişkiye bakıldığında, otantik liderliğin hiçbir boyutunda yaş grupları açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Analiz sonucunda otantik liderliğin hiçbir boyutunda medeni durum açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre akademisyenlerin medeni durumları ile liderlerini otantik olarak algılamaları arasında bir ilişki bulunamadığı ifade edilebilir.

Analiz sonuçlarına göre, çocuk sahibi olan ve olmayan akademisyenlerin otantik liderliğin hiçbir boyutunda farklılaşmadığı görülmüştür. Diğer bir deyişle, akademisyenlerin liderlerini otantik olarak algılayışında çocuk sahibi olmalarının ve olmamalarının bir etkisi bulunmamaktadır.

Analiz sonucunda otantik liderliğin hiçbir boyutunda çalışma süresi açısından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Buna göre, akademisyenlerin liderlerini otantik olarak algılayışında çalışma sürelerinin bir etkisi bulunmamaktadır.

Analiz sonucuna bakıldığı zaman, birim açısından otantik liderlik algısı değerlendirildiğinde, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında farklılık tespit edilmiştir. İlişkisel şeffaflık bağlılık boyutu için en yüksek düzeye sahip akademisyenlerin, Mühendislik Fakültesi çalışanları; en düşük düzeye sahip akademisyenlerin ise Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu çalışanları olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, Mühendislik Fakültesi akademisyenlerinin, liderlerinde ilişkisel şeffaflık özelliğini algılama düzeylerinin diğer birimlerde çalışan akademisyenlere göre daha yüksek olduğu ifade edilebilir. En düşük düzeye sahip olanlar ise Sağlık Meslek Yüksekokulu'nda çalışan akademisyenlerdir.

Analiz sonucunda otantik liderliğin hiçbir boyutunda pozisyon açısından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Analiz sonuçlarında kadrolu ve sözleşmeli akademisyenlerin otantik liderliğin hiçbir boyutunda farklılaşmadığı görülmüştür.

Örgütsel bağlılığın en yüksek ortalama değere sahip alt ölçeğinin duygusal bağlılık olduğu görülmektedir. Diğer iki boyut da ortalama değer (3) üzerindedir. En düşük değere sahip boyutun devam bağlılığı olması istenen bir durumdur. Çünkü akademisyenlerin sadece devamlılık için, diğer bir deyişle, başka alternatifleri olmadığı için örgütte bulunmadıklarını ifade eder.

Analiz sonucunda, kadın ve erkeklerin örgütsel bağlılık puan düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, olumludur. Çünkü, kadınların toplum tarafından kendilerine yüklenen roller nedeniyle yoğun iş temposunun yanısıra ev işleriyle de ilgilenmek zorunda olmaları örgüte olan

bağlılıklarını azaltabilmektedir. Analiz sonuçlarına göre kadın ve erkek akademisyenlerin örgütsel bağlılık puanları arasında farklılık olmayışı, bu nedenle sevindiricidir.

Analiz sonucunda, yaş grupları ile örgütsel bağlılık incelendiğinde, örgütsel bağlılığın hiçbir boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Medeni durum ile örgütsel bağlılık incelendiğinde, örgütsel bağlılığın hiçbir boyutunda medeni durum açısından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Analiz sonuçlarına göre, çocuk sahibi olan ve olmayan akademisyenler örgütsel bağlılığın normatif boyutunda farklılaşmaktadır. Örnekleme yer alan akademisyenlerden normatif bağlılık açısından iş hayatının başında olanların (1 yıl ve daha az) en yüksek değere sahip oldukları görülmektedir. Dolayısıyla kariyerlerinin başında olan akademisyenlerin örgütlerine karşı borçlu oldukları düşüncesiyle örgütte kalmaya devam ettikleri ifade edilebilir.

Örgütsel bağlılık ile birim ilişkisine bakıldığında, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında farklılık tespit edilmiştir. Devam bağlılığı için en yüksek düzeye sahip akademisyenlerin Mühendislik Fakültesi'nde çalışanlar, normatif bağlılık boyutu için ise en yüksek düzeye sahip akademisyenlerin Yüksekova Meslek Yüksekokulu çalışanları; en düşük düzeye sahip akademisyenlerin ise devam bağlılığı boyutu için Hakkâri Meslek Yüksekokulu çalışanları, normatif bağlılık için ise, Dil-Mer çalışanları olduğu görülmektedir.

Pozisyonlar açısından örgütsel bağlılık incelendiğinde, duygusal ve normatif bağlılık boyutlarında farklılaşma görülmektedir. Hem duygusal hem de normatif bağlılık boyutları için en yüksek düzeye sahip akademisyenlerin araştırma görevlileri; en düşük düzeye sahip akademisyenlerin ise duygusal bağlılık boyutu için okutmanlar, normatif bağlılık boyutu için öğretim üyeleri olduğu görülmektedir.

Çalışma şekli ile örgütsel bağlılık ilişkisi incelendiğinde, kadrolu ve sözleşmeli çalışan akademisyenlerin, devam bağlılığı boyutunda farklılaştıkları tespit edilmiştir. Kadrolu çalışan akademisyenlerin devam bağlılığı düzeyleri sözleşmeli çalışan akademisyenlere göre daha yüksektir.

Katılımcılara “ Fırsatınız olsa işinizi değiştirmeyi düşünür müydünüz?” şeklinde yöneltilen soruya; % 18.8’i evet, % 59.4’ü hayır ve % 21.7’si bazen şeklinde yanıt vermiştir. Katılımcıların % 59.4’ünün işten ayrılma niyetlerinin olmaması, kurumlarını sahiplendikleri anlamına gelmektedir.

Örnekleme oluşturan akademisyenlerden fırsatı olsa işini değiştirmek isteyenler ile işini değiştirmek istemeyenlerin, otantik liderliğin alt boyutları puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına bakıldığında, sadece öz farkındalık boyutunda farklılaştıkları görülmüştür.

Örnekleme oluşturan akademisyenlerden fırsatı olsa işini değiştirmek isteyenler ile işini değiştirmek istemeyenlerin, örgütsel bağlılığın alt boyutları puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığında, örgütsel bağlılığın tüm boyutlarında farklılaştıkları görülmüştür.

Araştırmada kullanılan ölçekleri alt ölçeklerinin kendi aralarında ve birbirleriyle gösterdiği ilişkileri ortaya koyabilmek amacıyla Pearson Korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda, ölçeklerin boyutlarının kendi içinde anlamlılığına bakıldığında, otantik liderlik ölçeğinin alt ölçekleri arasında anlamlı bir ilişki gözlenmektedir. Öz-farkındalık ile önyargısız değerlendirme arasında ,762’lik pozitif bir ilişki, öz-farkındalık ile ilişkisel şeffaflık arasında ,651’lik pozitif bir ilişki, öz-farkındalık ile etik arasında ,699’luk pozitif bir ilişki, önyargısız değerlendirme ile ilişkisel şeffaflık arasında ,776’lık pozitif bir ilişki, önyargısız değerlendirme ile etik arasında ,690’lık pozitif bir ilişki, ilişkisel şeffaflık ile etik arasında ,655’lik pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre, önyargısız değerlendirme ile ilişkisel şeffaflık arasında ve öz-farkındalık ile önyargısız değerlendirme arasında bir hayli yüksek bir ilişki olduğu görülmektedir. Öz-farkındalık ile etik arasında ve önyargısız değerlendirme ile etik arasında da yüksek bir ilişki söz konusuysen; öz-farkındalık ile ilişkisel şeffaflık arasındaki ve ilişkisel şeffaflık ile etik arasındaki ilişkilerin orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt ölçekleri arasında anlamlı bir ilişki gözlenmektedir. Duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında ,502’lik pozitif bir ilişki, duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında ,604’lük pozitif bir ilişki, devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasında ,597’lik pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Buna

göre örgütsel bağlılık ölçeğinin alt ölçekleri arasında orta düzeyde ilişki bulunduğu ifade edilebilir.

Ölçeklerin alt ölçekleri arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, otantik liderliğin öz-farkındalık boyutu ile duygusal bağlılık arasında ,410'luk, normatif bağlılık arasında ,342'lik pozitif yönde bir ilişki bulunurken; öz-farkındalık boyutu ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki (,116) bulunmadığı görülmektedir. Bu durumda akademisyenlerin, liderlerinin öz-farkındalık algılarının yüksek olmasının duygusal ve normatif bağlılıklarını artırdığı söylenebilir.

Önyargısız değerlendirme ile duygusal bağlılık arasında ,361'lik, normatif bağlılık arasında ,266'lık pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunurken; önyargısız değerlendirme ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki (,150) bulunmadığı görülmektedir. Buna göre, önyargısız değerlendirme ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında düşük düzeyde bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

İlişkisel şeffaflık ile duygusal bağlılık arasında ,278'lik pozitif yönde düşük bir ilişki bulunurken; devam bağlılığı (,138) ve normatif bağlılık (,148) ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

Son olarak etik boyutu ile duygusal bağlılık arasında ,386'lık, devam bağlılığı arasında ,321'lik, normatif bağlılık arasında pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunurken; normatif bağlılık (,226) ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

Akademisyenlerin duygusal bağlılıklarına otantik liderlik alt boyutlarının etkisini (katsayısını) belirlemek amacıyla Çoklu Regresyon Analizi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlara göre, toplam varyansın 0,168'ini (%16.8) açıklayan tek değişkenin öz-farkındalık ($t=3,677$; $p<,05$; $Beta= ,410$) olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer değişkenler ise modelin açıklayıcılığına pek fazla katkı sağlamamaktadır. Bu sonuca göre akademisyenlerin liderlerinin öz-farkındalık özelliğine ilişkin algıları arttıkça duygusal bağlılık düzeyleri de artacaktır. Otantik liderliğin en önemli unsurlarından bir tanesi olan öz-farkındalık, liderin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmasını ifade etmektedir. Bu tür bir farkındalığa sahip olan liderlerin zayıf yönlerini geliştirmeye

çalışacakları, astlarını da buna teşvik edecekleri beklenmektedir. Bu nedenle gelişmeleri konusunda destek sağlayan liderlerle çalışan bireylerin örgüte olan duygusal bağlılıklarının arttığı düşünülebilir.

Akademisyenlerin devam bağlılıklarına otantik liderlik alt boyutlarının etkisini (katsayısını) belirlemek amacıyla Çoklu Regresyon Analizi yapılmıştır. Sonuçlara göre, toplam varyansın 0,103'ünü (%10.3) açıklayan tek değişkenin etik ($t=2,772$; $p<,05$; Beta= ,321) olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer değişkenler ise modelin açıklayıcılığına pek fazla katkı sağlamamaktadır. Bu sonuca göre akademisyenlerin liderlerinin etik olduklarına ilişkin algıları arttıkça devam bağlılığı düzeyleri de artacaktır. Bu konuda beklenen; liderin etik özelliğe sahip olması, onun yanlı değil, kendi öz-değerleri doğrultusunda hareket etmesini ifade etmektedir. Liderlerin etik özelliğe sahip bir yönetim tarzına sahip olmaları örgüt üyelerinde mevcut yatırımlarının korunması izlenimini yaratacak ve onların devam bağlılıklarını arttıracaktır.

Akademisyenlerin normatif bağlılıklarına otantik liderlik alt boyutlarının (etkisini) katsayısını belirlemek amacıyla Çoklu Regresyon Analizi yapılmıştır. Sonuçlara göre, toplam varyansın 0,117'sini (%11.7) açıklayan tek değişkenin öz-farkındalık ($t=2,977$; $p<,05$; Beta= ,342) olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer değişkenler ise modelin açıklayıcılığına pek fazla katkı sağlamamaktadır. Bu sonuca göre akademisyenlerin, liderlerinin öz-farkındalık düzeylerinin yüksek olduğuna ilişkin algıları arttıkça normatif bağlılık düzeyleri de artacaktır. Yukarıda da ifade edildiği gibi, öz-farkındalık, liderin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmasını ifade etmektedir. Çalışanlar, bu tür bir farkındalıkla hem kendisinin hem de takipçilerinin gelişimi ön planda tutan liderlerinden ve kendilerini geliştirme imkânı buldukları örgütünden ayrılmak istemeyecektir.

Akademisyenlerin otantik liderlik algılarının liderlerin kendilerini otantik olarak algılamalarından farklılaşp farklılaşmadığına Tek Örneklem T Testi (One-Sample T Test) ile bakılmıştır ve sadece ilişkisel şeffaflık boyutunun puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle, örneklemin liderlerini otantik olarak algılamalarıyla, liderlerin kendileri otantik olarak algılamaları arasında ilişkisel şeffaflık boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Sonuç olarak, Hakkâri Üniversitesi akademisyenlerinin kurumlarına duygusal, devamlılık ve normatif olarak bağlı olduklarını ancak bu bağlılık düzeyinin düşük olduğu söylenebilir. Buna göre, liderlerin otantik liderlik davranışları göstermelerinin takipçilerin, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklarını kısmen arttırdığı söylenebilir. Ancak, şu da unutulmamalıdır ki, örgütsel bağlılık çok çeşitli faktörlerden etkilenmekte, algılanması zamana ve bireye göre değişmekte ve uzun zaman almaktadır. Liderler çalışanların örgüte olan bağlılıklarını sağlayacak programlar geliştirirken bu noktayı dikkate almalıdırlar.

Araştırmanın otantik liderlik davranışı algıları ve bu algıların örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine dair sonuçları sadece Hakkâri Üniversitesi için geçerlidir. Akademisyenler üzerinde, otantik liderlik davranışlarının, örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin daha detaylı bir şekilde ortaya konabilmesi için Türkiye genelinde daha fazla üniversiteyi kapsayan, geniş çaplı araştırmalara ihtiyaç duyulduğunu ifade etmek gerekir.

KAYNAKÇA

A) KİTAPLAR VE KİTAP BÖLÜMLERİ

Adair, J. (205). *Kışkırtıcı Liderlik. Büyük Liderlerden Öğretiler.* (çev.) Pelin Ozaner, Yay. Haz. Elmas Kabil. *İstanbul: Mart Matbaası.*

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

Berkman, Ü., Can, H., Güngör Ergan, N., Paksoy, M., Yüksel, Ö. vd. (2001). *Yönetim ve Organizasyon.* (Editör: GÜNEY, S.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Bolat, T., Aytemiz Seymen, O., Bolat, O., Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Budak, G.(2003). *Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Bütünleşik Bir Yaklaşım.* İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.

Budak, G., Budak, G. (2004). *İşletme Yönetim.* İzmir: Barış Yayınları.

Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi.* İzmir: Barış Yayınları.

Bass, B. M. (2006). Global Leadership: Value Leadership, Innovation, Information Revolution, Creativity and Corporate Social Responsibility. *The New Paradigm and The Ethics of Authentic and Pseudotransformational Leadership.* (Editörler: Safty, A. vd.). İstanbul: İstanbul Commerce University Publications No:19.

Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim.* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Efil, İ., (1996). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.* Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı.

Eren, E. (2008). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayıncılık,

George, W. W. (2005). *Authentic Leadership: Rediscovering The Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey Bass,.

Hannah, S. T., Lester, P. B., Vogelgesang, G. R. (2005). Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development. *Moral Leadership: Explicating The Moral Component of Authentic Leadership*. (ss:43-81) (Editörler: Gardner, W., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O.). USA: Elsevier Ltd.

İnce, M., Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.

Kağıtçıbaşı, Ç. (2005). *Yeni İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi.

Keçecioğlu, T.(2002). *Lider ve Liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.

Lee, W.S. (2005). *Encyclopedia of School Psychology*. California: Sage Publication.

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in The Work Place, Theory, Research and Application*. London: Sage Publications Inc.

Ölçer, F. (2008). Dönüşümcü Liderlik. *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları*. (ss. 127-181) (Editörler: Özyılmaz, A., Ölçer, F.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Özkalp E., Kirel, Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özkalp, E. Kirel, Ç. (2003). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Şimşek, Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Toduk Akiş, Y. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*. İstanbul: Alfa Yayınları.

B) MAKALELER

Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*. 2(4): 1-25.

Al-Hussami, M. (2008). A Study of Nurses' Job Satisfaction: The Relationship to Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Transactional Leadership, Transformational Leadership, and Level of Education. *European Journal of Scientific Research*. 22(2): 286-295.

Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*. No:63: 1-18.

Allen, N. J., Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*. No:49: 252-276.

Angle, H. L., Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 26(1): 1-14.

Avolio, B. J., Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership. *Leadership Quarterly*. 16: 315-338.

Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif. *Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 14(1): 189-217.

Ayyıldız Ünnü, N. A. (2009). Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük ve Otantik Liderliğin Önemi. *Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*. 9(4): 1243-1273.

Balay, R. (1999). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 32(2): 237-246.

Baloğlu, N; Karadağ, E. (2009). Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 15(58): 165-190.

Bass, B. M., Staidlmeier, P. (2003). Ethics, Moral Character and Authentic Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*. 10(2): 1-22.

Bayraktaroğlu, S., Ersoy, S.; Özdemir, Y. (2007). Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı:13. Bahar.

Baysal A. C., Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 28(1): 7-15.

Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*. 66(1): 32-40.

Blau, G. J., Boal, K. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*. 12(2):288-300.

Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 19(4):533-546.

Carson, K. D., Bedeian, A. G. (1994). Career Commitment: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties. *Journal of Vocational Behavior*. No: 44: 237-262.

Cihangiroğlu, N., şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *Zonguldak Karaelmes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 6(11):1-16.

Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 13(6): 539-558.

Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Social Psychology*. 14(2): 143-159.

Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. No:2.

Çakar Demircan, N., Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6(1): 52-66.

Çınar Altıntaş, F. (2001). Organizasyonel Davranış Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Organizasyonel Yurttaşlık Kavramı. 3(1). (Erişim: www.isguc.org, 20.02.2011)

Çöl, G., Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 19(1):291-306.

Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. (Erişim: www.isguc.org, 5.10.2010)

Değirmenci, T. (2007). Etik Liderlik. (Erişim: <http://www.genbilim.com/content/view/1167/90/>, 25.02.2011)

Demir, H., Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. *İstanbul İktisadi Enstitüsü Dergisi*. Yıl:19, Sayı:61: 72-90.

Dick, G., Meltcalfe, B. (2001). Managerial Factors and Organisational Commitment : A Comparative Study Of Police Officers And Civilian Staff. *The International Journal of Public Sector Management*.14(2):111-128.

Doğan, S., Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı: 29:37-61.

Doğan, S., Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı: 32: 47-80.

Dordevic, B. (2004). Employee Commitment in Times of Radical Organizational Changes. *Facta Universitatis. Series: Economic and Organization*. 2(2): 111-117.

Duignan, Patrick. (2004). Authentic Leadership for Authentic Learning. (Erişim:

<http://www.google.com.tr/search?hl=tr&q=Authentic+Leadership+for+Authentic+Learning+Pdf&aq=f&aqi=&aql=&oq=>, 28.06. 2010)

Eisenberger, R., Fasolo, P., La-Mastro, V. D. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*. 75(1): 51-59.

Eraslan, L. (2004). Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 6(1):1-22.

Ergun, T. (1975). Uluslar arası Örgütlerde Bağlılık Kavramı. *TODAIE, AID*. 8(4): 97-106.

Galvin, J. C., O'Donnell, P. (2005). Authentic Leadership: Balancing Doing and Being. *The Systems Thinker*. 16(2): 1-5.

Gardner, W. L.; Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R.; Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*. (16):343-372.

Gautam, T., Dick, R. V., Wagner, U., Upadhyay, N., Davis, A. J. (2005). Short Note: Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology*. (8):305-314.

Goffe, R., Jones, G.(2005). Managing Authenticity: The Paradox of Great Leadership. (Erişim: <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbrsa/en/issue/0512/article/R0512Eprj...>, 15.11. 2010)

Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış*. 2(1): 37-56.

Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A.; Kepner, K. (2002). Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates. (Erişim: <http://edis.ifas.ufl.edu/hr020>, 10.09.2010)

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*. 35(2): 286-316.

Huselid, M. A., Day, N. E. (1991). Organizational Commitment, Job Involvement, and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 76(3): 380-391.

Ilies, R., Morgeson, F. P., Nahrgang, J. D. (2005). Authentic Leadership and Eudaemonic Well-being: Understanding Leader-Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*. (16): 373-394.

İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15(2): 13-22.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*. 33(4): 499-517.

Kelenke, K. (2007). Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective. *International Journal of Leadership Studies*. 3(1): 68-97.

Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*. 14(1):1-26.

Kesken, J., Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış*. 8(2): 729-754.

Kidd, J. M., Smewing, C. (2001). The Role of The Supervisor in Career and Organizational Commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 10 (1): 25-40.

Kumar, A. (2007). Authentic Transformational Leadership: Authenticity as the Key to Sustainable Organization Change. (Erişim: <http://www.scribd.com/doc/38616815/Authentic-Transformational-Leadership>, 28.06.2010)

Lo, M., Ramayah, T., Min, H. W. (2009). Leadership styles and organizational commitment: a test on Malaysia manufacturing industry. *African Journal of Marketing Management*. 1(6): 133-139.

Lok, P., Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*. 20(7): 365-373.

Luszczynska, A., Gutierrez-Dona, B., Schwarzaer, R. (2005). General Self-Efficacy in Various Domains of Human Functioning: Evidence From Five Countries. *International Journal of Psychology*. 40(2): 80-89.

Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*. 108(2): 171-194.

May, D. R., Hodges, T. D., Chan, A. Y.L, Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*. 32(3): 247:260.

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

Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace Toward A General Model. *Human Resource Management Review*. (11): 299-326.

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.

Nemanich, L. A., Keller, R. T. (2007). Transformational Leadership in An Acquisition: A Field Study of Employees. *The Leadership Quarterly*.18(1): 49-68.

Newton, L. A., Shore, L. M. (1992). A Model of Union Membership: Instrumentally, Commitment and Opposition. *Academy of Management Review*. 17(2): 275-298.

Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Buckley, M. R., Brown, J. A., Evans, R. (2006). Authentic leadership: a historical perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. (Erişim: <http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/151661936.html>, 08.04.2011)

Obeng, K., Ugboro, I. (2003). Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study. *Transportation Quarterly*. 57(2): 83-98.

Oktaý, E., Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanması Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı:10: 403:428.

O'Relly, C., Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 71(3): 492-499.

O'Relly, C., 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.

Ömürgönülşen, M., Sevim, L. (2005). REDDİN'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 12(2):91-103.

Özsoy, S., Ergül, Ş., Bayık, A. (2004). *Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi*. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 6(2). (Erişim: www.isguc.org, 10.02.2011)

Porter, L. W., Steers, R.M., Mowday, R.T., Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59(5).

Powell, D. M., Meyer, J. P. (2004). "Side-bet Theory and the Three-Component Model of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*. 65: 155-177.

Sağlam Arı, G. (2003). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2: 1-25.

Seligman, M. E. P., Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*. 55(1): 5-14.

Shastri, R.K., Shashi Mishra, K., Sinha, A. (2010). Charismatic leadership and organizational commitment: An Indian perspective. *African Journal of Business Management*. 4(10): 1946-1953.

Shaw, J. D, Delery, J. E., Abdulla, M. H. A. (2003). Organizational Commitment and Performance Among Guest Workers and Citizens of an Arab Country. *Journal of Business Research*. 56: 1021-1030.

Shirbagi, N. (2007). Exploring Organizational Commitment and Leadership Frames within Indian and Iranian Higher Education Institutions. *Bulletin of Education & Research*. 29(1): 17-32.

Shore, L. M., Martin, H. J. (1989). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions . *Human Relations*. 42(7): 625-638.

Sığırı, Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(2): 261-278.

Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*. 16: 419-439.

Spreitzer, G. M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*. 39(2): 483-504.

Tak, B., Çiftçioğlu, A. (2008). Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Dergisi*. 63(4): 156-178.

Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı:1: 23-45.

Türköz, Y. (2000). Bir Özel Hastane Çalışanlarının Kalite Çalışmalarına Katılımı ile İşe ve Kuruma Yönelik Tutumları Arasındaki İlişki. (Erişim: <http://www.merih.net/m1/wyturk04.htm>, 18.02.2011)

Uygur, A., Koç, H. (2010). Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 2(4): 79-94.

Varona, F. (1996). Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Gwaemalan Organiemalan Organizations. *The Journal of Business Communication*. 33(2): 111-140.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory –Based Measure. *Journal of Management*. 34(1): 89-126.

Wong, C., Cummings, G. (2009). Authentic leadership: a new theory for nursing or back to basics?. *Journal of Health Organization and Management*. 23(5): 522-538.

Wood, A. M., Linley, P. A., Joseph, S., Maltby, J., Baliousis, M. (2008). The Authentic Personality: A Theoretical and Empirical Conceptualization and the Development of the Authenticity Scale. *Journal of Counseling Psychology*. 55(3): 385-399.

Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 1(2): 51-69.

C) TEZLER

Akpınar, A. T. (2007). Örgütsel Öğrenme ile Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomatik Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul: Marmara

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi.

Avcı, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

Brown, B. B. (2003). Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors. Virginia.: Virginia State University, Polytechnic Institute Human Development.

Bülbül, M. (2007). Örgütsel Bağlılık Ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Cengiz A. A. (2001). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Cinel, M. O. (2008). Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. Balıkesir: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi.

Çeri Booms, M. (2009). An Empirical Study on Transactional, Transformational and Authentic Leaders: Exploring the mediating role of "Trust in Leader" on Organizational Identification. İstanbul: Yeditepe University, Graduate Institute of Social Sciences, Organizational Behavior, Doctorate Program.

Demirgil, A. (2008). İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi.

Di Xie, M.S. (2005). Exploring Organizational Learning Culture, Job Satisfaction, Motivation to Learn, Organizational Commitment, and Internal Service Quality in a Sport Organization. Ohio: The Ohio State University, Physical Activity and Educational Services, Philosophy Doctoral Thesis.

Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

Kurt, B. (2010). Liderlik Davranışları, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini ile Firma Performansı İlişkileri. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Özdemir, M. (2009). Lise Öğretmenlerinin Etik Liderlik ve Sosyal Adalet Algıları Arasındaki İlişki (İstanbul Avrupa Yakası Örneği). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Samadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi.

Sürgevil, Olca. (2007). Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık. İzmir: Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Sosyal Psikoloji Programı, Yüksek Lisans Tezi.

Turhan, M. (2007). Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi. Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Doktora Tezi.

D) BİLDİRİLER

Arbak, Y., Timurcanday, Özmen, Ö. N. (2009). Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynağının Sürekli Gelişiminin Sağlanmasında Önemli Faktör Örgütsel Bağlılık Öncülleri-Etkileri. *Uluslar arası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi*. 19-21 Mart 2009, Antalya.

Erol, Y., Aras, M., Ardiç, K. (2010). Demografik Özelliklerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Uygulama. 9. *Ulusal İşletmecilik Kongresi*. 6-8 Mayıs 2010, Zonguldak.

Şahin, A., Temizel, H., Örselli, E. (2004). Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma. 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*. 25-26 Kasım 2004, Eskişehir.

D) DİĞER

Eğitimde Örgütsel Bağlılık <<http://www.ogretmeninsesi.com/makale/m9.htm>> (20.02.2011)

Ergül, B. "Örgütsel Bağlılık". Trakya Üniversitesi, S.B.E., İşletme Yönetim Organizasyon Yüksek Lisans Programı Seminer Çalışması. <<http://www.angelfire.com/nt/zeus/yl/s20.doc>> (22.02.2011)

İnançlar, Tutumlar Ve İş Ahlakı : İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi II <<http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/911-inanclar-tutumlar-ve-ahlaki-tatmini-orgutsel-baglilik-uzerindeki-etkisi-ii.html>> (20 Şubat 2011)

Kurumsal Kimliği Benimsemek <<http://www.ikademi.com/stratejik-yonetim/909-kurumsal-kimligi-benimsemek.html>> (20.02.2011)

Türk Dil Kurumu İnternet Sitesi <<http://tdkterim.gov.tr/bts/>> (15.02.2011)

EKLER

EK 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formları

Sayın İlgili,

*Dokuz Eylül Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Anabilim dalına ilişkin yüksek lisans tezi kapsamında düzenlenen bu anket ile, çalışma yaşamınız hakkında çeşitli duygu ve düşüncelerinizi öğrenmek amaçlanmaktadır. Lütfen çalıştığınız kurumu düşünerek bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı veya katılmadığınızı karşısındaki rakama (X) işareti koyarak belirtiniz. Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar sadece bilimsel bir amaç için kullanılacak ve kesinlikle **gizli** kalacaktır. İlginiz için şimdiden teşekkür ederiz.*

Prof. Dr. Gülay BUDAK

DEU İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

gulay.budak@deu.edu.tr

Araş. Gör. Hava YAŞBAY

Hakkari Ün. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

havayasbay@hakkari.edu.tr

Lütfen aşağıdaki ifadeleri 1-kesinlikle katılmıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum skalasında değerlendiriniz.

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	2	3	4	5

OTANTİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

ÖZ-FARKINDALIK					
1. Diğerlerinin onun yeteneklerini nasıl değerlendirdiğini tam olarak bilir.	1	2	3	4	5
2. Önemli meselelerdeki görüşlerini ne zaman tekrar gözden geçirmesi gerektiğini bilir.	1	2	3	4	5
3. Belirli eylemlerin diğerlerini nasıl etkilediğinin farkında olduğunu gösterir.	1	2	3	4	5
4. Sıkı bir şekilde inandığı görüşlerinin sorgulanmasında sakınca görmez.	1	2	3	4	5

ÖNYARGISIZ DEĞERLENDİRME					
5. Karar vermeden önce ilgili bilgileri analiz eder.	1	2	3	4	5
6. Sonuca varmadan önce farklı bakış açılarını dikkate alır	1	2	3	4	5
7. Diğerleriyle etkileşimini geliştirmek için geribildirim talep eder.	1	2	3	4	5
İLİŞKİSEL ŞEFFAFLIK					
8. Hatalarını kabul eder.	1	2	3	4	5
9. Herkesi düşüncelerini dile getirmesi için cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
10. Kastetmek istediğini açıkça söyler.	1	2	3	4	5
11. Ortaya koyduğu duyguları gerçekten hissettikleriyle birebir uyumludur.					
12. Saf, katıksız gerçeği söyler.	1	2	3	4	5
ETİK					
13. İfade ettiği inançları sergilediği davranışlarıyla tutarlıdır	1	2	3	4	5
14. Kendi öz değerlerine dayanan kararlar alır.	1	2	3	4	5
15. Çalışanlarının da kendi öz değerlerine dayanan tutum ve duruş sergilemelerini ister.	1	2	3	4	5
16. Yüksek ahlaki değerlere dayanan çetin kararlar alır.	1	2	3	4	5

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

DUYGUSAL BAĞLILIK					
17. Kariyerimin geri kalan bölümünü bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.	1	2	3	4	5
18. Örgütümün problemlerini kendi problemlerim gibi hissederim.	1	2	3	4	5
19. Bu örgütün benim için kişisel bir anlamı	1	2	3	4	5

var.					
20. Bu örgütte kendimi “ailenin parçası” gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
21. Kendimi bu örgüte “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	1	2	3	4	5
22. Bu örgüte ait olduğuma dair güçlü bir his duyuyorum.	1	2	3	4	5
DEVAM BAĞLILIĞI					
23. İstesem bile şu anda örgütten ayrılmak bana zor geliyor.	1	2	3	4	5
24. Bu örgütten ayrılmaya karar verirsem hayatımda pekçok şey bozulabilir.	1	2	3	4	5
25. Şu anda bu örgütte bulunmaya istek duyduğum kadar gereklilik de duyuyorum.	1	2	3	4	5
26. Bu örgütten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mevcut alternatiflerin azlığıdır.	1	2	3	4	5
27. Bu örgütten ayrılamayacak kadar az alternatifim olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
28. Başka bir örgütte burada bana sunulan avantajlar bulunmayabilir.	1	2	3	4	5
NORMATİF BAĞLILIK					
29. Mevcut örgütte kalmak için zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
30. Şu anda işimi bıraksam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
31. Örgütüme çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
32. Örgütten hemen ayrılmam çünkü buraya karşı sorumluluklarım var.	1	2	3	4	5
33. Mevcut liderlerimle çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
34. Kendi yararına bile olsa örgütten ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Cinsiyetiniz : Kadın Erkek

Yaşınız : 22 ve altı 23-30 31-35 36-45 46 ve üstü

Medeni Durumunuz: Bekar Evli Boşanmış Dul

Çocuğunuz var mı? Evet, var. ---- tane
 Hayır, yok.

Kaç yıldır bu mesleği yapmaktasınız? 1 yıl ve altı 2-5 yıl 6-10 yıl
 11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl ve
üstü

Kurumunuzdaki Pozisyonunuz/Statünüz? : -----

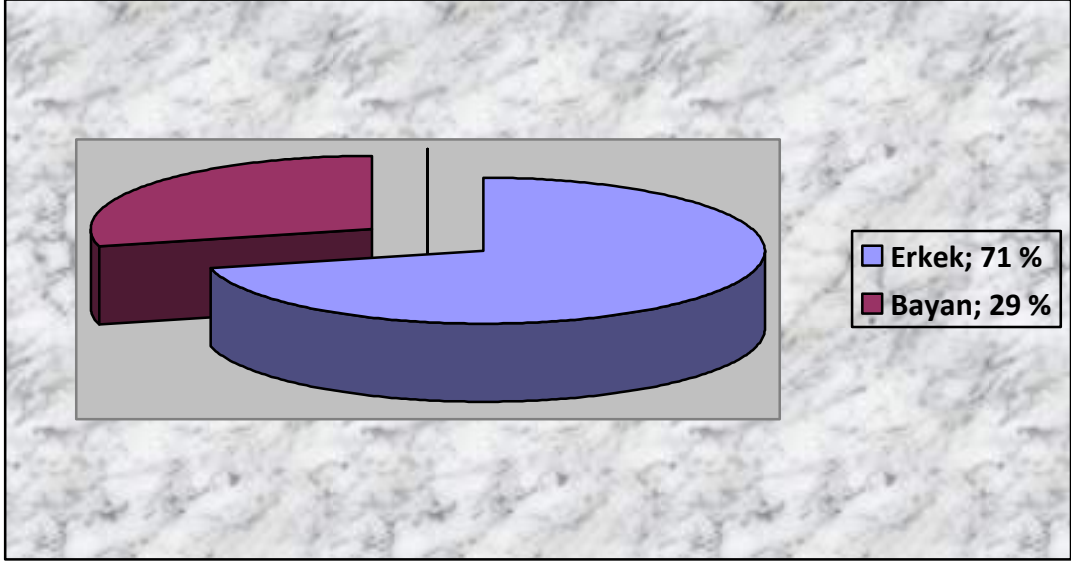
Çalışma Şekliniz? : Kadrolu Sözleşmeli

Çalıştığınız Bölüm? : -----

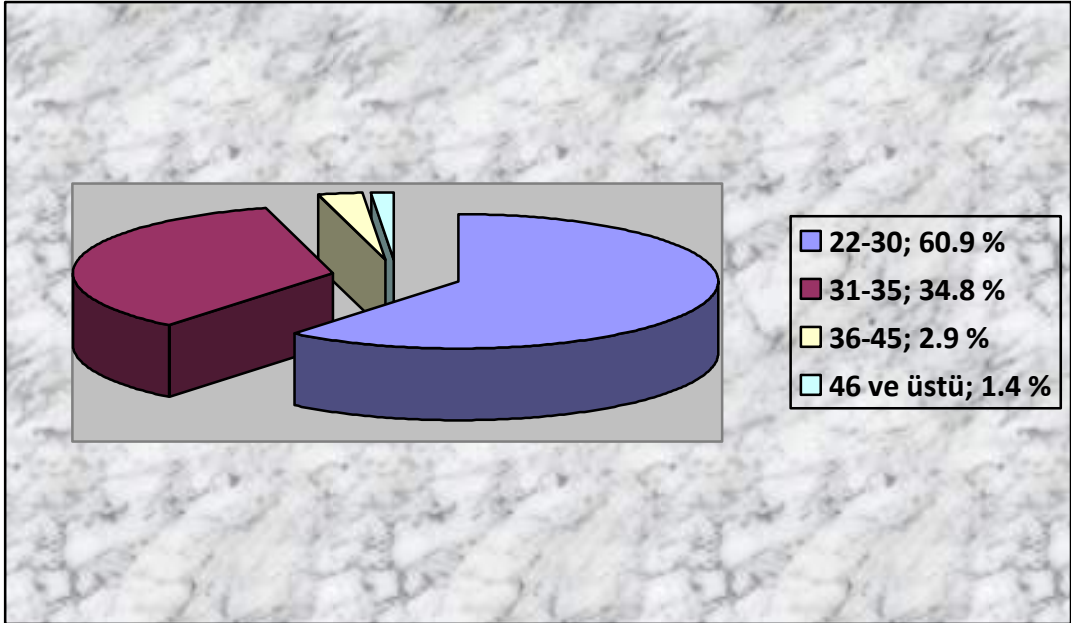
Fırsatınız olsa, işinizi değiştirmeyi düşünür müsünüz? Evet Hayır Bazen

EK 2. Örneklemin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

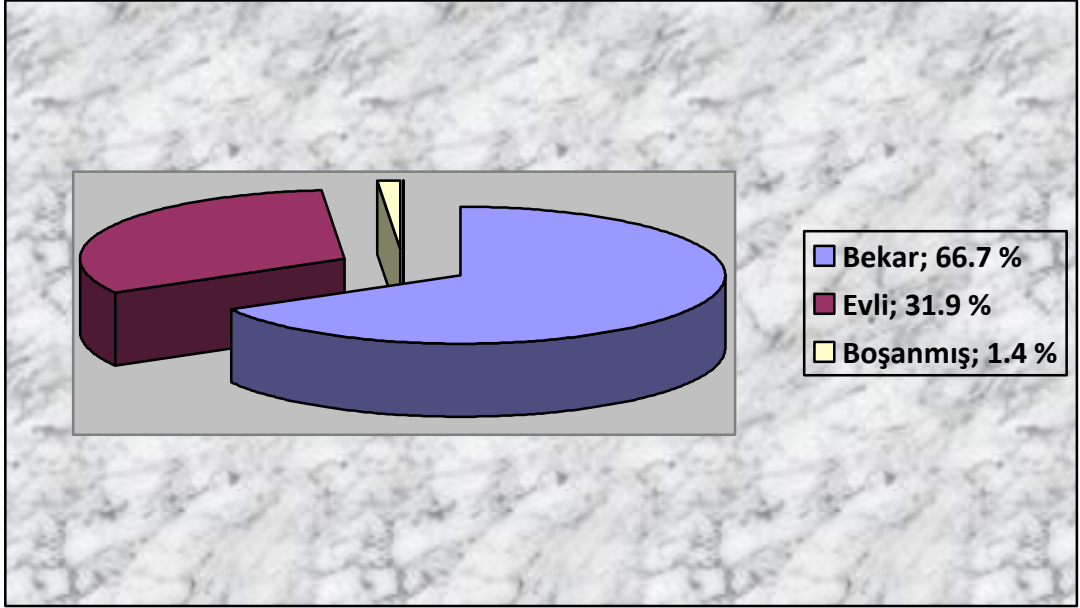
Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı



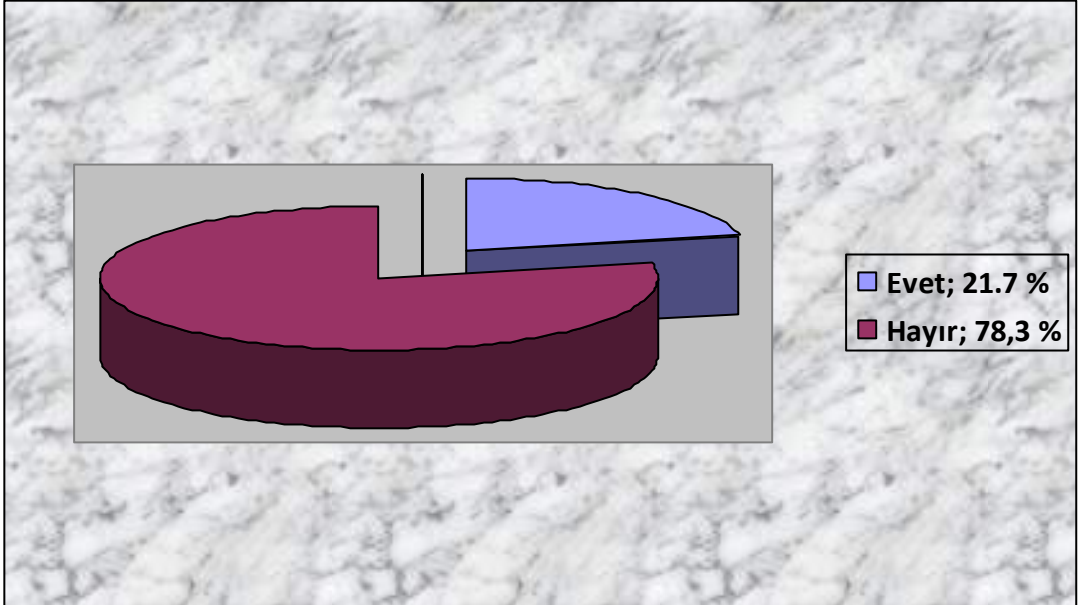
Örneklemin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı



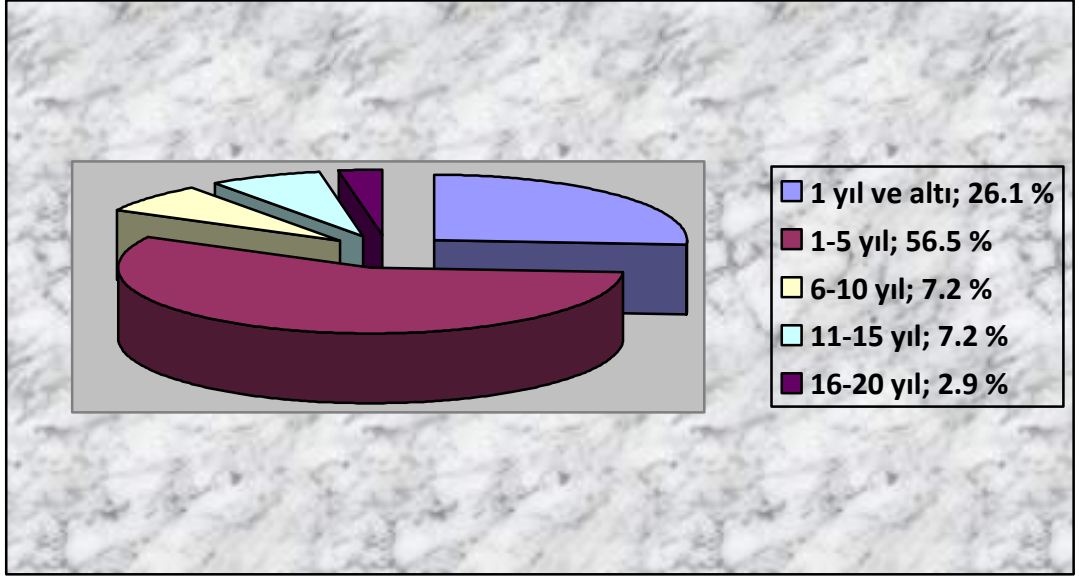
Örneklemin Medeni Duruma Göre Dağılımı



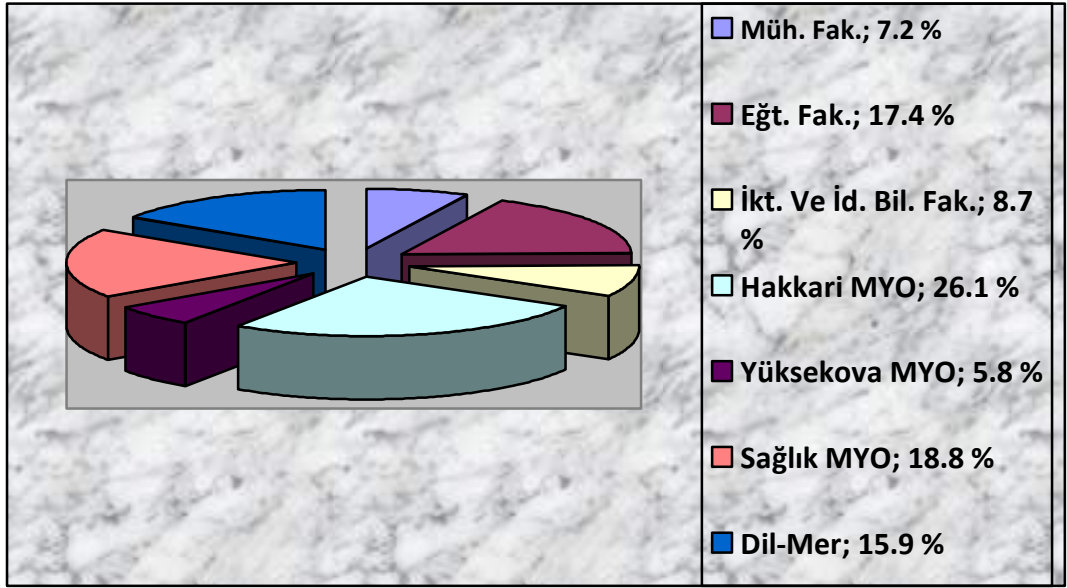
Örneklemin Çocuk Sahibi Olup Olmama Göre Dağılımı



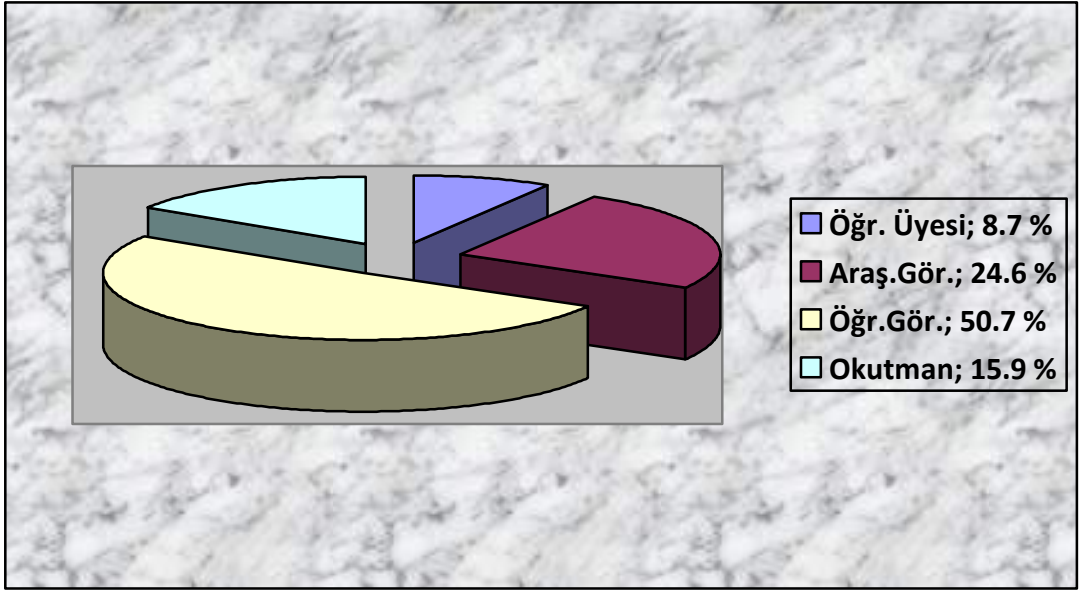
Örneklemin Çalıştıkları Süreye Göre Dağılımı



Örneklemin Çalıştıkları Bölüme Göre Dağılımı



Örneklemin Çalıştıkları Pozisyona Göre Dağılımı



Örneklemin Çalışma Şekline Göre Dağılımı

