

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞANLARIN OTANTİK LİDERLİK ALGISININ ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARIYLA OLAN
İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA; KATILIM BANKASI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Muhammed Ali DEMİRCİOĞLU

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

EKİM 2017

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OTANTİK LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARIYLA OLAN İLİŞKİSİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA KATILIM BANKASI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Muhammed Ali DEMİRCİOĞLU

1303811950

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Turan ÖZTÜRK

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1303811950 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi Muhammed Ali DEMİRCİOĞLU ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "Otantik Liderliğin Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılıklarıyla Olan İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Katılım Bankası Örneği " başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde savunmuş oybirliği ile başarılı olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Ahmet Turan ÖZTÜRK
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red

☒ ☐



Jüri Üyeleri : Doç. Dr. İrfan YAZICIOĞLU
Gazi Üniversitesi

Kabul/Red

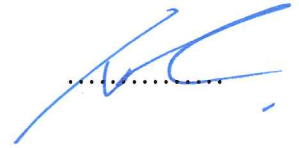
☒ ☐



: Yrd. Doç. Dr. Tuğba YAŞIN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red

☒ ☐



: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Turan ÖZTÜRK
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red

☒ ☐



Tez Savunma Tarihi: 27.10.2017

ONAY
Yrd. Doç. Dr. Adnan GÜZEL
Enstitü Müdürü
Tarih: 20.11.2017.



TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “Otantik Liderliğin Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılıklarıyla Olan İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Katılım Bankası Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

20/10/2017

Muhammed Ali DEMİRCİOĞLU



ÖNSÖZ

Günümüzde ekonomilerin küreselleşmesiyle birlikte ekonomik aktiviteler çoğalmış, örgütlerin organizasyon yapıları karmaşık bir hal almaya başlamıştır. Eski ekonomilerde makineler insanlardan daha önemli iken, ekonomik aktivitelerin çoğalması, insanların alışkanlıkların değişmesi, rekabet piyasasında meydana gelen hızlı değişim, örgütte çalışan insan faktörünün önemini ortaya çıkarmıştır. Örgütlerde çalışanlar insan faktörünün kontrol edilmesi, çalışanların örgütlerde uzun süreli kalmasını sağlamak, örgütün hedef ve amacına ulaşmasında önemli bir yere sahiptir. Bu noktada örgütte yer alan liderin örgütte çalışan bireye karşı sergileyeceği liderlik tavrı bireyin davranışlarını etkileyip etkilemediği konusu üzerinde yapığımız araştırma, özel sektördeki organizasyonların bu konular hakkında bilgi sahibi olması, uygulama alanlarındaki boşluğu doldurması açısından önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında değerli görüş, öneri ve yönlendirmeleriyle tarafıma büyük destek veren tez danışmanım sayın Yrd. Doç. Dr. Ahmet Turan ÖZTÜRK'e ve değerli jüri üyelerine; bugünlere gelmemde emeği olan, bana destek olan hocalarıma şükranlarımı sunarım.

Ekim, 2017

Muhammed Ali DEMİRCİOĞLU

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi
ÖZET	xii
ABSTRACT	xiv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. TEMEL KAVRAMLAR VE LİDERLİK	3
1.1 Tanımı	3
1.1.1 Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişim	3
1.1.2 Özellikler Yaklaşımı	4
1.2 Davranışsal Liderlik Yaklaşımları	6
1.3 Durumsallık Yaklaşımı	7
1.4 Modern Liderlik Yaklaşımları	8
1.4.1 Etik Liderlik	9
1.4.2 Kendi Kendine (Öz) Liderlik	9
1.4.3 Paternalist (Babacan) Liderlik	10
1.4.4 Örtük Liderlik	11
1.4.5 Dönüştürücü Liderlik	11
1.4.6 Etkileşimci Liderlik	12
1.4.7 Otantik Liderliğe Olan ihtiyacın Ortaya Çıkması	13
1.5 Kuramsal Temeller	15
1.5.1 Otantik Liderlik	15
1.5.1.1 Tanım ve teorik altyapı	15
1.5.1.2 Otantik liderliğin tarihsel gelişimi	15
1.5.1.3 Otantik liderliğin özellikleri	17
1.6 Otantik Liderliğin Bileşenleri	18
1.6.1 Benlik (Öz) Farkındalık	18
1.6.2 Davranış ve İlişkilerde Şeffaflık	18
1.6.3 Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	19
1.6.4 İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	19
İKİNCİ BÖLÜM	21
2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	21
2.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı ve Teorik Altyapısı	21
2.2 Örgütsel Vatandaşlık Türleri	23
2.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	23
2.3.1 Yardımseverlik (Diğerkâmlık, Diğerlerini Düşünme, Özgecilik)	24
2.3.2 Vicdanlılık	24

2.3.3	Sportmenlik.....	25
2.3.4	Nezaket.....	25
2.3.5	Örgütsel Erdem (Sivil Erdem, Örgütsel Katılım, Organizasyonun Gelişimine Destek Verme).....	26
2.4	Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler.....	26
2.5	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Otantik Liderlikle İlişkisi	27
2.7	Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Sonuçları.....	29
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		34
3.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	34
3.1	Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi.....	34
3.2	Örgütsel Bağlılık Boyutları.....	36
3.2.1	Duygusal Bağlılık	36
3.2.2	Devamlılık Bağlılığı.....	37
3.2.3	İlkesel Bağlılık	37
3.3	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	38
3.3.1	Kişisel Faktörler.....	38
3.3.1.1	İrade	38
3.3.1.2	Açıklık.....	39
3.3.1.3	Geriye döndürülemezlik.....	39
3.3.1.4	Görünürlük	40
3.3.1.5	Cinsiyet	40
3.3.1.6	Yaş	40
3.3.1.7	Kıdem.....	41
3.3.1.8	Eğitim düzeyi	41
3.3.1.9	Medeni durum	41
3.3.1.10	Değerler.....	42
3.3.2	Örgütsel Faktörler	42
3.3.2.1	Yönetim ve liderlik	42
3.3.2.2	Örgütsel adalet	43
3.3.2.3	Örgütsel ödüller.....	43
3.3.2.4	İşin kapsamı	44
3.3.2.5	Örgütsel kültür	44
3.3.2.6	Takım çalışması	45
3.3.2.7	Ücret.....	45
3.3.2.8	İletişim	45
3.3.3	Örgüt Dışı Faktörler	46
3.3.3.1	Bağlılık ve iş başarımlı.....	46
3.3.3.2	Bağlılık ve örgütte kalma süresi.....	46
3.3.3.3	Bağlılık ve işe devamsızlık	47
3.3.3.4	Bağlılık ve işe geç gelme	48
3.3.3.5	Bağlılık ve iş gücü devri	48
3.3.3.6	Bağlılık ve iş tatmini	49
3.3.3.7	Bağlılık ve stres.....	49
3.3.4	Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	49
3.3.5	Örgütsel Bağlılığın Liderlikle İlişkisi	50
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		52
4.	ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE YÖNTEMİ	52
4.1	Araştırmanın Amacı ve Önemi	52
4.2	Evren ve Örneklem	53
4.2.1	Araştırmanın Sınırlılıkları	53

4.3	Araştırmanın Modeli	53
4.3.1	Araştırmanın Hipotezleri.....	54
4.4	Veri Toplama Yöntemi	55
4.4.1	Yöntem.....	55
4.4.2	Pearson Korelasyon Katsayısı.....	56
4.4.3	Regresyon Analizi (Doğrusal Regresyon)	56
4.4.4	Anova Testi	57
4.4.5	Student-t Testi	58
4.4.6	Cronbach's Alpha Katsayısı.....	58
4.4.7	Ölçekler	59
4.5	Araştırmanın Analiz ve Bulguları	59
SONUÇ VE ÖNERİLER.....		85
KAYNAKÇA		92
EKLER.....		107
Ek A- Anket Formu		108
ÖZGEÇMİŞ.....		115

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1	: Liderin özellikleri.	5
Tablo 4.1	: Cronbach's alpha katsayısının değer aralığı ve yorumları.	58
Tablo 4.2	: Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği için cronbach's alpha katsayısı bulguları.	59
Tablo 4.3	: Araştırmaya katılan çalışanların yaş grupları bakımından dağılımı.	60
Tablo 4.4	: Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet değişkeni bakımından dağılımı.	60
Tablo 4.5	: Araştırmaya katılan çalışanların medeni durum değişkeni bakımından dağılımı.	60
Tablo 4.6	: Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu değişkeni bakımından dağılımı.	61
Tablo 4.7	: Otantik liderlik ölçeği ve alt boyutlarının açıklayıcı istatistikleri.	61
Tablo 4.8	: Örgütsel vatandaşlık ölçeği ve alt boyutlarının açıklayıcı istatistikleri.	61
Tablo 4.9	: Örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının açıklayıcı istatistikleri.	62
Tablo 4.10	: Otantik liderlik ölçeği boyutlarının, örgütsel vatandaşlık ölçeği boyutlarından diğerkâmlık üzerine etkisi.	62
Tablo 4.11	: Otantik liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık boyutlarından diğerkâmlık üzerine etkisi.	63
Tablo 4.12	: Otantik liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık boyutlarından vicdanlılık üzerine etkisi.	64
Tablo 4.13	: Otantik liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık boyutlarından vicdanlılık üzerine etkisi.	65
Tablo 4.14	: Otantik liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık boyutlarından nezaket üzerine etkisi.	66
Tablo 4.15	: Otantik liderlik ölçeği boyutlarının örgütsel vatandaşlık ölçeği boyutlarından nezaket üzerine etkisi.	66
Tablo 4.16	: Otantik liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık boyutlarından centilmenlik üzerine etkisi.	67
Tablo 4.17	: Otantik liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık boyutlarından centilmenlik üzerine etkisi.	68
Tablo 4.18	: Otantik liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık boyutlarından sivil erdem üzerine etkisi.	69
Tablo 4.19	: Otantik liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık boyutlarından sivil erdem üzerine etkisi.	70
Tablo 4.20	: Otantik liderlik boyutlarının örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık üzerine etkisi.	71

Tablo 4.21 : Otantik liderlik boyutlarının örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık üzerine etkisi.	71
Tablo 4.22 : Otantik liderlik boyutlarının örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı üzerine etkisi.	72
Tablo 4.23 : Otantik liderlik boyutlarının örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı üzerine etkisi.	73
Tablo 4.24 : Otantik liderlik boyutlarının örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılık üzerine etkisi.	74
Tablo 4.25 : Otantik liderlik algısı, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık ölçekleri arasındaki korelasyon katsayıları.	75
Tablo 4.26 : Otantik liderlik ölçeği ve boyutlarının yaş grupları değişkeni bakımından incelenmesi.	76
Tablo 4.27 : Örgütsel vatandaşlık ölçeği ve boyutlarının yaş grupları değişkeni bakımından incelenmesi.	77
Tablo 4.28 : Örgütsel bağlılık ölçeği ve boyutlarının yaş grupları değişkeni bakımından incelenmesi.	78
Tablo 4.29 : Otantik liderlik ölçeği ve boyutlarının cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi.	79
Tablo 4.30 : Örgütsel vatandaşlık ölçeği ve boyutlarının cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi.	79
Tablo 4.31 : Örgütsel bağlılık ölçeği ve boyutlarının cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi.	80
Tablo 4.32 : Otantik liderlik ölçeği ve boyutlarının medeni durum değişkeni bakımından incelenmesi.	80
Tablo 4.33 : Örgütsel vatandaşlık ölçeği ve boyutlarının medeni durum değişkeni bakımından incelenmesi.	81
Tablo 4.34 : Örgütsel bağlılık ölçeği ve boyutlarının medeni durum değişkeni bakımından incelenmesi.	81
Tablo 4.35 : Otantik liderlik ölçeği ve boyutlarının eğitim durumu değişkeni bakımından incelenmesi.	82
Tablo 4.36 : Örgütsel vatandaşlık ölçeği ve boyutlarının eğitim durumu değişkeni bakımından incelenmesi.	82
Tablo 4.37 : Örgütsel bağlılık ölçeği ve boyutlarının eğitim durumu değişkeni bakımından incelenmesi.	83
Tablo 4.38 : Araştırma hipotezleri için istatistiksel karar özetleri.	84

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 4.1 : Araştırmanın modeli (Otantik Liderlik (OTNLDR)-Örgütsel Vatandaşlık (ORGVTDs)-Örgütsel Bağlılık (ORGBGL) şeklinde kısaltılmıştır.	54
---	----

KISALTMALAR

DİĞ.	: Diğerleri
M.Ö	: Milattan Önce
ORT	: Ortalama
SS	: Standart Sapma
STD	: Standart
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
V.D	: Ve Diğerleri

ÖZET

OTANTİK LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: KATLİM BANKASI ÖRNEĞİ

DEMİRCİOĞLU, Muhammed Ali

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Turan ÖZTÜRK

Ekim 2017, 115 Sayfa

Bu araştırmanın amacı Otantik liderliğin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılıklarıyla olan ilişkisini ortaya koymak; özel sektörde yer alan katılım bankalarında çalışanların otantik liderlik algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılıklarına olan etkisini tespit etmektir. Araştırmanın örnekleme çapı oluşturulurken Yamane'nin basit tesadüfi örneklem formülü kullanılmış olup çapı 300 kişi olarak belirlenmiştir. Veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Banka çalışanlarının oluşturduğu 3000 kişiden kolayla örneklem yöntemi kullanılarak belirlenen 300 çalışana anket formu gönderilmiş olup 245 kişiden dönüş alınmıştır. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgilere yönelik sorulara ikinci bölümde Otantik liderlik hakkında sorulara üçüncü bölümde Örgütsel Vatandaşlık hakkında sorulara son bölümde ise örgütsel bağlılık hakkında sorulara yer verilmiştir. Elde edilen veriler istatistik paket programlarında Regresyon analizi, Anova, T testi yapısal eşitlik modeli kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre örgütsel bağlılık ile Otantik liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunamamıştır. Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık arasında ve örgütsel vatandaşlık ile otantik liderlik arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı

bulunmuştur. Otantik liderlik algısının örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği tespitine ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Otantik Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Bağlılık.

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE EFFECT OF AUTHENTIC LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR OF EMPLOYEES AND EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL COMMITMENT

DEMİRCİOĞLU, Muhammed Ali

Master, Department of Management

Supervisor: Assist. Professör Ahmet Turan ÖZTÜRK

Ekim 2017, 115 pages

The aim of this research is to reveal the relation between authentic leadership and organizational citizenship behaviors of the employees and organizational commitments of them; to determine the effect of authentic leadership perception of the private sector participation bank employees on their organizational citizenship behaviors and organizational commitments. Yamane's simple random sampling formula was used for sampling space calculations and the sampling space was determined as 300 persons. Survey form was used as data collection tool. Survey form was sent to 300 people chosen by using convenience sampling method out of 3000 employees and 245 of them returned. The survey consists of four parts. Questions about demographic information took place in the first part, questions about authentic leadership were asked in the second part, questions about organizational citizenship were asked in the third part, and questions about organizational commitment took place in the last part. The obtained data was analyzed by using Regression analysis, Anova and T-test structural equation modeling on statistics packet programs. According to the findings obtained from the analysis, no statistically significant relationship was found between organizational commitment and authentic leadership. The relationships between organizational commitment and organizational citizenship and between organizational citizenship and authentic

leadership were found to be statistically significant. It was found that authentic leadership perception affects organizational citizenship behavior positively.

Keywords: Authentic Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment

GİRİŞ

Dünya’da teknoloji ve inovasyonun önem kazanmasıyla birlikte toplumun birçok alanında değişimler yaşanmıştır. Özellikle, toplumların ekonomilerinde yaşanan bu değişim kendisini keskin bir şekilde hissettirmeye başlamıştır. Ülkeler kendi içine kapalı ekonomik modellerden kurtulup küreselleşmenin getirmiş olduğu serbest piyasa ekonomilerine yönelmekte ve rekabetin bir oyuncusu haline gelmeye çalışmaktadır.

Ekonomiler bir yandan küreselleşmenin getirdiği yeniliklere ayak uydurmaya çalışırken bir yandan da küresel rekabette yerlerini almak istemektedirler. Özellikle 1990’lı yıllardan önce örgütlerin yönetim organizasyonlarının fazla karmaşık bir yapısı olmadığından örgütlerin yönetiminde insanlar zorluk çekmezken, örgüt organizasyonların yapılarının büyümesiyle ve değişmesiyle birlikte örgütlerin yönetimi karmaşık bir hal almıştır. Örgütlerde sermaye ve makine faktörü ön plandayken bir anda emek ve insan faktörü önem kazanmaya başlamıştır.

Örgütlerin değişime ayak uydurması ve başarıyı yakalamalarındaki en önemli faktörler arasında örgütün idaresi ve yönetilmesi yer almaktadır. Örgütlerin başarıyı yakalamasındaki en önemli faktörler arasında gösterilen liderlik konusu birçok yerli yabancı araştırmacıların araştırma alanına girmiş ve bu konu hakkında birçok alan çalışması yapılmıştır.

Liderlik konusu özellikle son yıllarda yaşanan ekonomik krizle birlikte tartışılmaya başlanmış ve örgütü yöneten liderin bu durumlar karşısında sergileyeceği tavır ve tutumlar daha da önem kazanmaya başlamıştır. Örgütlerin karmaşık yapıları, artan zor rekabet şartları ve baskı; örgütleri liderlik anlayışında farklı tarzların arayışına itmiştir.

Liderler örgütteki etkinliği en üst düzeye çıkarmak ve verimlilik konusunda en iyisini elde etmek için sorumlu olduklarından, günümüzde tartışmaların odak noktasında bulunmaktadır. Aynı zamanda, belirtilen hususlarla ilgili olarak tartışmalar devam ederken bu kavramların çözüme kavuşması için otantik liderlik

kavramı araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olarak yerini almaktadır. Yaptığımız araştırmada katılım bankalarında otantik liderlik algısının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi tespit etmek; otantik liderlik algısının demografik değişilenlere göre fark yaratıp yaratmadığını tespit etmektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR VE LİDERLİK

1.1 Tanımı

Lider ve liderlik, üzerinde çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen, tanımı konusunda fikir birliği sağlanamamış olan kavramlardan biridir. Bu bağlamda, araştırmacıların ve yazarların lider-liderlik konularına yeni bir bakış açısı kazandırmak amacıyla kavramları tanımlamada kendi bakış açıları ve ilgileri doğrultusunda farklı değişkenleri dikkate almış olmaları, literatürde çok sayıda tanımın yer almasına neden olmuştur. Genel ifade ile lider, örgüt çalışanlarının benimsediği fikirler, düşünceler ve ilkeler etrafında birleştiği ve bütünleştiği (Peker ve Aytürk, 2002:38); bir amaca doğru insanları peşinden sürükleyen ya da başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişi olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:216).

Liderler, grup üyelerini bir araya toplama ve grup amaçlarını gerçekleştirmeyi herkesin ortak hedefi haline getirebilme yeteneğine sahiptirler. Lider, astlarını belirlenen hedeflere götürmekte, davranışlarıyla örgüte ve örgütsel görevlere kişilik kazandırmaktadır (Akat ve Budak, 1999:213). Liderlik ise bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı (Eren, 2007:465) ya da belli şartlar altında kişisel amaçları ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini yönlendirme ve etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır.

1.1.1 Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişim

Liderlik ile ortaya konulan çalışmalar incelendiğinde geliştirilen teoriler bilim adamlarınca farklı şekilde sınıflandırma yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda ortaya konan sınıflandırmalar bir tek liderlik sınıfı bulunmamakla birlikte bir den fazla

liderlik sınıflandırılması yapılmıştır. Bunlardan “özellik ve nitelik teorileri”, liderlik kabiliyetlerinin doğuştan kazanılan birtakım özelliklere bağlı olduğunu savunurken; “davranışsal teoriler”, etkili lideri “davranışlarına göre” değerlendirmektedir. “Durumsallık teorileri”, etkili liderin içinde bulunduğu şartların durumuna göre şekil aldığını değerlendirirken “modern yaklaşımlar” liderin ileriye görmesi, vizyon sahibi olması ve yenilikler peşinde olması ve her defasında ortaya yeni bir şeyler koyan yetenekleri üzerinde ağırlıkla durmaktadır (Sığırı, 2008’den aktaran Çoşar, 2010:8).

Yammarino ve arkadaşları (2005)’te liderlik üzerine yaptıkları araştırmada liderlik yaklaşımlarını dört ana kategoride toplamış olup bunlar; klasik, modern, alternatif ve yeni akım yaklaşımlarıdır.

Bu araştırmanın temelini oluşturan konularından biri olan otantik liderlik bu liderlik tarzlarından modern liderlik tarzları arasında gösterilmektedir. Liderliğin günümüzde ulaştığı noktayı tespit etmek amacıyla bu kavramı bütüncül olarak ele alabilmek amacıyla liderlik kavramlarına kısaca değinilecektir.

1.1.2 Özellikler Yaklaşımı

Liderin özelliklerinin, liderlik sürecini etkileyen en önemli faktör olarak ele alındığı Liderin Özellikleri veya Büyük Adamlar Yaklaşımı, lider olunamayacağını, liderin diğer grupta yer alan bireylerden farklı kişisel özelliklerine sahip olması gerektiğini, bir bireyin lider olamayacağını, bu özelliğin kendisinde doğuştan gelen liderlik özelliklerini taşıması gerektiğini savunmaktadır (Ogbonna ve Harris 2000:766).

Özellikler yaklaşımının gelişmesi özellikle sanayi devrimiyle yakın ilişkilidir. Sanayi devrimi de buharın makinelerde kullanımının ardından bilimsel olarak yönetim kavramından bahsedilmeye başlanmıştır. O döneme hâkim olan yönetim unsurları iş bölümü, uzmanlaşma, standartlaşma, hiyerarşi, belirli kural ve yöntemlerin uygulanmaya konulmasıydı (Gül vd., 2003: 17).

Liderlikte yer alan özellikler yaklaşımına göre liderin sahip olduğu doğuştan gelen birtakım özelliklerinin olduğu, bu doğal liderlerin diğer kişilerden ayrılan bir takım fiziksel ve kişisel özelliklerinin olduğunu söylemektedir. Liderlerin sahip olduğu özelliklerin tespit edilmesi amacıyla 1920-1950 yılları arasında geliştirilen psikolojik testler uygulanmaya başlanmış olup özellikler belirlenmeye çalışılmıştır (Yukl,1994:178).

Özellikler yaklaşımında bir kişinin lider olarak kabul edilmesi için grupta bulunan diğer üyelerinden farklı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu yaklaşıma göre liderin sahip olması gereken özellikler şunlardır (Dilek, 2005: 11):

- i. Fiziksel özellikler: Enerjik olma ve aktif kalabilme.
- ii. Zekâ ve yetenek: Yargılama yapabilme, bilgi, kesin ve akıcı konuşma.
- iii. Kişilik: Yaratıcılık: sözlerinde açıklık, güvenirlik ve etik davranışlar.
- iv. İş ile ilgili özellikler: Başarılı olma güdüsünü hissetme, ileride olma arzusu, sorumluluk duygusu, göreve yönelik aktiflik ve amaçlara ulaşmada sorumluluk taşıma.
- v. Sosyal özellikler: İş birliği yetkinliğinin olması, prestij sahibi, sosyal yönü ağır basan ve popüler kişiliği olan, kişiler arası becerileri üst seviyede olan, sosyal katılımcı, nezaket ve zarafet şeklinde belirlemek mümkündür.

Aşağıdaki tablo 1.1’de lider olanları, lider olmayanlardan ayıran özellikler listesi verilmiştir.

Tablo 1.1: Liderin özellikleri (Antony, F. Buono and J.L. Bowditch, “A Primer on Organizational Behavior”, WilleyBook New York, 1990, p.161).

Boy	Eğitim Düzeyi	Hâkim Olma
Kilo	Dış Görünüş	İnisiyatif Kullanma
Fiziki Görünüm	Hitabet Yeteneği	Orijinal Düşünce
Bireysel Enerji	Kendine Güvenen	Kavrama
Ağırlık	Bilgi	Kararlı Davranış
Zekâ Düzeyi	Karar ve Yargılama	İstek, Uyum, Hırs

Tabloda yer alan özelliklerin bütün hepsinin bir liderde bulunması mümkün olmadığından mevcut bulguların liderlik potansiyeli, liderlik yetenekleri ve liderlik etkinlikleriyle ilişkilendirildiği görülmüştür. Liderlik ile bireylerin kişisel kalitesi arasındaki bu önemli kavramın, araştırılması hususunda yol gösterici bir görev üslenmiştir. Liderlik için sadece bazı özelliklere sahip olunması yönetim ve liderlik pozisyonunda başarı sağlamak için noksan kalmaktadır. Bunun sebebi olarak da liderlik de sadece bir kısım özelliklerin yer almadığının, birçok özelliğin birleşmesinden başarılabacak bir pozisyon olmasıdır. Liderlik pozisyonu bir faktörün

değil birçok faktörün birleşimidir. Özellikler mutlak koşullardaki etkinlikleriyle ilişkilendirilmelidir (Keçecioğlu, 1998: 26).

1.2 Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Özellikler yaklaşımında yer alan belirlenmiş olan liderlik özelliklerin hepsinin bir kişide bulunmasının mümkün olmaması, bazı takipçilerin lider olup lider olarak örgütte yer almamasından dolayı bu özelliklerin basit bir şekilde ölçülememesi araştırmacıları liderlik alanında farklı arayışlara yöneltmiştir. Davranışsal Liderlik (Önderlik) Teorisi liderin sahip olduğu özelliklerini araştırmak yerine, takipçilerinin özellikleri araştırma konusuna önem vermiş ve liderlerin takipçilerine nasıl davrandığı konularını araştırarak bu teorinin ortaya çıkmasını sağlamışlardır (Tengilimoğlu, 2005: 14).

Yetenekler ve kişisel özelliklerin liderlerin belirleme konusunda yetersiz kalmasından dolayı bilim adamları liderlik özellikleri taşıyan kişiyi tespit etmek için örgütün zor durumlara maruz kaldığında bu durumdan onu çıkarıp başarıya ulaştıran liderlerin, öne çıkan ve diğerlerinden farklı olan davranışlarını araştırmaya başlamışlardır. Yapılan araştırmalar neticesinde kritik olan liderlik davranışlarının tespit edilmesi ve bunların eğitimle geliştirilebileceği fikri ortaya atılmıştır. Bu teori liderliği açıklarken liderin doğuştan gelen özelliklerinden çok bu düşüncenin temelini oluşturan fikir, lideri başarılı ve etkili yapan hususların sergilenen liderlik davranışlarında gizli olmasıdır. Araştırma yapılan ve incelemeye konu olan bu davranışlara örnekler verecek olursak; liderin astlarıyla kurduğu iletişimin şekli, sahip olduğu yetkinin örgüt içinde kullanım tarzı, görevleri planlama şekli, denetimi ve takibi bunlara örnek olarak verilebilir (Sıgır 2008'den aktaran Çoşar, 2011:11).

Davranışsal liderlik yaklaşımına baktığımızda genel olarak iki liderlik tarzı üzerinde durduğu görülmektedir. Bunların birini göreve dönük liderlik tarzı olduğunun diğerini ise insana dönük liderlik tarzını içermektedir. Göreve ve insana dönük olan liderlik tarzları içerdiği alanlar bakımından birbirinden ayrılmaktadırlar. Göreve dönük liderlik tarzının kapsadığı alanlar; maliyet, verimlilik, zamanlama gibi faaliyetleri içermektedir. İnsana yönelik liderlik tarzı ise alt birimlerde yer alan takipçilerin insani ihtiyaçları ile ilgilenmektedir. Ortaya konan çalışmalarda liderliğin insana dönük olan tarafı hakkında daha başarılı sonuçlar ortaya konmuş ve hipotezi

doğrulanmış olmasına rağmen kesin bir sonuca varılamamıştır (Basım vd. 2006'dan aktaran Yılmaz 2014:4).

Ohio Stat Üniversitesi liderlik çalışmaları, Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, McGregor'un X ve Y Teorileri, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, Likert'in Sistem-4 Modeli, Liderlik Doğrusu Teorisi, Bale'in Harvard Üniversitesi Araştırması davranışsal liderlik yaklaşımında önde gelen çalışmalardır (McGregor, 1970; Baysal ve Tekarslan, 1996'den aktaran Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74).

Liderlik sürecinin anlaşılması ve açıklanması konularında davranışsal yaklaşımının önemli katkıları olmuştur. Ancak bu yaklaşım liderliğin davranışsal boyutu incelerken liderlik süreçlerini yakından ilgilendiren çevre ve koşulları bunun içine dâhil etmemeleri bu yaklaşım tarzının en zayıf tarafını yansıtmaktadır. Davranışsal yaklaşıma baktığımızda demokratik liderlik davranışlarının etkin olduğu görüşü ağır basmaktadır. Değişik koşullar göz önüne alındığında bu yaklaşım tarzı üretime ağırlık veren liderlik anlayışının kişilere ağırlık veren liderlik davranışları kadar etkili olabileceğini gözden kaçırmış ve ihmal etmiştir.

1.3 Durumsallık Yaklaşımı

Özellikler ve davranışsal yaklaşımları inceliğimizde birisinin liderin yetenekleri konusunda diğerrinin ise liderin davranışları hakkında genellemeler sunmaya çalışmışlardır. Her iki yaklaşım kendi bakış açılarına göre genellemeler yaparken organizasyonların ve çalışanların içinde bulunduğu durumsal faktörler göz önüne alınmamış ihmal edilmiştir (Brestrich, 1999'dan aktaran Ören, 2006:25).

Durumsallık yaklaşımında etkili liderlik özelliklerinin neler olduğu, ne yaptığı konularına ek olarak içinde bulunulan “durum” da eklenmiştir. Yaptığı birçok araştırmada değişik durumlar farklı liderlik özellikleri gerekliliğinden yola çıkarak birçok araştırma yapmıştır (Rost, 1993'den aktaran Tabak vd., 2007:349).

Mevcut olan iki farklı durumsallık yaklaşımlarının bir tanesinin liderin özellikleri üzerine yoğunlaşması, diğerrinin davranışsal özelliklerine yoğunlaşması, liderlik üzerine yapılan çalışmaların sonucunda liderlik kabiliyetini tek bir özelliği kapsamayacağının anlaşılması üzerine durumsallık yaklaşımı hem liderin davranışlarını ve özelliklerini kapsayan ikisini kapsayacak bir yaklaşım tarzı ortaya koymuştur (Yazgan, 2007:37).

Durumsallık liderlik yaklaşımının ana unsuru bir liderin etkin olabilmesi için sahip olduğu karakter, liderlik şekli ve liderin içinde bulunduğu koşullar ile ilişkili olmasıdır (Baron ve Greenberg, 2000:177). Bağlamsal faktörler durumsallık liderlik yaklaşımında çok önemli yer tutmaktadır. Bu yaklaşımda liderin başında bulunduğu birimin işinin niteliği, takipçilerin özellikleri, temel durumsal değişkenler, örgüt tipi ve dış çevrenin koşulları durumsallık faktörlerini içermektedir (Yukl,2008'den aktaran Çoşar, 2011:13).

Durumsallık yaklaşımı genel bir yaklaşım tarzıyla en uygun liderlik tarzının mevcut durum ve koşullara göre farklılık göstereceği fikrini temele oturtarak kendini güncellemiştir. Durumsallık yaklaşımı genellemeler yapan davranışsal teoriden ayrılmakta olup davranışsal teorini yönetimde tek ve en iyi yönetim tarzının bulunmasını savunmakta bu karşın, durumsallık yaklaşımı durumla ilgili faktörleri ele alarak büyük farklılığı ortaya koymaktadır (Ceylan, 2009:48).

1.4 Modern Liderlik Yaklaşımları

Dünyada meydana gelen küreselleşmenin sonucunda ekonomik aktivitelerde birtakım değişiklikleri de beraberinde getirmiştir. 1980'li yıllardan günümüze liderlik konusunda makaleler yazılmış ve kitaplar yayınlanmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda bundan sonraki geliştirilen liderlik çalışmaları durumsallık davranışının bir eki olarak kabul edilmiştir (Rost, 1993'den aktaran Tabak vd.,2007:349). İlerleyen zamanlarda liderlik tanımlarında bir farklılaşma bir değişim göze çarpmaktadır. Lideri tanımlarken sahip olduğu özellikler doğrultusunda içinde bulunduğu organizasyon ve grubu hedeflerine ulaştırmak için takipçilerini etkileyerek istediğini yaptırması ve mükemmele ulaştırmaya çalışması olarak tanımlanmaktadır (Tabak vd., 2007:349). Bu dönemdeki liderlik kuramları günümüzdeki araştırmacılar tarafından şu şekilde yorumlanmıştır; kuramlarının ortak paydası olarak, liderler takipçilerini etkilerken, sahip olduğu özellikler ile değil sonradan kazandığı özellikleriyle etkilediğidir (Tabak vd., 2007:350).

Modern liderlik yaklaşımında liderler karizmatik, kendi alanında değişimi ve yeniliği yakalayarak kültürel değişimi yakalayıp ve dönüşümü gerçekleştiren; vizyon sahibi olan amaç ve hedeflere ulaşırken daha önce denenmemiş yöntem ve sistemleri kullanarak dinamik olan, belirsizlik ortamlarında bile başarıyı yakalayan kişilikler olarak açıklanmaktadır (Tabak vd., 2007:351).

Modern liderlik yaklaşımlarından bilinmesi gereken konulardan bahsedeceğiz. Araştırmamızın konu içinde yer olacak otantik liderlik konusu modern liderlik yaklaşımları içinde yer almakta olup, ilerideki bölümlerde bu konuya daha detaylı değinilecektir.

1.4.1 Etik Liderlik

Etik liderlik liderin doğuştan sahip oldukları bu sosyal gücün karar vermede, takipçilerini etkilemede ve bu gücün nasıl kullanılması gerektiğiyle ilgilenmektedir (Gini,1997:Çoşar:15). Etik liderler amaçları doğrultusunda hissedarların, örgüt çalışanlarının, kamu kurumlarının ve organizasyonda yer alan diğer şirketlerin menfaatlerini etik kurallara aykırı karar almalarından ve davranış sergilemelerinden korumaktır (McCann ve Hol, 2009:221).

Türevin ve arkadaşları (2000, 2008) etik liderlik üzerine yaptıkları çalışmalarında bu liderlik türünde iki temel unsura ulaşmışlardır. Birinci temel unsur “ahlaklı insan” ikincisi ise “ahlaklı yöneticidir. Etik liderliği bu iki temel üzerine kurmuşlardır. Ahlaklı insan olmak bu yönde çeşitli davranışlar sergilemenin ahlaklı yönetici olmak kadar önemli olduğunu vurgulamışlardır. Liderler eğer ahlaklı insan olma özelliklerini taşıyorsa ahlaklı lider olmanın temelini oluşturmuşlardır (Meccanen ve Hol, 2009:222).

1.4.2 Kendi Kendine (Öz) Liderlik

Man (1986) yaptığı araştırmada (öz) liderlik kavramını şöyle tanımlamıştır; bireyi örgütte hedeflenen başarıya ulaştırmak, bunun yanında bireyin bireysel başarıyı yakalaması için zekasal ve davranışlar stratejiler geliştirip uygulayarak, kendi motivasyonun üst seviyede tutan, davranışların kontrolünü elinde tutan ve kendisini etkileyerek yönlendirme süreci” olarak tanımlanmaktadır. Kapsamı açısından değerlendirildiğinde kendi kendine liderlik, kendini düzenleme teorisinin içinde yer almakta ve kendini etkileme ile kendi kendini yönetme kavramlarını da içine alarak kapsamı geniş anlamları ifade etmektedir (Manz, 1986:585).

Pearce ve Manz’a göre; kendi kendine liderlik kendi kendine yöneticiliğin ötesinde, yönetimde her zaman “ne-neden-nasıl” sorularına yanıt arayan ve tüm

Çalışanların bir bilgi işçisi olarak görülmesi gerektiğini de ön plana çıkaran bir yaklaşımdır (Pearce ve Manz 2005:130).

Manz (1986)'a göre; her birey kendi kontrolünü sağlayan bir iç kontrol sistemine sahiptir. Bu mekanizmalar bireyin davranış ve performanslarını değerlendiren mekanizmalardır. Bireyin kendi kendini kontrol etmesini sağlayan mekanizmada sahip olduğu inançlar, bireysel değerler, doğal motivasyonlar, programlar, istekler, tercihlerle sağlanarak kendi standartlarını oluşturmaya bu davranışların sonucunda kendini değerlendirmeye ve kendi yönetiminin sonuçlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Kendi kendini kontrol etme sistemlerine; kendine hedefler seçme, kendini gözleme, uyarıcı-teşvik edici stratejiler belirleme, kendini onaylama, kendine ceza verme ve kendini geleceğe yönelik sürekli hazırlıklı tutmak bunun prova ve hazırlığı içerisinde olmaya yer vermektir (Mahoney ve Arnkoff, 1978'den aktaran Manz, 1986:587).

1.4.3 Paternalist (Babacan) Liderlik

Batı'nın liderlik çalışmalarında ön plana çıkmasıyla ve etkin liderlik modellerinin uygulama alanlarının olması Silin (1976) 'da dikkatini çekmiş ve batıdaki liderlik modellerini kendi ülkesinde test etmek istemiş olup Tayvan'da yaptığı çalışmada batıdaki araştırmalardan farklı sonuçlarla karşı karşıya kalmıştır (Erkuş vd., 2010:594).

Batıda gelişen ve uygulama alanı bulan etkili liderlik modellerinin doğu toplumunda etkili olmaması kültürel farklılığın ortaya çıkarmış olduğu bir sonuçtur. Yapılan araştırmalar sonucunda bulgularla ortaya konan adlandırılmamış olan bu liderlik türüne paternalist (babacan) liderlik adı verilmiştir (Westwood ve Chan,1992:123).

Paternalist (babacan) liderlik, "güçlü disiplin ile birleşen, baba gibi otoriter, yardımsever ve ahlaki bütünlük" kavramlarını içeren bir liderlik stili olarak tanımlanmıştır (Farh ve Cheng, 2000:126). Bu liderlik modelinin temelinde liderin rgt yönetirken takındığı tavır olup bir rgtt değil bir aileyi ynetiyormuş gibi bir davranış tarzı ortaya koymaktır. Örgütte bir işyeri havası değilde sanki bir aile varmış atmosferinin oluşturulması, takipçilerine çalışan bir birey olarak değil de bir babanın ailesine gösterdiği şefkat ile davranması, takipçilerine sadece örgüt içinde karşılaştığı sorunlarıyla ilgilenen değil, özel hayatlarında ilgilendiren sorunlarıyla da

ilgilenmesi, bunların giderilmesi için elinden gelen bütün imkanları sonuna kadar kullanması gerekmektedir. Bu modelde aile ve baba kavramları ön plana çıkmakta olup temelinde kendi arzu ve isteklerinden fedakârlık yaparak ailenin istek ve ihtiyacına öncelik vermek, fedakârlık, sevgi ve korumacılık anlayışı yatmaktadır (Erkuş vd., 2010:595).

1.4.4 Örtük Liderlik

Örtük liderlik kuramı bireylerin liderlere yönelik düşüncelerine ve zihin modellerine odaklanmaktadır. Örtük liderlik modelinin çıkış noktasını takipçiler olmadan lider olunamayacağı fikri oluşturmaktadır. Örtük ifadesi ile dışa vurmadan bellekte muhafaza edilen, zihinsel bir yargılama ve takipçilerin liderlerinden beklentilerini kapsamaktadır (Kızıloğlu, 2011:22). Liderliği daha çok takipçiler açısından bakan ve değerlendiren Eden ve Leviatan (1975)'te çalışmaların henüz başında bir bireyin liderinden beklediği davranış ve niteliklere karşı beslediği kuvvetli inanç o kişinin örtük liderlik teorisini oluşturduğunu ortaya koyan çalışması gelmektedir. Bireyin yaşamı boyunca birçok girdiyle karşılaşmaktadır. Bu girdiler etkili lidere yönelik bir model olan (örtük liderlik modeli) oluşturmaktadır (Hunt vd., 1990:41).

1.4.5 Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik kavramı Dawston'un (1973)'te yapmış olduğu “İsyan Liderliği” (Rebel Leadership) adlı çalışmasında ilk olarak işlemiştir. Daha sonraki yıllarda 1978 yılında James McGregor Burns tarafından dönüştürücü liderlik kavramı sistematize edilmiştir (Erarslan, 2006: 3).

Dönüştürücü lider denildiğinde kendi eylemlerine yön verirken diğer taraftan kuruluş içinde yer alan diğer insanların değerlerini tespit ederek bunları ortak ve bilinçli bir davranış tarzına getirmek ve bu eylem tarzını daha ileri taşımaktadırlar. Bu tür liderlerin güç anlayışı farklılık göstermektedir. Dönüştürücü liderler güce sınırlı bir şey olarak bakmamakta gücün dağıtılabılır ve yaygınlaştırılabilir olarak görmektedirler. Dönüşümcü liderler için işin özü daha önemlidir. Başkalarına yetki veren kişilerdir. Kısa zamanlı değerleri değil uzun zamana yayılan değerler ve bu değerlerin topluma yayılması onlar için önemlidir. Kısa zamanda sonuç alınacak

menfaat ve hissedarların değerleri yerine; müşteriler, hissedarlar, satıcılar ve toplum gibi tüm paydaşların değerlerini izlerler (Owen vd., 2007'den aktaran Çoşar,2010:20).

Dönüştürücü liderler organizasyondaki takipçilerinin kısa dönemli somut hedef ve amacı yerine, uzun dönemli bir vizyon amacına yönlendirmektedir. Dönüştürücü liderler farklı bir bakış açısına sahip bireylerdir. Bu liderler astlarını değerlendirirken, kısa zamanda değil, kendilerine farklı bakış açıları kazandıracağı geniş bir zamanda astlarını yetenek ve becerilerinin ortaya çıkması sağlayarak öz güvenlerinin artmasında katkıda bulur. Sonraki dönemlerde bu astlardan beklenin üzerinde daha fazla sonuç almak hedefleri arasında yer almaktadır (Tabak, 2005'den aktaran Çoşar,2010:20).

Dönüştürücü liderliğin, liderlik bileşenleri ile farklı düzeylerde etkileşim içerisinde olması, araştırmacıları bu liderlik tarzını sergileyen bireylerin yaşam biçimleri, yetiştirilme tarzı ve bunun gibi farklı demografik değişkenlerin incelenmesine neden olmuştur (Tabak vd., 2009b:387).

1.4.6 Etkileşimci Liderlik

Örgüt geneline baktığımızda yazında farklı isimlerle adlandırılan liderlik modelinin diğer isimleri etkileşimsel veya davranışsal liderliktir. Etkileşimci liderlik, Burns'e göre, bu liderlik modelinin ortaya çıkması bireyin inisiyatif alarak değerli şeylerin takası sonucu ortaya çıkar. Bu değiş ve tokuşun içeriği, politik, ekonomik ve psikolojik olabilir (Burns, 1978'den aktaran Sağır, 2010:60).

Örgüt çalışanları kendi bireysel beklentilerini ulaşmak amacıyla örgütte verilen görev ve sorumlulukları yerine getirirler. Örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan bireyler, böylece kendi kişisel amaçlarını gerçekleştirmiş olurlar. Bireyin amaçları arasında hem maddi olanlar hem de maddi olmayan beklentiler bulunmaktadır. Liderler bireyin beklentileri bildiğinden dolayı örgüt amaçları ile bireyin amaçları arasında bağımlı bir ilişki oluştururlar. Buradaki amaç örgütün amaçları ile çalışanların kendi amaçları arasındaki birbirine bağımlı olan ilişkiyi algılayıp, görevlerinde sergiledikleri performansta artışı sağlamaktır ki bu tip bir yaklaşım tarzı sergileyen liderin liderlik tarzına etkileşimci lider denir (Ülgen ve Mirze, 2004:411).

1.4.7 Otantik Liderliğe Olan ihtiyacın Ortaya Çıkması

Liderlik kavramı insanlığın ilk ortaya çıktığından beri var olmasına rağmen bu kavram özellikle sanayi devrimin ortaya çıkmasından sonraki süreçte bilimsel olarak üzerinde durulmaya incelenmeye başlanmıştır. İlk ve Orta Çağ'lar da liderlik kavramına baktığımızda iktidar ve güç kullanımı olarak algılanmakta olup genelde ülkeyi yöneten ve yönetimde söz sahibi olan insanlara atfedilen özellikler olup, insanların tek bir zümre veya birkaç zümre yönetimlerinden daha demokratik olan yönetim anlayışının benimsenmesi birlikte sadece ülke yönetimleri değişim ve demokratik gelişmelerinden etkilenmemiş, şirket ve örgüt yönetimleri bu değişimden kendine düşen payı almıştır. Özellikle 20'nci yüzyılda liderler başlangıç olarak insanların sahip oldukları yönetme fonksiyonu olarak algılanırken sonraki zamanlarda takipçileri etkileme, bir sürecin başlamasına öncü olma, artı değerler oluşturma, ortak amaçta insanları buluşturma, onları bu amaca yönlendirme ve daha önce ortaya konulmayanı ortaya koyma gibi kavramlarla tanımı yapılmaktadır (Tabak vd., 2007:353).

Son zamanlarda liderliğin ahlaki ve etik boyutları üzerine yapılan araştırmalar tüm bu olumlu yaklaşımlardan etkilenmektedir. Bu çalışmaların olumlu yansımaları sonucunda pozitif liderlik tarzlarından biri olan otantik liderliğin ortaya çıkmaında etkili olmuştur(Avolio ve Grandey,2005; Ilies v.d. 2005:374).

Küreselleşme, sosyal, politik değişimler v:e teknolojik gelişmeler, şirketler üzerinde oluşturduğu baskı liderler açısından en zor dönemlerini başlatmıştır. Çünkü değişim dönemlerinde, takipçiler yön bulmak ve bu değişimi kendilerine doğru şekilde yansıtmak için liderlerini kendilerine yön verme ve rehberlik etmesini beklemekte ve onu takip etme ihtiyacı içindedirler (Çoşar , 2011: 27).

Liderler önceden başarılı ve etkili olma gibi kavramlar üzerinde değerlendirirken değişen koşullar altında liderlerin takipçilerini yönlendirme gerekliliği onlara rehber olma zorunluluğu üzerlerindeki baskıyı artırırken, diğer yandan etkin liderlik olarak anılan liderlik türünü değiştirerek farklı özellikleri içeren bir lider ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. (Luthans ve Avolio, 2003:241).

Örgütlerde mevcut olan hiyerarşik yapıların belirli bir düzen üzerine monte etmek örgütler için yeterli görülmemiş mevcut hiyerarşik düzenin değişen koşullara adaptasyonun sağlanması ve çalışanın bu süreçte uyumunun sağlanıp potansiyelinin geliştirilmesi ve uygun rekabet koşullarına örgütü hazırlamak liderlerin sahip olması

gereken sorumluluk olarak tespit edilmiştir. Klasik liderlerin örgütleri motive ederken ödül ve disiplin sistemi kullanmış ve yeterli olmadıkları anlaşılmıştır. İhtiyaçları karşılamaya yönelik yeni liderlik modellerini araştıran ve mevcut liderlik türlerinden farklı bir liderlik türünü arayan araştırmacılar 70'li yıllarda dönüşümcü liderlik modelini tanımlamışlardır. Bu tanımlamada lider, takipçilerini örgütün vizyonu hedefinde toplayan bu hedefe ulaşmak için takipçilerini üst düzeyde motive edebilen, çalışanlarına olaylara sorgulayıcı olarak yaklaşan ve çeşitli konulara farklı açılardan değerlendiren kişilere dönüştüren liderlerdir (Booms, 2009:44).

Bu tartışmaların bir sonucu olarak ve istenen farklı liderlik özelliklerin artmasının doğal sonucu olarak otantik liderlik kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Teorisyenler ve araştırmacılar, ortaya çıkan otantik liderlik kavramını liderlik niteliklerini açıkça belirterek bu kavrama şekil vermeye ve içeriğini doldurmayı amaçlamaktadırlar (Eagly, 2005:459).

Otantik liderliğin tanımlarını incelediğimizde karşımıza birçok farklı tanım çıkmaktadır. Geçmiş dönemlerde özelliklerinden, bileşenlerinden ve tanımlarından bahsedilen otantik liderlik, zaman ilerledikçe liderliğe ilişkin birçok çalışmaya sahne olmuştur. Yapılan bu çalışmalar, günümüzün gelişen ve değişen koşullarından dolayı değişimden payını almaktadır (Horner, 1997'den aktaran Ünnü,2009:1261).

Bundan 20-30 yıl öncesini ele aldığımızda başarılı olan ve insanların takdirlerini toplayan bir lider günümüzde başarısız olarak görülmekte ve yetersiz bulunabilmektedir. Bunun nedeni ise çalışanların, toplumların ve örgütlerin bu değişime kayıtsız kalmaması, bu değişimle beklentilerin de değişmesi ve sürekli değişimden etkilenmeleri olarak sıralanabilir(Ünnü, 2009:1244).

Her devir kendi liderini ön planına çıkarmaktadır. İnsanların yaşantıları değiştikçe bu değişime paralel olarak örgütlerin yapıları da bu değişimle farklılaşmaktadır. Her dönemin liderinin özellikleri birbirinden ayrılmaktadır. Bu özelliklerin birikerek bir havuzda toplandığı düşünülürse, bu havuzda yer alan özellikler otantik liderliğin sahip olduğu özellikler ile örtüşmektedir.

1.5 Kuramsal Temeller

1.5.1 Otantik Liderlik

1.5.1.1 Tanım ve teorik altyapı

Otantik kelimesinin anlamına bakıldığında İngilizce “authentic” kelimesinden geldiği tespitine varılmıştır. Türkçe’ ye çevriliş kelimeleri incelendiğinde İngilizce-Türkçe sözlüğünde geçen anlamı ise gerçek, hakiki, orijinal, içten, samimi, doğru şeklindedir. Bu kavrama liderlik tarafından baktığımızda en yakın anlamı veren sözcükler doğru, içten ve samimiyet olarak göze çarpmaktadır (Turhan, 2007: 37).

Harter’a (2002) göre otantiklik kavramı; “Kişinin öznel deneyimlere sahip olmasına, duyguları, düşünceleri, ihtiyaçları, arzuları, öncelik ya da inançlarını kabullenmesine, kendini tanımasına, kendi duygu ve düşünceleriyle örtüşen, bu duyguları kabul ederek kendine karşı dürüst olmasına” işaret etmektedir (Avolio ve Gardner, 2005:387).

Bir liderin tutum ve davranışlarıyla astları üstünde nasıl bir etki bıraktığını bilmesi önemlidir. Astlarından liderlik tutum ve davranışlarına karşı takınacağı tavırları tetkik etmek, kendisi hakkında bildiklerini ve bilmediklerini belirlemek açısından oldukça yarar sağlayacaktır. Bu sayede lider eksik taraflarını tamamlayabilir ve astlarının üzerindeki bıraktığı etkiyi görebilir. Bir liderin öz yapısı, kuvvetli ve zayıf tarafları, kendi uzmanlık alanları ve yetenekleri bundan sonraki adımlarda ve zamanlarda yapacağı hamleler kapsamında kendisine yol gösterici olur. Bu nedenle lider, öncelikle kendini bilmeli ve yakından tanımalıdır (Budak ve Budak, 2004: 380).

1.5.1.2 Otantik liderliğin tarihsel gelişimi

Otantik liderliğin tarihine baktığımız zaman karşımıza 1990’larda eğitim ve sosyoloji alanında başlayan çalışmalar çıkmaktadır (Chan vd. 2005:3). Bu kavram her ne kadar 1990’lı senelerde konuşulmaya, tartışılmaya ve konu olmaya başlasa da tarihi yıllar öncesine dayanan bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Zira, insanoğlunda var olan merak duygusu ve kendini araştırma isteği bu kavramın ortaya

çıkışının daha öncelere de dayandığını ortaya koymuştur (Clapp-Smith vd., 2009: 229).

Otantik liderlik kavramı tarihte farklı şekillerde kullanılmıştır. Dünya tarihine yön veren birçok düşünür ve bu düşünürlerin sözleri otantik liderliğin özelliklerini anlatmaktadır. Bunlara farklı kültürlerden örnekler verecek olursak; (Memiş vd., 2009'dan aktaran Çoşar,2011).

1. Yunan Mitolojisi, “Kendin ol”,
2. Konfüçyus (Çin'in en ünlü filozof ve politik teorisyeni, M.Ö. 551-479), “Üstün insan konuşmadan önce hareket eder ve sonrasında hareketlerine göre konuşur”,
3. Sokrates (Eski Yunan filozofu, M.Ö. 470-399), “Görünmek istediğin gibi ol”,
4. Mevlâna Celaleddin-i Rumi (Anadolulu filozof ve şair, 1207-1273), “Ya olduğun gibi görün ya da görüldüğün gibi ol”,
5. William Shakespeare (İngiliz oyun yazarı ve şair, 1564-1616), “Düşündüğün gibi söyle ve ruhtan söyle”,
6. Benjamin Franklin (Amerikan yazarı, mucit, 1706-1790), “Nasıl görünüyorsan gerçekten o ol”.

Tarihe damgasını vurmuş olarak kabul edilen ve birçoğu farklı kültürleri temsil eden filozof, bilim adamı ve edebiyatçı görüldüğü üzere sözlerle otantik liderliğin tanımını yapmakta ve onların özelliklerinde bahsetmektedirler.

Bilim adamları ve uygulayıcıları tarafından otantik liderlerin başarıyı kolayca yakalayabildikleri ve toplumun bazı sosyal, ekonomik ve kamusal alanda problemlerini çözüme kavuşturdukları görülmüştür(Korkmaz, 2017: 437).

Toplumların eskiden uygulamış oldukları kapalı ekonomi modelleriyle şirketlerin yönetimlerinde çok karmaşık yapılar bulunmamaktaydı. Ayrıca, ekonomilerin birbirlerine bağımlı olmaması nedeniyle şirketler kolayca yönetilmekte, ast üst ilişkilerinde karmaşıklık bulunmamaktaydı. Özellikle 1990'lı yıllardan sonra içine kapalı ekonomi modellerinin yıkılıp serbest piyasa ekonomisine geçişin hızlanmasıyla ekonomiler yeni bir ivme kazanmıştır (Gönen, 2013: 117).

Bununla birlikte ekonomilerin kabuğunun kırılıp hantal yapılarından kurtulması ve yeni toplum düzenine entegre olmasıyla birlikte yeni bir kavram ortaya çıkmıştır. Bu kavram küreselleşmedir. Dünya ekonomilerinin bir zincirin halkası gibi

birbirine bağlanmasıyla zaman ilerledikçe bu halkalar daha da güçlenmiştir. Şirketlerin yapılarında ekonomik kuralların değişmesiyle birlikte, firmalar ve ekonomiler kendilerini bu yapıya uygun hale getirmeye mecbur kalmışlardır (Kıçır ve Paşaoğlu, 2014: 6)

Bu dönüşümle birlikte şirketlerde çalışan insan sayıları artmış, bu artışla birlikte yapılar daha karmaşık hal almış, ast ve üst ilişkileri farklı bir boyut kazanmıştır. Yapıların karmaşık hale gelmesiyle birlikte otantik liderlik konusunun önemi giderek artan ve örgütler tarafından, dikkat çeken bir kavram haline gelmiştir. Bu karmaşık yapının gereği olarak otantik liderliğe olan ihtiyaç da daha hissedilir bir hal almıştır (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 488).

1.5.1.3 Otantik liderliğin özellikleri

Yapılan araştırmalardaki kaynaklarda otantik liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanmıştır: “Otantik liderler doğal yeteneklerini kullanırlar, fakat kendi eksikliklerini fark edip bunların üstesinden gelmek için sıkı çalışmak zorundadırlar. İnsanlarla kalıcı ilişkiler kurarlar. Tutarlı ve öz disiplin sahibidirler. Ayrıca kendilerini geliştirmeye adanmışlardır, çünkü bir lider olmak için kişisel gelişim bir ömür boyu sürer” (George, 2003: 12).

Otantik liderlerin birçok özelliği bulunmasına karşın öne çıkan bazı özelliklerinden şu şekilde bahsedilmektedir; tarafsız karar verme, güvenilir, iyimser olma, umudunu kaybetmeme, elastikiyeti yüksek, söyledikleriyle yaptıklarının örtüşmesi, şeffaf niyetli, zayıf oldukları yönlerini kabul etmeleridir (Çeri Booms, 2009:44).

Otantik liderler, kökten bir değişim hareketini gerçekleştirebilmek için kültürde var olan bütün değerlerden yararlanmasını bilen kişilerdir. Aynı zamanda, otantik lider çalışma ortamı ile kendi farklılıkları ve kültür arasındaki dengeyi nasıl sağlayacağını bilen kişidir (Goffe ve Jones, 2005:86).

Otantik liderlerin bilgiyi değerlendirirken gerek kendisi hakkında gerekse başkaları hakkında tarafsız olmaya, objektif davranmaya özen gösteren bir yapısı ve yeteneği vardır. Yakın ve gerçek ilişkiler kurarken kendilerini ilişki kurdukları kişilere açmaya yatkınlık gösterirler. Bu durum onlara rahatsızlık vermediği gibi kendilerini oldukları gibi kabul eder ve hatalarını kabullenen bir yapıları vardır.

Otantik davranış sergilerken sahip oldukları inanç ve değer yargılarına bağlı kalarak yüksek düzeydeki öz saygılarını da korurlar (Gardner vd., 2005:395).

1.6 Otantik Liderliğin Bileşenleri

Otantik liderlik alanındaki ilk kapsamlı çalışma Kernis tarafından 2003 yılında yapılmıştır. Kernis'in çalışmasında otantik liderliğin "*Kişinin günlük girişimlerinde engellenmemiş gerçek, öz benlik*" olmak üzere, dört bileşenden meydana geldiğini ortaya koymuştur (Kernis, 2003:2).

Bu bileşenleri sıralayacak olursak; benlik (öz) farkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, davranış ve ilişkilerde şeffaflık ile içselleştirilmiş ahlak anlayışıdır (Kernis, 2003). Kernis'in (2003) geliştirdiği modelden faydalanmış özfarkındalık, bilgiyi tarafsız değerlendirme, otantik davranış ve otantik ilişkisel yönelimleri de içine alan dört bileşenli bir otantik liderlik modeli tavsiye edilmiştir.

1.6.1 Benlik (Öz) Farkındalık

Otantik liderliğin bileşenleri arasında yer alan öz farkındalık bileşeni genellikle aydınlanma kavramı ile eşdeğer bir kavram olarak görülmektedir. Bu kavram uzun dönemleri içeren kişinin kendisini yaşam boyu öğrenmeye ve kendini sürekli geliştirme süreçlerini ifade eder (Avolio ve Wernsing, 2008:148).

Otantik liderlik için özfarkındalık bileşeni özgün olma ve otantik olmanın kaynağını oluşturduğundan önem arz etmektedir. Otantik olmanın ilk aşaması olarak kendi amaçlarını dış baskılar ve yönlendirmelerden ziyade, kendi içinden gelen sese kulak vererek özgün olana ulaşmaktır (Sparrowe, 2005:421).

1.6.2 Davranış ve İlişkilerde Şeffaflık

Otantik liderlikte sosyal ilişkiler önemli yer tutmaktadır. Bu ilişkilerin güven ortamında devam ettirilebilmesi için ilişkilerde süreklilik şeffaf davranışlar ve tutumlar ile mümkün olmaktadır. Otantikliğin temel unsurlarından arasında gösterilen ilişkilerde açık ve şeffaf olmaktır. Şeffaflık ilişkilerde güven ortamını oluşturan faktörlerin en önemlisi olarak görülmektedir. Şeffaflık yitirildiğinde ilişkiler bozulur güven ortamı gerçekliğini kaybeder (Avolio ve Wernsing, 2008:150).

İlişkilerde şeffaflığı yakalamak için değerlerin, duyguların ve amaçların doğru bir şekilde ifade edilmesi gerçek özün ortaya konması gerekmektedir. Bilgilerin şeffaf paylaşılması takipçilerin liderlerine olan güven bağlılığını artırıcı bir rol üstlenmektedir. Otantik liderler organizasyonlarda takipçilerini dinleyerek, önerilerini dikkate alarak, geri bildirimler isteyerek organizasyonlarda ilişkilerde şeffaflığı ve doğruluğu korumaya çalışırlar (Wong ve Cummings, 2009:7).

1.6.3 Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme

Otantik liderliğin bileşenlerinden birisi olan bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme fonksiyonu değerler, inançlar, niyetler ve davranışlar ile ilişkili içteki standartları düzenleme, bu standartlar ve sonuçları arasında ortaya çıkan uyumsuzlukları çözmeyi içeren bir süreçtir (Wong ve Cummings,2009'dan aktaran Karatürk, 2015: 3).

Otantik lider olmak için liderle öncelikle kendi benimsedikleri öz, değer ve eylemlerinin farkında olmalı bunları düzenlemek zorundadırlar. Liderler takipçileri tarafından izlenmekte olup, liderin benimsediği değerler ile sergilemiş olduğu davranışlarının tutarlılığına bakarak liderlerine olan güvenlerini ve davranışları sergilenen davranışın uyumuna göre karar vermektedirler. Tutarsız davranışların varlığı belirsizliği artırır, şüphelerin armasına sebep olur sonuç olarak insan ilişkilerinden endişe etmeye başlarlar. Bundan dolayı liderler öz bütünlüğü korumak için bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirerek, tutarlı davranışlar sergileme konusunda gerekli önemi göstermesi gerekmektedir (Sayılı ve Baytok, 2014: 419).

1.6.4 İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, örgütün yer aldığı proseslerde liderlerin ahlaki ve etik davranışlarının sınırlarını aşmadan bu çevre içerisinde kalmasını ifade etmektedir (Çeri-Booms, 2009:62). Bir liderin örgüt içinde sahip olduğu ve sergilediği ahlaki duruş, örgütün genelini kapsayan bir ahlaki duruşa yansımaktadır (Zehir, Elçi, Savi, 2003). Otantik bir liderin örgüt içinde pozitif bir ahlak anlayışı sergilemesi örgüt içinde etik davranışların benimsenmesinde ve yaygınlaşmasında önemli roller üstlenecektir (Coşar, 2012: 46).

İçselleştirilmiş ahlak anlayışının tanımı yapılacak olursa, benimsenmiş ve bütünleştirilmiş bir iz değerlendirme olarak belirtilebilir. Kişinin bu tarz bir ahlak anlayışı içinde toplumun ve organizasyonların baskıcı yönlendirmelerine göre şekillenen değil, sahip olduğu ahlaki yapısı ve değer yargılarına göre şekillenen ahlak anlayışı ön plana çıkmaktadır (Walumwa vd, 2008:89).

Son yıllarda günümüzde şirketlerin sürekli karlılığı artırma ve büyüme potansiyellerinin önem kazandığı küresel ekonomilerin aktif olduğu bir düzende içselleştirilmiş ahlaki anlayışının daha da önem kazandığı gözlenmektedir. Bunun sebebi şudur: Liderler şirketleri yönetirken karlılık ile ahlaki değerler arasında kaldığı durumlarda değerler yargılarına, ölçütlere ve ahlaksal anlayışa başvurmaktadırlar (Walumwa ve diğ., 2008:90).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı ve Teorik Altyapısı

Dünya üzerindeki örgütler artık bilgi çağıyla birlikte teknoloji, inovasyonun önem kazanmasıyla birlikte iletişim teknolojileri ile değişim sürecine girmişlerdir. Örgütlerin değişime hızlı cevap verebilmek ve değişimi yakından takip edebilmek sebebiyle daha esnek olan elastikiyeti yüksek örgüt yapılarına ulaşabilme, kaliteyi yükseltme, yeniliği yakından izleme ve bunların yanında maliyetleri kontrol edebilme ile denetim altına alabilme ihtiyaçları, birçok firmayı çalışanlarının eksik yönlerini tamamlayıp uzmanlaştırmaya sevk etmiştir. Bu süreçte örgütün kendi çalışanlarına üzerine eğilimleri artmıştır. Bu hızlı değişime ayak uydurmanın, çalışanlarının örgüt içinde sergiledikleri tutumun ve davranışın etkisinin diğer etkenlerin yanında çok büyük önem taşıdığının farkına varılmış olması önemlidir (Onat,2007: 53).

Toplumların sosyal, ekonomik ve politik gelişimlerinde, örgütlerin etkinliğinin yüksek olması ve verimliliğini etkileyen kişilerin varlığı azımsanmayacak kadar önemlidir. Örgütler sürekli kendini yenileyen ve değişen şartlar karşısında başarılı olmak, başarıyı sürekli hale getirmek, küresel rekabetle başa çıkmak için formel iş tanımlarına sınır koymaksızın, görev tanımlarının ötesinde, örgütsel etkinliğe ve gelişmeye katkı vermek isteyen iş görenlere olan ihtiyaç eğilimini dikkate almaları gerekmektedir (Sezgin,2005: 317).

Günümüzde örgütler, görevlerini en ince ayrıntısına kadar düşünen, işinde dakik, ciddi ve samimi olan, örgütte denetim ve izleme yapılmadığı zamanlarda bile kuralları uygulamakta taviz vermeyen, örgütte çalışan arkadaşlarına gönüllü olarak yardım eden, kendi sorumluluğunda bulunmamasına rağmen ek görevler ve sorumluluklar alan, örgüt içinde dedikodudan uzak durup, kurumun en önemli

sınırlarını korumaya dikkat eden, çalışanlara hiç olmadığı kadar fazla ihtiyaç duymaktadır (Karaman v.d, 2012: 300).

Rekabet ortamının giderek daha hissedilir olduğu günümüz iş dünyasında, çalışanlardan sadece iş tanımlarında yer alan sınırları çizilmiş görev ve sorumlulukları yerine getirmeleri beklenemez. Bu bağlamda örgütlerin ayakta kalabilmeleri, başarıya ulaşmaları ve yenilikleri takip edip rekabet ortamlarında istenilen düzeyi yakalamaları örgüt çalışanlarının iş tanımlarının içinde yer alanın ötesinde gönüllük esasına dayalı davranışları sergilemesine bağlıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı gerek geçmişte gerekse günümüzde Türkiye’de ve yurt dışında araştırmacıların ilgisi çeken, önemi sürekli artan bir konu haline gelmiştir (Karaman, Aylan, 2014:36).

Örgütsel vatandaşlık kavramının literatüre girişine bakıldığında, 1930’lu yıllarda Bernard tarafından ÖVD kavramını bir den fazla isimlendirmesi olup biçimsel rol davranışı isimlendirilmesinden farklı olarak, rol dışı davranışı diye olarak adlandırmıştır. Örgütsel vatandaşlık kavramının yönetim bilimi tarafına kazandırılması ise 1983 yıllarda ilk olarak Dennis Organ tarafından gerçekleşmiştir. Dennis Organ ve arkadaşları yönetim bilimi alanında ÖVD’yi araştırmaya başlamışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışını tanımlayacak olursak, davranışı dolaylı yollardan gösteren resmi ödül sistemine açık olmayan, anlaşılamayan, örgütün verimliliğine katkısı olan kişinin isteğiyle bağlantılı olan şahsi bir davranıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının yapısı emir vermeye uygun olmamakla birlikte, örgütsel yararı fazla olan biçimsellik ile ilişkili olmayan, buna ek olarak kişinin işine karşı rahatsız olduğu şikayet etme davranışı üzerinde azaltıcı etkisi olan, işi zamanında yapma, yeniliklere açık olma, diğer örgüt çalışanlarına karşı gönüllük esasını benimseyen davranışları içerir (Ünüvar, 2006:52).

Örgütsel vatandaşlık davranışına baktığımızda, örgütün sahip olduğu hedeflere en üst düzeyde ulaşılması ve uygulanabilmesi için örgütte bulunan çalışanların yasalarla görev sınırları ötesinde bir çaba göstermesi önemlidir. Bunun içinde gerekli olan örgütte adalet sistemin yerleştirilmesi ve uygulanmasıdır ki, bu örgütsel vatandaşlık bilinci oluşmasına büyük katkı sağlayacaktır (Organ, 1988:4).

Örgütsel vatandaşlık davranışının iki biçimde ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Organizasyonlarda katkı verme biçiminde ortaya çıkan ilk türde

bireyden örgüt içinde hareketli olması ve örgüt içinde aktif olarak örgütün bütün alanlarına temas etmesi beklenir. Bu tür davranışa sahip olan bireyler çalışkandır ve elindeki ile yetinmez. Üretken ve yeniliklerin takipçisi olup, sürekli hareket halinde ve aktiftirler. Diğer bir tür ise örgüt içinde zararlı davranıştan kaçınma eylemidir. Bu fikrin temelinde yatan düşünce örgüte katkı vermek değil, örgüte zarar veren davranıştan kaçınma şeklindedir (Özdevecioğlu, 2003:119).

2.2 Örgütsel Vatandaşlık Türleri

Son yıllarda yapılan literatür çalışmalarına bakıldığında, vatandaşlık davranışının temel öğeleri bakımından ikiye ayrıldığı görünmektedir. Birinci türe baktığımızda, ÖVD'nin örgütte çalışan bireyin örgütün yapısına faal olarak dahil olma ve örgüte katkı verecek davranışta bulunma şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

İkinci türe bakacak olursak, örgütsel yapıyı olumsuz etkileyecek bütün davranış türlerinden uzak eğilimler sergileme biçiminde ortaya çıkar. Bu türler arasında ince ve anlamlı farklılık bulunur (Özdevecioğlu, 2003:119).

Bu türde zararlı davranış eğilimlerinden uzak durma biçiminde ortaya çıkmakta olup, temelinde örgüte faydalı olmaktan daha öncelikli olarak, örgüte zarar eyleminden kaçınma ve örgüte zarar verilmesinin önüne geçmektir. Örnek vermek gerekirse, bir futbol müsabakasına çıkarken kazanmak fikri ile kaybetmek fikri aynı anlama gelmez. Burada mevcut olan iki farklı düşünce arasındaki keskin fark da aynı şekilde bu ilişkiye benzeyen bir farklılığı içermektedir.

Her ne kadar teoriler arasında farklılıklar bulunsu da uygulama alanına baktığımızda her iki davranışın da arzulandığını görmekteyiz. Bu farklı iki tür davranışın kesiştiği nokta, her ikisinin de ulaşmak isteği amaçlarda yatmaktadır. Her ikisi de örgütsel etkinliği ve verimliliği artıracak davranışları içermektedir. Bu iki davranış birbirinden ayıran nokta ise örgütsel ve kişisel farklılıklardır (Özdevecioğlu, 2003:119).

2.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Yapılan araştırmaların sonunda ulaşılan sonuçları toparlayacak olursak örgütsel vatandaşlık davranışı olarak şunları sıralayabiliriz; örgüt çalışanlarının yöneticileri ile iyi ilişkiler kurma, çalışan diğer örgüt çalışanlarına yardımda bulunma davranışı

sergilemesi, örgüt içinde verilen görevinden şikayet etmemek, kendi görev alanının dışında kalan bir görevin sahiplenilmesi bu davranışlara örnek olarak sıralanabilir (Kelloway ve diğerleri, 2002:143).

Organ ilk çalışmasında ÖVD'nin iki boyuttan meydana geldiğini açıklamış daha sonraki yıllarda yaptığı araştırmalar neticesinde ilk fikrini değiştirerek 1988 yılında çıkarmış olduğu kitabında (Organ, 1988; 25) ÖVD'nin; diğerkâmlık (Altruism), Bilinçlilik (Conscientiousness), Nezaket (Courtesy), Sivil erdem (Civic Virtue), ve Centilmenlik (Sportmanship) olmak üzere beş boyuttan meydana geldiğini açıklamıştır. Organ daha sonra ÖVD'ye ilişkin olarak yardım etme (helping), nezaket ve ileri görev bilinci olmak üzere üç boyut tanımlamıştır (Organ, 1997:85). Literatürde ÖVD konusunda çalışan araştırmacıların ölçek olarak daha çok Organ'ın ortaya koyduğu bu beş boyutu tercih ettiği görülmektedir. Bu sebepten dolayı, çalışmada belirtilen boyutlar üzerinde durulmuştur.

2.3.1 Yardımseverlik (Diğerkâmlık, Diğerlerini Düşünme, Özgecilik)

Özgecilik, örgütte çalışan bir bireyin örgütte çalışan bir başka bireye işini yetiştirmesi ve tamamlayabilmesi için bu konuda gönüllü olarak yardım etmesidir. Birey burada ona yardım ederek çalışma arkadaşının performansını artırmak için davranışlar sergilemekte olup, bu davranışın sonucunda örgüt içinde iş birliği ve grup etkinliği gibi faaliyetleri olumlu etkilemekte, örgütün amaç ve hedeflerine katkılar sunmaktadır (Demirel v.d, 2011:37).

Yukarıdaki tanımdan yola çıkarak vardığımız nokta kişinin gönüllük esasını esas maksat yaparak iş arkadaşına yardım etmesi, onun bir eksiğinin giderilmesine katkıda bulunması, bunu sadece iş tanımında yer alıyor diye yapmamasıdır. Bireyin bu davranışları gönüllü olarak sürekli hale getirilmesi sayesinde hem zamandan tasarruf sağlanır hem de işin kalitesinde bir artış meydana gelir. Aynı zamanda kişilerin yardımlaşması, kaynaşması ve örgütün etkinliğini artırması açısından birçok olumlu yanı olduğu bir geçektir (Demirel v.d,2011:37).

2.3.2 Vicdanlılık

Organ'a göre; 1988'de yaptığı çalışmasında vicdanlılığı örgüt çalışanlarının kendilerinde beklenen minimum davranışın üzerinde ve rol tanımlarının üstünde bir

sorumluluk üstlenmeleri, buna yönelik gönüllü davranışlar sergilemeleri olarak açıklamaktadır(Özdemir,2005:90)

Örgüt çalışanının fazladan yapılan mesai için ücret verilmediğini bildiği halde bitmesi gereken bir projeyi tamamlamak için çalışma saatleri dışında da vakit harcaması, izinde olan bir örgüt çalışanının işlerinin aksamaması için arkadaşlarına telefonla ulaşması, çalışanın izne ihtiyacı olduğu halde elindeki imkanları seferber ederek işlerini aksatmamak için iş yerine gelmek istemesi bu davranışın boyutları içinde yer almaktadır (Muçaoğlu, 2006:5).

2.3.3 Sportmenlik

Organ göre; sportmenlik, örgüt çalışanlarının örgüt içinde gergin bir ortam oluşturabilecek davranışlardan uzak durmaları ve kaçınmaları, örgüt içinde karşılaştığı sorunları büyütmekten, zamanın çoğunu işiyle alakalı şikâyetçi olmaktan, çalıştığı örgütte örgüt üyelerine saygı ile bağdaşmayan davranışları sergilemekten kaçınma davranışları olarak tanımlamaktadır (Yücel, 2006:10).

Sportmenlik, örgütlerin yapısına baktığımızda gerginlikleri, şikâyetçi yakınmaları, saygısız davranışları ve çatışma ortamlarına neden olabilecek daha birçok davranışı örgütsel vatandaşlık davranışının etkinliğini artırması aracılığıyla engellemektedir. Buraya harcanacak olan zaman ve insan gücü, diğer ihtiyaç olan birimlere kaydırıldığında zaman ve insan tasarrufu sağlanacak ve verimlilik ile iş kalitesinin artırılması için gerekli imkanların oluşturulması sağlanacaktır (Akataş,2009: 299-315).

2.3.4 Nezaket

Organ, ilk defa bahsettiği nezaket boyutunu; örgütlerdeki iş yükümlüklerinin fazla olmasından dolayı iş görenlerin sürekli etkili bir iletişim içinde olmaları gerektiğiyle ilişkilendirmektedir. Aynı zamanda, Organ nezaket boyutunu işlerinde ve aldıkları kararlarda bireylerin etki alanında yer alan diğer üyeleri etkileyen olumlu davranışlar olarak açıklamaktadır. Nezaket, etkili iletişime sahip örgütlerin başarıya ve eş güdüme ulaşmasını için bir yoldur. Bir örgütte etkili iletişime sahip ise, örgüt çalışanlarının bilgi paylaşımı ve alışverişinde bulunması kaçınılmazdır (Samancı, 2006:32).

Örgütte nezaket davranışına baktığımızda bu davranışın ortaya çıkabilme şartlarının başında etkili iletişim gelmektedir. Örgüt içi iletişim ne kadar etkiliyse, bu davranışın ortaya çıkması ve etkisi de o kadar fazla olur. Örgüt içindeki bilgi paylaşımının eksiksiz ve etkin olarak sağlanması, örgütteki personellerin yapacakları iş konusu hakkında bilgilendirmeleri, bunların koordine edilmeleri sonucunda örgütte oluşacak olumlu hava neticesinde nezaket davranışı ortaya çıkacak ve örgütteki verimlilik artacaktır (Samancı,2006:32).

2.3.5 Örgütsel Erdem (Sivil Erdem, Örgütsel Katılım, Organizasyonun Gelişimine Destek Verme)

Örgütsel vatandaşlık boyutları arasında yer alan faktörlerden olan örgütsel eylem (sivil erdem), örgüt menfaatlerini en üst düzeyde tutarak, sosyal anlamda örgütün fonksiyonlarına destek verme, örgüte kendi isteği doğrultusunda dahil olma, örgütle alakalı olan davranışlarda yer almayı kapsamaktadır (Allison ve diğ., 2001). Bir bütün olarak Sivil erdem düşünüldüğünde en üst düzeyde örgütsel ilgiyi ve örgütsel yaşam için hem kendi isteği ile gönüllü olarak örgüte katılmayı, hem de örgütsel yaşamda aktif bir şekilde rol almayı ifade etmektedir (Terzi, 2011:4).

2.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışı hakkında yapılan araştırmalarda davranışı sergileyen bireylerin örgüte bağlılıklarının yüksek olduğunu göstermektedir (Organ ve Ryan, 1995:775). Örgütsel vatandaşlık davranışının uzmanlarının yaptığı araştırmalarda iş doyumu, lider desteği, algısal adalet ve örgütsel bağlılık faktörlerinin vatandaşlık davranışları ile doğrusal bir ilişki içinde olduğu ortaya çıkmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörleri sıralayacak olursak; bireyin ruhsal hali, kişilik özellikleri, işe karşı tatmini ve tutamları, örgütün içindeki adalet sistemi, ihtiyaçlar, örgütü yöneten liderin sahip olduğu özellikler, örgüt içindeki hiyerarşik düzen ve kıdem, örgütün sahip olduğu vizyon, örgütün özellikleri ve kişi örgüt uyumu olup her biri ayrı ayrı olarak örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir (Mert, 2010:121).

2.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Otantik Liderlikle İlişkisi

ÖVD davranışların saptanmasında liderlik davranışları önemli roller üstlenirler. Liderlerin sergilemiş oldukları davranışlarının hepsi örgüt çalışanlarının sergilemiş oldukları davranışlar ile tutarlı bir ilişki ortaya koymuştur. Örgüt çalışanları liderlerinden görmüş oldukları özel destekten dolayı onlara karşılık vermek için fazladan gayret göstererek örgütsel vatandaşlık davranışı ile yardımda bulunmayı isterler. Liderlerin sergilemiş oldukları davranışlar sosyal öğrenme sürecinde ÖVD'yi direk olarak etkiler, bundan dolayı liderlik modelleri ile örgütsel vatandaşlık davranış türleri arasında yakın bir ilişkisi vardır. ÖVD davranışlarının sayısı artırmak ve kalitesini yükseltmek liderin sergilemiş olduğu davranışlarla yakından ilgilidir. Liderin örgüt çalışanının performansını değerlendirirken sadece yaptığı işi değil sergilemiş olduğu ekstra çabayı yani ÖVD'leri bunun içine dahil eder ve verilecek olan ödüllerde bu durumu işin içine dahil eder ise ÖVD sergileme algısını olumlu yönde etkileyecek ve bireyin işten tatmin olmasını arttıracaktır. Adaletli olmanın ve iş diğer davranış türleri ve şartlı olan ödüllendirme davranışları ÖVD'leri farklı yollar ile de etkileyebilir. Bir yöneticiyi ele aldığımızda yönetici örgüt çalışanının performansını değerlendirirken sadece iç rol davranışları içerecek şekilde tanımlasalar da liderlerin göstermiş olduğu şartlı ödüllendirme davranışı, örgüt çalışanlarını kendilerine adil muamele tatmininin ÖVD'lerle pozitif bir ilişkisi olduğu bulunmuştur (Organ & Ryan, 1995:780).

Podsakoff ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmalarda ÖVD'yi neden önemli gördüklerini ve çalışan performanslarını değerlendirirken ÖVD'nin niçin dikkate alınması gerektiğini açıklamaya çalışmışlardır. Bu araştırmalarda elde edilen normlar karşılık verme ve adil olma ile alakalı olduğuna varılmıştır. ÖVD davranışı yapılan ampirik kanıtların sonucunda yöneticinin örgüt çalışanı hakkında vereceği performans değerlendirmelerin sonucundaki kararları etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun bazıları yöneticilerin değerlendirme yolu ile bazılarının ise hafızalarında ÖVD bilgisinin kolayca erişilebilir olmasıyla ilişki kurmaktadır (Podsakoff vd. 2000:513).

Bir yöneticinin çalışanlarıyla düzenli bir şekilde bilgi akışını sağlam bir şekilde sağlamaları, karşılıklı etkileşime açık olmaları, inisiyatif kullanma konusunda teşvik edici davranışları çalışanların yöneticilerine karşı güven hissinin oluşmasını kolaylaştıracaktır. Butler'e göre (1991) örgüt çalışanlarının yöneticilerine olan

güvenlerinin artması konusunda yaptığı çalışmasında da gerektiği durumlarda çalışanın arkasında durabilmesi görevinde yeterliliğe sahip olması ve tutarlı davranışlar sergileme, söylediği sözleri tutma, yansız olma, adaletli davranma, dürüst olma ve şeffaflık gibi özelliklerin örgütteki bireylerin yöneticilerine olan güven duygusunu artırmakta olduğuna yer vermiştir. Çalışanların yöneticilerine karşı duyduğu bu güvenin karşısında bu davranışa karşılık verme eğiliminde olması çalışanlarda ÖVD davranışının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Çalışanlar örgüt içinde önemli olmayan sorunları büyütmezler ve geçerli bir mazeretleri olmadıkça çalışmalarını sürdürürler; çünkü onlar yöneticilerine güven duymakta olup örgütteki yapılan çalışmalarının, tarafsız, samimi bir şekilde ve takdir göreceğini bilmektedirler (Özen İşbaşı, 2000:86).

Bazı davranışların temelinde her ne kadar iş gören varmış gibi de dursa da aslında bu kavramın sadece belli başlı şeylerden etkilendiği anlamına gelmez. Örneğin örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, iş gören motivasyonu gibi kavramların etkisiyle gelişen bir kavramda olsa örgüt yöneticileri ve işverenler bu davranışları özendirmek, bu davranışları kalıcı hale getirmek ve davranışları örgütün bir parçası hale getirmek hususunda kendilerine önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir.

İşverenler ve yöneticilerin örgütte uygulamaya koyduğu bazı örgütsel politikalar ile örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu veya olumsuz etkileri olacağından, artırıcı etkilerini göz önüne aldığımızda belirtilmesi gereken birtakım uygulamalar şunlardır: Başta örgütsel adaleti ve personel motivasyonunu sağlamak ve iş görenlerin düşüncelerine değer veren katılımcı bir yönetim tarzını ortaya koymaktır.

Örgütte her çalışanın bir beklentisi oluşmakta, bu beklentiler gerek ileriye doğru gerekse kısa zamanda olabilecek beklentileri kapsamaktadır. Örgüt çalışanlarının da liderlerinden kısa ve uzun süreli beklenti içinde oldukları açık bir şekilde yapılan araştırmalarda görülmektedir. Liderler bu beklentilerin büyük çoğunluğunu karşılayabilirlerse, örgüt çalışanın örgüte ve lidere olan bakış açısı değişecek, ÖVD sergilemesi için uygun ortam kendiliğinden oluşmuş olacaktır. Örgüt çalışanın ÖVD davranışını artırmak ve sürekli hale getirmek liderin sahip olduğu etkinlik ve yetkilerinin sınırları içerisindedir. Lider ÖVD arttırmak ve bu davranış kalıcı hale getirmek için ne kadar çok önlem alırsa, çalışanlarının

beklentilerini ne kadar karşılırsa, örgüt içinde karşılaşacağı ÖVD davranışı da buna paralel olarak artarak devam edecektir.

2.7 Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışı günümüzde önemli araştırma konusu haline gelmesinin başında genel olarak performansı, verimliliği, işin niteliği ve kalitesini artıracığı ve bunlara sunacağı olumlu katkılar sağlayacağı yönünde düşüncelerin mevcut olmasıdır. Organ (1988) yapmış olduğu tanımda ÖVD'yi biçimsel ödül sisteminde açıkça dikkate alınmayan, örgütsel fonksiyonların bir bütün olarak etkinliğini destekleyen, gönüllülüğe dayalı bireysel davranışlar olarak tanımlamıştır. Organ ve daha sonra ÖVD'yi araştırma konusu yapan araştırmacılar, ÖVD'nin örgütsel performansı artıracığını ifade etmişlerdir (Özdemir,2005:113).

Genel olarak baktığımızda ÖVD davranışlarının sergilendiği bir örgütte örgütün sosyal mekanizmasının işleyişi kolaylaşır ve iş görenler arasındaki çatışmaları azaltıcı etkileri bulunmaktadır. Bu sayede örgütün etkinliği artacak, örgütsel performansta pozitif yönde ilerleme gösterebilecek, bu sayede örgüt misyon ve vizyon hedefine bir adım daha yaklaşmış olacaktır (Chen, ve Diğ., 1998:922).

Aynı zamanda, örgüt personelinin verimliliğinden üst seviyede faydalanacaktır. Bir örgüt çatışma ortamından ne kadar uzak ise, örgüt içi iletişim ve koordinasyonun o derece sağlam bir yapı olduğuna işaret mevcuttur. İletişimi güçlü olan örgütlerde ise iş verimi ve iş kalitesi daha yüksek olup, çatışma ortamı daha azdır (Gürbüz,2006:57).

İş gücü devri hızlı olan örgütlerde kişilerin işe adanmışlıkları daha düşüktür. Örgütte çalışırken bir yandan da başka örgütte nasıl çalışabileceklerini, bulundukları yerden en kısa zamanda nasıl ayrılacaklarını hesaplamaya çalışırlar. Bunun sonucunda kalitesi düşük iş çıkartırlar ve kendilerini işe veremez. Daha işin başındayken kariyerlerini farklı örgütlerde daha iyi çizmenin kaygısını taşımaya başlarlar (Kamer 2001'den aktaran Yılmaz,2009:478).

Buradan hareketle ÖVD'nin kısa zamanda maliyetli, ancak uzun dönemde maliyetleri azaltıcı etkisi vardır diyebiliriz. Örgütlerde sergilenecek olan ÖVD davranışının örgütsel performansı ve örgütsel hedef ve başarılarına katkı sağlayacağının sebebi olarak aşağıdaki maddeleri sıralayabiliriz

1. Örgütü çalışanlar açısından örgütün daha çekiciliğini artırıcı etki yapar. Örgüt, en gayretli olan, en çok çalışanını olumlu etkiler ve kendine doğru bir çekim kuvveti oluşturur.
2. ÖVD'yi örgütüne uygulayanlar başarılarının devamını sağlar ve sürekli hale gelmesinde avantajlı duruma gelirler.
3. Devamlılığı sağlayan fonksiyonlara (takım ruhunun oluşturulması, moralin sağlanması gibi) boş yere harcayacağı enerjiden ve zamandan tasarruf eder (Çetin,2004:17).
4. Örgüt çalışanları arasında yardımlaşma alanında olumlu katkıları olduğu gibi, örgüt içinde bütünleştirici etkisinin yanı sıra işle ilgili sorunların önleyici faktörü ve çatışmayı azaltıcı etkisi vardır (Chen ve Diğ., 1998:107).
5. Örgüt içinde yer alan bireylerin görevlerini tanımlarını üst düzeye taşımakta üstüne düşeni yapar (vicdanlılık).
6. Örgütün pozitif yönlerini ön plana çıkmasını sağlar (sportmenlik).
7. Örgütteki bireylere genel seviyede kendilerini örgüte ait hissettirir (örgütsel bağlılık).
8. Örgüt içinde soruna neden olacak bazı davranışlar büyümeden önüne geçmiş olur (nezaket).
9. Örgüte bağlılık kavramı; örgüt içinde korumacı olan politikaları geliştirir ve örgüte karşı dışarıdan gelen tehditlere karşı korur. İçerideki oluşan birlik sayesinde dışarıdan gelecek olan tehditleri önlemiş ve önüne geçmiş olur (Organ, 1990:43).
10. Örgütte itaat, görev prosedürü yazılı olmazsa bile kurum kültürü olarak özümsemesine katkı sağlar.
11. Bireysel girişimciliğini özendirir; performansın artırıcı etkisi ve örgüt içinde ek sorumluluk üstlenilmesine olumlu katkı sunar. Örgütte verimi düşük çalışanların sayısının azaltılmasında olumlu etkiler sağlar (Mackenzie and Podsakoff, 1993:70-81).

Araştırmalar genel olarak incelendiğinde, ÖVD'nin olumlu etkileri oluşturacağına yönelik bir düşünce birçok yerde dile getirilmektedir (Bolino v.d2004:229). Ancak yapılan araştırmalardan bazıları, ÖVD'nin örgütlerin gerekli

kurumsallaşmasını sağlayamamasını ve gelişen iletişim ve teknolojiyi yakından takip edememesinin olumsuzluğunu vurgular.

Bunu örneklerle açıklamak gerekirse, kurumsallaşmasını tamamlayamayan bir örgüt, mesai saatlerini açık olarak belirtmeyerek işsizliğin çok olduğu ve iş gücünün ucuz olduğu bir toplumda çok düşük ücretlerle eleman çalıştırabilmektedir. Ayrıca, normal çalışma saatlerinin dışında mesai vermeden kişilerden ÖVD davranışı bekleyerek az ücrete çok saat çalıştırabilmektedir. Bir diğer husus da şudur ki, iletişim ve teknolojinin yaygınlaşması örgütte çalışanların yükünü hafifletmekte ve onlara birçok konularda kolaylık sağlamaktadır. Bir örgüt birçok kişinin işini yapan bir iletişim ağını örgüte kurmaktan kaçınmakta, onun yerine çalışanlarından daha fazla çalışarak bu açığın kapatılmasını istemekte ve bu sayede karlılığını daha da artırmak istemektedir (Karaman ve Aylan, 2014: 303).

ÖVD bazen kötü yönetimin sonucunda, yüksek karlılıklarını artırma uğruna örgütte çalışan personel eksikliği sonucu ortaya çıkabilmektedir. Bir örgüt içinde örgütsel vatandaşlık davranışına sürekli ihtiyaç duyulması ve örgüt çalışanlarından bu davranışların istenme sıklığının fazla olması örgütsel problemlerinin bir göstergesi olabilir (Balay, 2000:63).

Birçok çalışma göstermektedir ki, bugün örgütler artan bir şekilde iş görenlerini daha sıkı ve uzun mesai saatleri içerisinde çalıştırma, her istenildiğinde ve hatta tatil zamanlarında bile ulaşılabilmeleri konularında teşvik etmekte ve bunlara uygun şirket içi yazılı olmayan kurallar ile bu durumları desteklemektedir. Bu nedenle çalışanlar, yüksek düzeyde ÖVD ile örgüte bağlanma konusunda kendilerini baskı altında hissetmektedirler ve ÖVD sergileme konusunda kararsız kalmaktadır (Allen ve Meyer,1990:63).

Bolino ve arkadaşlarının yapmış oldukları çalışmada; ÖVD'nin örgütte oluşturacağı olumsuz durumlardan bahsetmişlerdir.

1. ÖVD davranışı iş tanımında verilmiş olan biçimsel rol davranışlarının önüne geçme durumu ortaya çıkabilir.
2. ÖVD davranışını sergileyen bireyin desteklenmesinin oluşturacağı maliyet beklenenden daha yüksek olabilir.
3. ÖVD'yi sergileyen bireyin örgüt içinde hangi işlerden sorumlu olduğuna dair rol belirsizliğine yol açabilir.

4. Çalışanlar arasında daha fazla ÖVD sergileme yönünde baskı oluşabilir (Bolino ve diğerleri, 2004:235).

ÖVD'nin örgüt için olan olumlu etkilerini savunan araştırmacıların yanı sıra, ters bakış açısına sahip diğer araştırmacılar da mevcuttur. Belirtilen araştırmacılar, ÖVD'nin örgüte olan negatif etkilerinden bahsetmişlerdir. ÖVD'nin olumsuz sonuçlarını Bolino ve arkadaşları (2004) yılında ele almışlardır. Bir olaya tek taraflı değil, birkaç açıdan bakmak olayın olumlu ve olumsuz açılarını değerlendirmek açısından yararlıdır.

Bu etkilerin başını çeken ÖVD'nin örgüt içindeki biçimsel rol davranışının önüne geçmesi, bireyin asıl yapması gereken işlerinin yerine ÖVD davranışlarını sergilemesine öncelik vermesidir. Bunun yanı sıra iş görenlerde daha fazla ÖVD gösterme baskısı çalışanı asıl işinden uzaklaştıracağından işverenler baskıcı bir tutum sergilememelidirler (Bolino ve diğerleri,2004:240).

ÖVD'de abartıya kaçılırsa iş görenler çalışma arkadaşlarının işlerine yardım ederken kendi işlerini yetiştirememekle birlikte, bu işleri de yapamama durumuyla karşı karşıya gelebilirler. Bunun dengesini sağlayacak olan başta birey, sonra örgütteki yönlendirici yönetici ve liderlerdir (Kahraman ve Aylan,2014:35).

Bütçe açısından ÖVD'ye bakıldığında, iş görenin ödüllendirmek için ödeyeceği maliyeti yüksek olabilir. Diğer taraftan, örgütte örgütsel vatandaşlık davranışlarının bulunması, o örgütün yönetim ve personel gibi sahalarda sorunlar yaşamadığı anlamına da gelmez. Personel ve yönetin alanında yaşanabilecek ufak sorunlar, bazen şirketin kısa zamanda yüksek maddi kayıplarla karşılaşmasına yol açmaktadır. Bu söylemlerden çıkacak sonuç olarak; ÖVD'yi tek taraflı olarak düşünmemek gerektir. Sağladığı faydanın yanı sıra, bazı noktalardan da örgütü olumsuz şekilde etkilemekte, bu yüzden konuya tek bir açıdan değil, her iki açıdan da bakmak gerekmektedir. ÖVD davranışının hem zaman olarak hem de maddi olarak iki açıdan getirdikleri ve götördükleri değerlendirilmelidir (Kaynak, 2007:34).

İnsanların çoğu nerede çalışırsa çalışsınlar işlerini sevmediklerinde o işi yapmak istemeyeceklerdir. Zorunluluktan dolayı iş tanımında yer alıyor diye yapılan işler belirli bir düzeyin üzerine çıkamamaktadır. Örgütün bulunduğu konumdan daha ileri hedeflerine ulaşabilmesi, vizyon ve misyonunu gerçekleştirmesi, personelin daha fazla özveri göstererek çalışmasına bağlıdır. İş sınırları tanımlı olan bireyler belirli bir çerçevenin içinde kalırken, olaylara sığ bir açıdan bakarlar. Bunun yanında

işini severek yapan birey, iş tanımlarının dışına çıkarken geniş bir açıdan bakarak hayal gücünü işin içine katmaktan kaçınmayacak ve ortaya daha özgün fikirlerin çıkmasını sağlayacaktır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997:133).

Örgütün sahip olduğu bazı politika ve stratejiler bulunmaktadır. İşverenler ve yöneticiler bu politika ve stratejileri uygularken örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu veya olumsuz birtakım etkilere neden olmaktadır (Motowidlo, 2000).

Olumlu etkileri göz önüne aldığımızda, belirtilmesi gereken birtakım uygulamalar şu şekildedir: Örgütün içinde örgütsel adaleti temin etmek ve çalışan motivasyonunu sağlamak, iş görenlerin düşüncelerine değerli gören katılım yüksek olduğu bir yönetim tarzını ortaya koymaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemek işverenlerin ve yöneticilerin inisiyatifindedir. Diğer taraftan, örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmediği durumlarda cezai yaptırım uygulanması her zaman işveren ve yöneticilerin kontrolü ile inisiyatifinde değildir (Penner ve diğerleri, 1997:111).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1 Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Örgüt kelimesinin anlamı, sınırları çizilmiş olan hedefler ile doğrusal olan bireylerin harcamış olduğu eforları koordine eden yönetimin sahip olduğu işlevini; insan, amaç, teknoloji niteliklerinin iç içe geçtiği bir sistemi; kendine ait bir tarzda, kültür sahibi bireyler olan ve işler ile bireyler arasındaki münasebeti gösteren bir yapı olarak açıklanabilir (Güçlü, 2003:61).

Örgüt çalışanları tarafından fark edilen ve hislerin arasında en kuvvetli olduğu düşünülen ve hisler içinde farklı bir yeri olan bağlılık kavramı ise; bir anlayışa, bir düşünceye bir bireye, bir örgüt ve kuruma ya da kendimizden daha üstün özelliklerine inandığımız bir şeye karşı sergilediğimiz davranış sonucu ortaya çıkan bağlılığı, samimiyeti ve zorunlu olmadığımız halde zorunluymuş gibi hareket edilen bir sorumluluğun anlamını taşıyan ifade olarak açıklanabilir (Ardıç ve Güner, 2008:157).

Örgütsel bağlılık kavramını incelediğimizde, bağlılık ve örgüt kavramlarının sentezinden ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı, örgüt çalışanın örgütün amacına, hedefine ve sahip olduğu değerlere karşı duyduğu inancını, örgütün sahip olduğu vizyon ve misyonu gerçekleştirebilmesi için gayret gösterme çabasını açıkça ortaya koyan, örgüt üyesi kalmak için elinden gelenin en iyisini yapma eğilimine karşı duyduğu isteği ifade etmektedir (Mowday, Steers, Porter, 1979:224).

Örgütsel bağlılık konusunun giderek önemli hale gelmesi ve işletmeler için kayıtsız kalınamayacak duruma gelmesi, kendine özgü bir yönetim tarzı ve kavram olmasından, otoritelerden tarafından sıkça kabul görmesinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, bu konuyla ilgili birden fazla araştırma yapılmış ve uygulamaya

geçirilmiştir (İbicioğlu, 2000:1). Çalışanları organizasyona nasıl bağlarız ve çalışanların bu bağlılıklarını artırarak nasıl devam ettirebiliriz gibi sorulara cevap aranmaya başlanmıştır. Belirtilen sorulara cevap arayan yöneticiler ve araştırmacıların bu konu üzerine hassasiyet ile durmalarının sebebi; örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların daha verimli çalışmaları ve performanslarının beklenenin üzerinde olmasıdır. Aynı zamanda, örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanların işi bırakma eğilimlerinin oransal olarak az olması, organizasyonun içinde daha fazla vatandaşlık davranışı sergileme arzularının olması da bu noktada önemlidir (Greenberg ve Baron, 2000:183).

Organizasyonlar hem gelişen piyasa şartlarına ayak uydurmakla beraber en önemli hedeflerinin başında varlıklarını sürekli hale getirebilmek, iç ve dış piyasalarda kendine bir yer edinmesi zorunlu hale gelmiştir. Sosyo-teknik sistemleri içine alan yapılar olan örgütler değişimi sağlama, değişimi uygulama ve varlığını sürekli kılma gayreti, yani başarı elde etmede, makinelerden çok insanın temel rolü üstlenmesi günümüzde her geçen yıl geçmiş yıllara göre daha fazla artmıştır (Atay, 2006:45). Organizasyondaki insan yönetim bilimin tarihsel gelişimine baktığımızda, insan faktörünü mekanik bir unsur olarak algılandığı görülmektedir. Sonraki yıllarda insanın sosyal yönüne daha dikkat edilmiştir. Bugünkü organizasyonları incelediğimizde organizasyondaki bireyin başarılı olması örgütlerin amaçlarının başında yer almaktadır. İnsan, bir maliyet unsuru olarak görülen anlayıştan bir entelektüel birikim ve sermaye olarak görülen anlayışa doğru geçiş sağlamıştır. Örgütlerde bireyler, kendini geliştirme isteği ve yetenekleriyle farklı özellikleriyle anahtar rolü üstlenmiştir (İnce ve Gül, 2005:80).

Personel-örgüt uyumunun sağlanmasında örgütün değer ve amaçlarını benimsemiş, örgütsel amaçlar ve hedefler doğrultusunda çaba sarf etmeye istekli, yani örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlara duyulan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır. Bir başka deyişle, başarılı olmak ve hatta varlıklarını devam ettirmek isteyen örgütlerin bunu gerçekleştirmek için bağlılığı yüksek çalışanlarının olması gerekmektedir. Bu husus örgütsel davranış alanında çok iyi algılandığından dolayı örgütsel bağlılığı daha iyi anlamaya yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır ve yapılmaya da devam edilmektedir (Jain ve Diğ., 2009:256).

Örgütün varlığını devam ettirmesi ve hedef ile amaçları doğrultusunda ilerleyebilmesi, iş görenlerin örgütten ayrılmak istememeleriyle ve örgütü

sahiplenmeleriyle yakından ilişkilidir. Örgüt çalışanlarının örgütte kaldıkları süre içinde örgüte karşı bağlılık dereceleri ne kadar artarsa, örgüt de o kadar güçlenerek varlığını sürdürecektir. Örgüt, varlığını sürdürebilmek için örgüt çalışanlarının örgütten ayrılmasını engellemeye ve işten ayrılmalarını en asgariye indirmeye çalışır. Bunu yaparken ücret artışı, kariyerinde yeni terfi olanağı sağlamak, farklı özendiriciler sunmak ve yeni kariyer fırsatları vermek gibi yollar izlenmektedir.

3.2 Örgütsel Bağlılık Boyutları

Tutumsal bağlılıkla yapılan çalışmaların en önemlileri arasında yer alan Allen ve Meyer çalışmalarıdır. Allen ve Meyer tutumsal bağlılığı şu şekilde tanımlamışlardır; çalışanlar ile örgüt arasında bir ilişki mevcuttur; bu ilişkinin psikolojik yansıma durumunu ifade eder. Bu durumun karakterize edilmesi bireylerin örgütlerdeki davranışıyla mümkündür. Bu durumun ortaya çıkardığı örgütteki teşhisi ise bireyin örgütte kalmaya devamlılık göstermesidir (İnce ve Gül, 2005:85).

3.2.1 Duygusal Bağlılık

Bireyler çalıştıkları örgüte karşı duygusal olarak ifade edilebilecek bir bağ hissederler ve bunun için bireyler yüksek bir efor sarf etme gayreti içinde olurlar. Örgütün içinde kalmayı isteyen bireyler, örgütün amaç ve değerleriyle kendini bir bütün olarak görmeye başlar. Örgüte karşı duygusal bağlılık hisseden birey kendi isteği doğrultusunda örgütte kalmaya devam eder (Altınbaş, 2008:6).

Güçlü duygusal bağlılıkla örgüte bağlanan bireyler, buna ihtiyaç hissettiklerinden değil, bu durumun getirilerini istedikleri için örgütten ayrılmamayı, örgütte kalmayı seçerler.

Bu boyutla ilgili birtakım araştırmalar yapan Porter, duygusal bağlılığın üç unsurun sonucunda ortaya çıktığını belirtmiştir (Porter ve Diğ., 1974: 603-609):

1. Organizasyonun sahip olduğu amaç ve değerlerinin kabulü,
2. Organizasyonun amaç ve hedefine ulaşmasında örgüte katkıda bulunma arzusu,
3. Organizasyonda bireyin bulunmaya ve kalmaya devam etme arzusu.

3.2.2 Devamlılık Bağlılığı

Örgütten ayrılan çalışanın örgüte bir maliyeti vardır. Ayrılan birey için iki durum ortaya çıkmaktadır; bunların birincisi maliyetinin büyük olması ikincisi ise başka bir alternatifinin bulunması için zamanın sınırlı olmasıdır. Bunun gibi durumlarda örgütsel bağlılık boyutu ortaya çıkar. Örgüte devam bağlılığı ile bağlı bulunan birey işine karşı, örgütüne olan ihtiyacı arttığı için bir bağlılık hisseder. Böyle durumlarda karşılaşıldığında birey örgüte karşı mesai saatlerinin dışında zaman ayırdığında fazladan bir zaman ve çaba harcadığını düşünmektedir. Yaptıklarının emek isteyen ve zaman gerektiren davranışlar olduğunu bilmesinden dolayı bunların boşa gitmesini istemez ve örgütte çalışmaya devam etmesinin gerekli ve zorunlu olduğu fikrine sahiptir (Levent Bayram, 2005:133).

Örgüt çalışanları iş verenleri için kendilerini çalışmaya zorunlu hissederken “iki kısaç arasında sıkışmış” durumdadırlar. Örgütte çalışmaya devam etmeleri için birçok sebep mevcuttur. Bu örgüt çalışanlarından bazıları bu işten farklı olarak iş bulamadıklarından veya başka iş bulabilecek yetenek ve donanıma sahip olmadıklarından bağlı bulundukları işte çalışmaktadırlar (Çetin ve Ölçüm 2004:95). Ayrıca, örgütsel yapıların gelişmesinden ve değişmesinden kaynaklanan bazı durumlara ayak uyduramaması söz konusu olduğunda, yetenekleri zamana karşı yenik düşmüş kişiler yeteneklerinin körelmesi sebebiyle örgütte kalmayı tercih ederler. Bir kısım örgüt çalışanları ise işini sevgi duyduğundan dolayı değil de sağlık ile ilgili sorunlar, ailevi konular ya da emeklilik yaşının yakın olması gibi bazı mecburi nedenler yüzünden terk etmemektedir. Bu çalışanların durumu, daha önce de belirtildiği üzere “kapana kısılmış” çalışanlar olarak özetlenebilir. Belirtilen çalışanların şartları elverişli olsa, örgütten ayrılacak potansiyele sahip olan kişilerdir (Çetin ve Ölçüm, 2004:96).

3.2.3 İlkesel Bağlılık

Bireyin kendi örgütüne bağlı olmaya ve örgütte kalmaya yönelik kendinde sorumluluk duygusu hissetmesi, örgütten ayrılmamayı ahlaki olarak bir zorunluluk olarak hissetmesinden kaynaklanır. Örgüte ilkesel olarak baktığımızda, örgüte bağlı bulunan çalışanlar örgütün bu zamana kadar kendilerine sağladıkları olanaklar, göstermiş olduğu saygı ve iyilikler nedeniyle sadakat duygusu çerçevesinde örgütten

ayrılmamayı tercih ederler. İlkesel bağlılık, bireyin örgütü için çalışmaya olan isteğinin gücüdür. Birey örgütün hedeflerini kendi hedefleri gibi kabul eder. Örgüte ilkesel bağlı bireyler, örgütü terk ettiklerinde diğerlerinin kendileri hakkında ne düşündükleri ile ilgilidirler. Bu bireyler iş sağlayıcılarının ve örgütteki çalışma arkadaşlarının beklentilerini boşa çıkarmayı istemezler. Ayrıca, istifa etmeleri halinde bu kişilerin kendileri hakkında negatif düşüncelere sahip olacaklarını düşünürler (Mary ve Coy, 2001:268).

3.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bir örgüt çalışanın işe başladıktan sonra örgütteki bağlılık derecesine etki eden bazı faktörler bulunmaktadır. Örgüte dahil olduktan sonraki süreçte bu faktörler örgüt çalışanının bağlılığını etkilemektedir. Bir örgütün bağlılığı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyecek faktörlerin farkında olması önem arz etmektedir. Lemons ve Jones 2001’de yaptıkları çalışmalarında örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamaktadırlar; açıklık, görünürlük, açıklık, örgütsel faktörler, örgüt dışı faktörler ve kişisel faktörlerdir.

3.3.1 Kişisel Faktörler

3.3.1.1 İrade

İrade, gözlenmeye uygun kişisel sorumlulukları içermektedir. Kişileri davranışa bağlayan faktördür. Davranışta bağımlılıktan bahsetmek istiyorsak, irade olmadan bu işi düşünemeyiz. Her davranışın olumlu ya da olumsuz sonuçları vardır. Kişi bu sonuçlar hakkında sorumluluk duygusu hissediyorsa bu iradenin göstergesidir. Bireyleri davranışlarından soyutlayamayız. Bunu yapmak insanların kendi davranışlarını beğenmemesi demektir (Northcraft ve Neale, 1990’dan aktaran Varlı, 2014:20).

Davranışlarımızın sonucunda istemeyen bir durumla karşılaştığımızda, belirtilen durum bu davranışı reddetmemize neden olmaktadır. Bu durumla karşılaşan birey davranışı ya da sonucundaki sorumluluğu kabul etmek istemez. Örneğin, kendisine verilen bir görevi son gününe kadar yapamamış bir kişi bu olumsuz sonucun kendi iradesi dışında ortaya çıktığını ve sorumluluğun kendisine ait

olmadığını ifade etmeye çalışır (Northcraft ve Neale, 1990'dan aktaran Varlı, 2014:20).

3.3.1.2 Açıklık

Görünürlük faktörü bireyleri örgüte bağlamak için tek başına bir gösterge değildir. Görünürlüğün açıklık ilkesi ile güçlendirilip desteklenmesi gerekmektedir. Bir davranış eğer gözlenebilir bir hale getirilebiliyorsa ve açıktan izlenebiliyorsa, o davranışı bireyin reddetmesi o derece zordur. Açıklık bireyin davranışını reddetmeyeceği oranı ifade eder. Bir davranışın açık olup ya da olmaması iki faktöre bağlıdır. Bunlar davranışın gözlemlenebilirliği ve anlaşılabilirliğidir. Bir davranış gözlemlenemediği halde bu davranıştan anlam çıkartıldığı zaman daha az açıktır. Anlaşılabilirlik ise kişilerin algısına bağlıdır ve “bence”, “sanırım” gibi ifade edilir (Northcraft ve Neale, 1990'dan aktaran Güven, 2006:10)

3.3.1.3 Geriye döndürülemezlik

Geriye döndürülemezlik, davranışın kalıcılığının iptal edilmezliğidir. Geriye döndürülemez davranışının, örgütsel bağlılığa etkisi bilindiğinden birçok örgüt çalışanlarına başka yerlere aktarılamaz yarar paketleri hazırlamaktadırlar. Bu yararın geriye döndürülemezliği, yani kaybolacağını bilen çalışan ya bu yararlarından vazgeçecek ve örgütten ayrılacak, ya da örgütte kalmaya devam edecektir. Bu şekilde geriye döndürülemezlik ile bağlılık pekiştirilebilir (Varlı, 2014:40).

Bazı iş yerlerinde sadece o faaliyet alanına özgü, sadece o iş yerinde kullanılabilir eğitimler verilebilir. Bu sayede çalışan bireyin örgüte bağlılığı arttırılabilir. Örgüt içinde kariyer planlamaları birey için önem arz etmektedir. Bireye örgüt içinde sağlanan eğitim programları, seminerler, kişisel kariyer programları bireyin bu alanda hem yeteneklerini arttırmakta hem de kendine kariyer planları oluşturmaya yardımcı olmaktadır. Bireyin kazanmış olduğu birikim ve pozisyonu terk edip gitmesi durumunda, yapılan eğitim masrafları, harcanan zaman ve emek, kariyer planlarını kaybetmek düşüncesi kişiyi örgüte bağlamaktadır. Bütün bunlar örgüt ile çalışanın ilişkisini iyileştirirken, çalışanın işletmeden ayrılması durumunda ona birtakım maliyetlerinin olacağını ifade eder (Northcraft ve Neale, 1990'dan aktaran Güven,2006:10).

3.3.1.4 Görünürlük

Bir davranış eğer diğerleri tarafından izlenebiliyorsa, o davranış bağlılığı etkileyen en önemli faktörler arasında belirleyici rol oynamaktadır. Gizli olan ve gözlenmeye uygun olmayan davranışların bağlılık üzerinde etkisi yok denecek kadar azdır. Bir kişiyi örgüt kendine bağlamak istiyorsa, kişi ve örgüt arasındaki ilişkinin örgüt çalışanların bilgisine açık ve şüpheyeye yer kalmadan ifade edilmesi gerekir. Eğer çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görürlerse, örgütü ve örgütün hedeflerini desteklerler (Northcraft ve Neale, 1990'dan aktaran Güven,2006:9).

3.3.1.5 Cinsiyet

Yapılan araştırmalarda cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ele alınmış, ulaşılan sonuçlar raporlanmış ve bu iki değişken arasında net bir ilişki ortaya konulamamıştır. Örgütsel bağlılığın cinsiyet ile ilişkisini ortaya koyan araştırmalar incelendiğinde farklı sonuçlar ile karşılaşmıştır. Cinsiyetin örgütsel bağlılığı etkilediği konusunda fikir birliğine varılırken araştırmaların sonuçları açısından bazıları kadınları bazıları ise erkeklerin bağlılık derecelerinin yüksek olduğunu ileri sürmektedir. Yapılan bazı çalışmalarda ise bahsedilen görüşlerin aksine örgütsel bağlılıkla cinsiyet arasında anlamlı ilişki saptanamamıştır (Güçlü, 2006:38).

Örneğin, Mcclurg yaptığı çalışmada kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha fazla örgüte bağlı olduklarını ileri sürmüştür (Mcclurg, 1999'ten aktaran Varlı 2004: 25). Tam tersine Marsden ve arkadaşları ise erkeklerin kadınlardan daha fazla örgütlerine bağlılık gösterdiklerini savunmuşlardır (Marsden, 1993'ten aktaran Varlı 2004: 25). Yapılan pek çok araştırmada ise örgütsel bağlılık ve cinsiyetin arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır.

3.3.1.6 Yaş

Örgütsel bağlılığın yaş ile arasındaki ilişkinin tutarlı bir ilişki olduğu ve yönünün pozitif olduğu saptanmıştır. Yaşları ilerlemiş olan örgüt çalışanlarının, daha olgun olmaları ve örgütte daha fazla vakit geçiriyor olmalarından dolayı diğer genç bireylere göre örgüte yönelik duygusal bağlılıkların daha yüksek olduğu ifade edilmiştir (Meyer ve Allen, 1993: 53).

3.3.1.7 Kıdem

Örgütsel bağlılıkla ilişkisi bulunan diğer bir değişken, çalışanın örgütte geçirdiği süredir. Birey örgütte çalıştığı süre zarfında birtakım kazanımlar elde etmektedir. Uzun yıllar boyunca elde ettiği statü, ulaşılan kariyer, aylık maaşlar, tatil imkanları, örgüt içinde kazanılan saygınlık gibi kazanılmış hakların çalışanın bağlılığı üzerinde ve kıdemi arasında olumlu sonuçlar ortaya çıkardığı gözlenmektedir (Agun, 2011'den aktaran Varlı, 2014:20).

Bireyin çalıştığı pozisyon ile örgütte kalma süresinin örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu saptanmıştır. Buna göre kıdem ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki doğru, aynı unvanda geçirilen yılların sayısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin tersine bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Birey farklı pozisyonda iş kalitesi yüksek bir iş yakaladığında bağlılığı artacak ama aynı pozisyonda yıllarca iş kalitesi düşük bir işte devam ettiği sürece bağlılığı azalacak ters bir durum ortaya çıkaracaktır (Agun, 2011:43).

3.3.1.8 Eğitim düzeyi

Eğitim düzeyinin örgütsel bağlılıkla ilişkisini incelediğimizde, eğitim seviyesi yüksek olan örgüt çalışanlarında beklentilerin de yüksek olacağı düşüncesiyle negatif bir ilişki görülmektedir. Eğitim seviyesi düşük olan örgüt çalışanlarının yeni bir iş imkanı bulma olasılığının daha az olduğundan dolayı, çalışmış oldukları örgüte karşı bağlılık göstermesi mümkündür. Bu pasif bağlılık ya da sadakat olarak ifade edilebilir. Örgüt içinde eğitim seviyesi düşük, yaş olarak genç diyebileceğimiz ve örgüt içinde mavi yakalı olarak adlandırılan örgüt çalışanlarında pasif bağlılık gözlemlenirken, buna karşın daha yaşlı, daha eğitilmiş ve beyaz yakalı olarak adlandırdığımız örgüt çalışanlarında ise aktif örgütsel bağlılık gözlenmektedir (Aviad ve Gerald, 1992:379).

3.3.1.9 Medeni durum

Örgütsel bağlılığın medeni durumla olan ilişkisini baktığımızda bu alanda yer alan çalışmaların oldukça az olduğu gözümüze çarpmaktadır. Bu çalışmalarda yer alan tartışmaların başında evli olan örgüt çalışanlarının yüklenmiş oldukları ekonomik yükümlülüklerinin olmasından dolayı işe devam etmek isteme konusunda

evli olmayanlara göre daha ince düşündükleri yönündedir (Özkaya ve Diğ., 2006:78). Buna karşın medeni durumu bekar olan örgüt çalışanlarının örgütlerine karşı daha az bağlılık ihtiyacı hissettiklerini daha iyi bir iş imkanı bulduklarında rahatlıkla örgütten ayrılabilirdikleri görüşü savunulmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972:555).

3.3.1.10 Değerler

Değerler bir bireyin yaşarken günlük yaşamının içinde yer alan, yaşamında olmazsa olmazlarından olan, yaşamını anlamlı yöne doğru götüren, varılmak istenen amaçlar olarak tanımlanmıştır. Değerler insanların aldıkları kararlara göre, sahip olduğu alışkanlıklar, yetenekler, sergilemiş olduğu davranışlarına yansıtılmış olunan insan mükemmeliyetine ilişkin nitelikler, inançlar ve kanaatlerdir (Özgener, 2000:1).

Örgütün sahip olduğu değerlerin örgütte çalışan bütün bireyler tarafından paylaşılması durumunda örgüt içinde bütünleşme gerçekleşmiş olur. İçsel bütünleşmenin örgüte birçok katkısı bulunmaktadır. İçsel bütünleşme faktörü, örgüt içinde yer alan bireylerin birbirleriyle olan münasebeti düzenler, örgüt içinde ortak bilincin oluşturulmasında çok önemli görevler üstlenir örgütün sahip olduğu amaçlar için bireyin görüşlerine yön verir kişilerin davranışlarını kontrol eder ve yönlendirir, ortak davranış şeklerinin oluşmasına katkıda bulunarak bireyin bağlılığının artırmaya sağlar (Sığı, 2007:261).

3.3.2 Örgütsel Faktörler

Kişinin bireysel özellikleri ne olursa olsun, örgüt kaynaklı birtakım unsurlar da onun örgüte olan bağlılığını olumlu ya da olumsuz etkileyebilir. Örgütsel bağlılık davranışını etkileyen kişisel faktörlerin yanında örgütsel faktörlerde bulunmaktadır. Örgütsel faktörleri aşağıdaki başlıklar altında inceleyebiliriz.

3.3.2.1 Yönetim ve liderlik

Örgütlerin yönetim tarzı, iş görenlerin örgüt içinde yer aldığı süreçlerde onun davranışlarına yön veren, örgütün sahip olduğu değerlere ve hedeflere bağlanma derecesini etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Örgütlerin benimsemiş oldukları yönetim tarzı, politikalarıyla, çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir (Argyris, 1998:99).

Çalışanlarına güvenen, değişime açık, katılımcı ve yenilikçi yönetim tarzını belirleyen örgütlerde örgütsel bağlılık güçlü olurken, çalışanlarına güvenmeyen, aşırı merkeziyetçi, katı kontrol mekanizmalarına sahip ve otonomiye azaltan bir yönetim tarzı ise örgütsel bağlılığı azaltır. Hatta, bu gibi durumlarda örgütsel bağlılık ortadan kalkabilir. Ayrıca, çalışanlarına sürekli olarak işlerini nasıl yapacaklarına ilişkin emirler veren ve onların kendi düşüncelerini açıklamalarına imkan tanımayan yönetim tarzında örgütsel bağlılık gittikçe zayıflarken; işlerini nasıl yapılması gerektiği hakkında çalışanlarına daha fazla özgürlük tanıyan ve onların sahip olduğu fikirlerini açıklamalarına fırsat tanıyan yönetim tarzında ise örgütsel bağlılık daha olumlu yönde gelişme gösterir (Bakan, 2011:147).

3.3.2.2 Örgütsel adalet

Örgütsel adalet, örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktördür. Örgüt çalışanlarının örgüt içinde adaletli bir sistemin olduğuna ve uygulandığına olan inancı, örgütsel bağlılığı artırıcı etki yapar. Örgüt içinde bulunan otoriteye örgütsel adaletin uygulanması konusunda büyük sorumluluklar yüklenmektedir. Örgütsel adaletin iki farklı adalet alanı vardır. Birincisi adaleti adil dağıtmaya ve herkesin hak ettiğini vermeye, ikincisi ise işlemsel olan adalete yöneliktir. Örgüt içinde adalet dağıtımını dediğimizde çalışanların örgüt içinde karşılaştıkları sonuçlar veya aldıkları ücretin hakkaniyeti iken, işlemsel adalet ise ücretler belirlenirken sistemin içermiş olduğu kıstasların eşitliği hakkındaki sistemin hakkaniyetidir (Eren, 2001:402).

3.3.2.3 Örgütsel ödüller

Örgütsel ödüllerin örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında önemli bir yeri vardır. Bunun nedeni şudur: Örgütsel bağlılık ile örgütsel ödüller doğrudan ilişki içindedirler. Çünkü örgütsel bağlılık, bireyin örgüt içinde geleceğe yönelik bir beklenti içinde olmasına bu beklentinin bugün ile değiştirilmesidir. Farklı bir deyişle işverenin bugün için sarf edilen çabanın ve bağlılığın karşısında ödediği ücrettir (Kalleberg ve Rave, 1992:1100).

3.3.2.4 İşin kapsamı

Örgütte yapılan işin kapsamı ve yapısı örgüt için büyük önem arz etmekte olup; örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler içinde yerini almaktadır. Örgütte yapılan işin önemli olup olmadığı, durumuna göre örgütsel bağlılık düzeyini artabilir ya da azalabilir.

Örgütte çalışan iş görenin yaptığı iş kendi değer sistemi ile uyum içerisinde ise, bireyde örgütsel bağlılığın oluşması çok normaldir. Örgütte çalışan bireyin yaptığı işin değeri eğer az ise ve toplumsal statü olarak değerlendirildiğinde aşağı taraflarda yer alıyor ise örgütsel bağlılığın düşük olması, yaptığı işin toplumsal ve kişisel statüsü yüksek ise örgütsel bağlılığın yüksek olması bunu açıklamaktadır. Örgüt çalışanı kafasında anlamlandıramadığı bir işte çalıştığında, işe daha az bağlılık hisseder (Cohen, 1992:539).

3.3.2.5 Örgütsel kültür

Bireylerin kendine nasıl özgün bir kişilikleri mevcut ise, örgütlerin de tıpkı bireyler gibi kendilerinin sahip olduğu ve onları diğer örgütlerden ayıran kendilerine has kişilikleri mevcuttur. Örgütün sahip olduğu bu farklı karakteristik özellikler örgütü belirgin kılar ve diğer örgütlerden ayrışmasını sağlar. Organizasyonların kendine ait olan bazıları yazılı ve bazıları sözlü olmak üzere kurumsal değerleri bulunmakta olup bu değerler kurumun kültürü olarak sunulmakta olup, çalışanlar tarafından bilinip uygulanmaktadır. Örgütün sahip olduğu karakteristik özelliklerde doğrudan veya dolaylı bir şekilde örgüt kültürünün içinde yer almakta olup örgütün üretkenliği ve örgütte çalışan bireylerin moral ve motivasyonunu etkiler (Köse ve Diğ., 2001:219).

Başarıyı sürekli hale getirmiş olan örgütlere baktığımızda örgütün amaçlarını, hedeflerini ve değerlerini örgüt kültürü olarak benimseyen çalışanların katkısının olduğunu görmekteyiz. Çalışanlar örgütle bütünleşmeyi yakaladıklarında örgüt için zorlanmadan fedakarlıkta bulunabildikleri için bu örgütler başarılı olmaktadır (Köse ve Diğ., 2001:219).

3.3.2.6 Takım çalışması

Takımı tanımlayacak olursak; belirlenmiş bir amacın başarıya ulaşması için birbirine bağlı ve koordineli çalışan en az iki kişiyle oluşmak şartıyla, iki veya daha fazla insanın bir araya gelerek oluşturdukları gruplardır (Atay, 2006:70).

Günümüzde örgütlerin sorunları giderek çeşitlenmekte ve karmaşık bir hal almaktadır. Örgütler bu sorunların üstesinden gelmek için bireysel yeteneklerden ziyade, daha çok sinerjik etkileri içinde barındıran takım ruhuna odaklanmaktadır. Takım çalışanların sergilemiş olduğu olumlu tutum ve davranışlar çalışma arkadaşları, yöneticileri ve takım çalışması içinde yer alan bireylere yönelik olması demek bu bireylere ve işine karşı bağlılığı artığına işaret etmektedir (İnce ve Gül, 2005:87).

3.3.2.7 Ücret

Örgütte çalışan bireyin almış olduğu ücret, bireyin örgüte karşı bağlılığını etkileyen ve diğer etkenlere göre daha ağır basan bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle ekonomik durumu iyi olmayan örgüt çalışanları için ücret tatmini; iş, çalışma arkadaşları ve yönetim gibi diğer faktörlerden daha öncelikli olabilmektedir (Çolakoğlu ve Diğ., 2009:77).

3.3.2.8 İletişim

İletişim, bilgileri içtenlikle ve sık aralıklarla örgütte çalışan iş görenler ile paylaşmaktır. Eğer iş görenler örgütün bir şeyi niçin yaptığını tam olarak anlarsa ve örgüt bireye bunu tam anlamıyla ifade ederse onu daha kolay kabul eder. Çalışanlar çoğu zaman örgüt içindeki bazı değişim ve dönüşüm programlarına ayak uyduramayabilir ve başarısız bir sonuç ortaya koyabilirler. Bireyler iletişim ve bilgiyi sunarken bunlara kaynak veya güç olarak bakmaları gerekmektedir (Boon ve Arumugan, 2006:102).

Kapsamı geniş olan iletişim planları aynı zamanda çok önemli bir kaynaktır. Örgüt çalışanları iletişime geniş açıdan bakmamaları gerekmektedir. Bireyler sadece örgüt içinde nelerin olup nelerin olmadığına değil; aynı zamanda da örgüt içinde ortaya çıkan veya çıkabilecek değişimlerin kendi yaptıkları işe etkisi ve kariyerini nasıl, ne şekilde ve niçin etkileyeceğini bilebilirler (Ada ve Diğ., 2008:487).

3.3.3 Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok etken bulunmasına rağmen, bu faktörler içinde örgütsel faktörler kadar örgüt dışı faktörler de önem arz etmektedir. Örgüt dışı faktörlerin en bilinenleri bireyin sahip olduğu alternatif iş imkanları ve profesyonelliktir.

Alternatif iş imkanlarına sahip bireylerde örgüte bağlılığın az olduğu ifade edilmektedir. Bunun tam tersi şekilde, alternatif iş imkanlarının az olduğu bireylerde ise işe bağlılığın yüksek olduğu söylenmektedir. Yükseköğrenim görmüş çalışanların alternatif iş imkanları diğer düşük eğitilmiş çalışanlarına göre daha fazladır. Çünkü yetenekleri belirli sınırlar içinde değildirler ve yetenekleri doğrultusunda iş beklentileri o oranda yüksektir (Northcraft, 1990:469).

3.3.3.1 Bağlılık ve iş başarımı

Elde edilen araştırmaların sonucunda iş başarımı ile bağlılık arasındaki ilişkinin kuvvetli olmayan zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkinin zayıflığını ortaya koyarken iki nedenden bahsedilmiştir. Birinci neden olarak iş başarımı; bağlı olduğu birçok etken olduğu bunların, rol belirginliği, güdülenme düzeyi ve yetenekler olduğudur. Bağlılık durumu örgüt çalışanının ortaya koyduğu tutumlarının sadece bir yönünü kapsayacak biçimde etkilenmesi düşünebilir. Bundan dolayı bu iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyi zayıf olacağından kuvvetli bir ilişkinin beklenmemesi gerekmektedir. İlişkinin zayıf olmasına rağmen örgüte bağlılığın, örgüt çalışanlarının işe harcayacakları çaba düzeyini arttıracak ve böylece başarıyı az da olsa etkileyeceğini söyleyebiliriz (Çırpan, 1999:66). Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların performansında artışlar meydana getirecektir. Çalışanların işe devamsızlıklarının azalmasında, işe geç kalma eğilimlerini önleyici, işten ayrılma gibi durumları azaltıcı etkisi olacaktır (Mathieu ve Zajac, 1990:171).

3.3.3.2 Bağlılık ve örgütte kalma süresi

Bir birey çalıştığı örgütte uzun süre kalmak istiyorsa, aynı şekilde iş verenler örgütte bulunan bireylerin örgütte kalma sürelerini uzatmak istiyorlarsa, örgütsel bağlılık ile örgüte kalma süreleri arasında pozitif olumlu bir ilişkinin mevcut olması gerekmektedir. Çalışanların elde ettikleri kazanç düzeyleri ve kendilerine ödenen

ücretin, örgütsel bağlılıklarını etkilediğini yapılan araştırma sonuçları desteklemiştir. Çalışan bireyin kazançları örgüt tarafından sağlanan önemli bir ödül olup işin çekiciliğinin seviyesini belirlemekte çalışana yapılan yüksek ödemeler ve fazladan verilen ödüller genellikle daha üst düzey örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Balay, 2000 :138).

Allen ve Mayer'in geliştirmiş oldukları modelde bireylerin örgütte kalma sebeplerini 3 farklı yaklaşımla ele alıp açıklamışlardır. Duygusal bağlılıkta bireyler kendi istekleri doğrultusunda; devam bağlılığında ihtiyaçları olduğu için; normatif bağlılıkta ise kendilerini sorumlu hissettikleri için örgütte kalmayı tercih ederler. Bireyler örgütte kalmayı tercih ederken anlatılan durumların birden fazlası aynı anda yaşayabilir veya anlatılan durumların hiç birisi olmadan örgütte kalmayı tercih edebilir. Bu nedenle, kişinin örgüte bağlılığı, bu psikolojik durumların her birinin toplamının bir yansımasıdır (Allen ve Meyer, 1990:60).

3.3.3.3 Bağlılık ve işe devamsızlık

Farklı bir personel problemi olan işçi devamsızlığı maliyetinin örgüte yüksek olmasından dolayı teorisyenlerin ve profesyonellerin dikkati çeken bir konu haline gelmiştir. Yapılan araştırmalarda ortaya çıkan sonuçları incelediğimizde bağlılığın devamsızlıkla olan ilişkileri hakkında farklı korelasyon sonuçları saptanmıştır. Bağlılık ve devamlılığın arasındaki ilişki güçlü bir ilişkiyi ortaya koymamasına rağmen bir ilişki saptanmış olup, ancak bağlılığı etkileyen tek başına temel faktör değildir (İnce ve Gül, 2005:13). Örgütte çalışan bireylerin bağlılık düzeyleri yüksek olduklarında kurumsal olarak motivasyonlarının daha artacağını söyleyebiliriz. Birey sağladığı yüksek motivasyon sayesinde işinin keşfetmediği bazı yönlerini keşfedebilir işin bazı yönlerinden zevk alma durumu ortaya çıkabilmektedir. Buna destek veren araştırmalar vardır. Eğer bireyde bağlılık konusu işinin dışında yer alan aile, ev, spor, hobi gibi alanlara kaymış ise bireyin örgüte karşı hissettiği devam baskısı daha da azalacaktır. Örgüte bağlılık ile işe devamsızlık arasında kuvvetli ve yakın bir ilişki olduğunu göstermez. Fakat işe devamın örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında yer aldığı söylenebilir (Çırpan, 1999:67).

3.3.3.4 Bağlılık ve işe geç gelme

İşe geç kalma ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli ve negatif bir ilişki bulunmuştur (Mowday, v.d., 1982, s.32). Bireylerin örgüt ile aralarında duygusal bağlılık oluştuğunda örgütün hedef ve amaçları bireysel hedef ve amaçla örtüşüklerinde bireyler örgütte daha fazla katılım gösterecekleri ve gönüllü olacakları muhtemeldir. Gellatly, Meyer ve Allen, Smith ve Steers gibi araştırmacıların ulaştıkları sonuçlara göre duygusal bağlılığı yüksek olan bireylerde isteğe bağlı devamsızlıkta büyük düşüş olmaktadır (DeLoria, 2001'den aktaran, Sıgı 2007:268).

Perry ve Angle, yaptıkları araştırmalarında; işe zamanında gelen örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu ortaya konmuştur (İnce ve Gül, 2005:90). Yapılan araştırmaların ilklerinde örgütsel bağlılık ile düşük iş bırakma, sınırlı geç kalma, düşük devamsızlık ve yüksek iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu destekler nitelikte olsa da daha sonraki araştırmaların sonuçları bu konu hakkında ikna edici değildir (Luthans, 1992:125).

3.3.3.5 Bağlılık ve iş gücü devri

Devamsızlık, iş görene planlı bir şekilde verilen sorumluluk için hazırda bulunmamasıdır.

Devamsızlık iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi iş görenin kendisinden sorumlu olduğu yöneticisine herhangi bir mazeret belirtmeden işine gitmemesi veya bir mazerete bildirse bile ileri sürdüğü mazeretin yöneticisi tarafından kabul edilebilir olmadığı halde işine gitmemesi olarak tanımlanan devamsızlık çeşidi mazeretsiz devamsızlık olarak tanımlanmaktadır. İkincisi ise İkincisi ise işletmenin kabul ettiği mazeretler veya durumlar karşısında işgörenin işe gelmemesi olarak tanımlanan devamsızlık çeşidi ise mazeretli işe devamsızlık olarak tanımlanır (Şahin, 2010: 85).

Çalışanların kendilerini güçlü bir bağ ile çalıştıkları kuruma ait hissettikleri zaman işlerinde daha az devamsızlık yapmaktadırlar (Duygulu ve Abaan, 2007: 65). Ancak literatürü incelediğimizde bu ilişkinin çok a güçlü olmadığına dair çeşitli araştırma sonuçları bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 96). Dolayısıyla bağlılık ve devamlılık arasında mevcut olan bir ilişkinin saptandığı ancak çalışmaların

devamlılığı konusunda tek faktör bağıllık değildir. Tsui ve diğerlerinin yaptığı çalışmada devamsızlığın daha genç, kıdemi az, kadın, evli, eğitimi daha az olan çalışanlarda daha yüksek çıktığını ortaya koymuştur (Tsui ve Diğ., 1992: 554).

3.3.3.6 Bağıllık ve iş tatmini

İş tatmini; bireyin işinde takdir edilmesinden ve tecrübesinden dolayı ortaya çıkan haz verici veya olumlu bir duygusal tutumdur. Örgütsel bağıllık ve iş tatmini aralarındaki ilişkinin uzak olmayan yakın bir ilişkiyi olduğu ifade edilmektedir. Bireyin göstermiş olduğu bağıllık tavrı, işten tatmin olma arasında yakından bir ilişki bulunmaktadır. İş tatmini etkileyen birçok faktör olmakla beraber bunların bir kısmı kişisel, diğer kısmı örgütsel olabildiği gibi örgüt dışı faktörlerde olabilmekte olup, çalışanların örgüte olan sadakatlerini gösteren davranışlardır (Luthans, 1992:126).

3.3.3.7 Bağıllık ve stres

Bağıllığın birçok davranışsal sonucu olmasının rağmen bunların en önemlileri arasında yer alan faktörlerin başında iş stresi gelmektedir. Mathieu ve Zajac (1990) da yaptıkları araştırmaya sonucunda örgütsel bağıllığı düşük olan bireylerin örgütsel streslere daha az maruz kaldıkları örgütsel bağıllığı yüksek bireylerin ise streslerinin diğer bireylere göre yüksek olduğu belirtilmiştir. Örgütsel bağıllığı yüksek bireyler örgüte karşı problem çözmede, örgütün karşılaştığı tehlikeli durumlarda daha fazla hassasiyet gösterdikleri ve bu yüzden diğer bireylere göre daha fazla stres altında kaldıkları ve bu durumlardan daha çok etkilendikleri görülmüştür (İnce ve Gül, 2005:98).

3.3.4 Örgütsel Bağıllığın Sonuçları

İşletmeler açısından örgütsel bağıllığın sonuçları önem arz etmekle birlikte işletmelerin amaçları içinde yer almaktadır. İşletmeler çalışanın sahip olduğu yetenek ve becerilerini üst seviyeye çıkarmak, onlardan yüksek düzeyde verim almak için örgüte karşı hissettikleri bağıllıklarını artırmayı amaçlamaktadırlar. Örgütsel bağıllığı güçlü olan çalışanlar, bağıllığı zayıf olan çalışanlara göre örgütte üretime katıldıkları, örgütte alınan kararlara katılım gösterdikleri ve yüksek performans sergiledikleri görülmektedir. Bunun yanında örgütsel bağıllığı yüksek olana çalışanlar örgüt içi

ilişkilerde çalışma arkadaşlarına karşı samimi ve iyi ilişkiler kurmakta olup motivasyon düzeyleri üst seviyede olmaktadır. Bundan dolayı çalışanların örgütsel bağlılığın tespit edilmesi işletmeler için büyük önem taşımaktadır (Yalçın ve İplik, 2005:397). Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu işletmelerde çalışanların örgüte karşı olumlu davranışlar sergilemesi ve örgütsel verimliliği artıran davranışlar buna uygun davranışlar olarak sayılır. Örneğin, örgütsel bağlılığın yüksek seviyesinin, düşük çalışan dönüşümü, daha az işe geç kalma, düşük devamsızlık oranı ve yüksek iş performansı ile ilgili olduğuna inanılmaktadır (Randal v.d., 1990:210).

3.3.5 Örgütsel Bağlılığın Liderlikle İlişkisi

Örgüt çalışanlarını örgüt içerisinde kalmasında etkili olan ana faktörlerin başında gelen bağlılık duygusu oluşturulmasında sorumluluk örgütün yönetim organlarına aittir. Çünkü örgüt çalışanı örgüt yönetimine uygulanan örgüt politikalarına ve yöntemlerin adil olmasına duyulan güven örgüt çalışanın bağlılığında önemli roller üstlenmektedir (Schappe, 1996'dan aktaran Sabuncuoğlu, 2007:613).

Günümüzde dünyada çevresel koşulların bazıları hızlı bir şekilde değişirken, bazıları ise daha yavaş gelişmektedir. Özellikle örgütsel alanda yaşanan değişimler bu değişimin hızlı değişen kısmında yer almaktadır. Eğer örgütler bu hızlı değişime ayak uydurmak ve başarıyı sürekli kılmak istiyorlar ise bu değişime kayıtsız kalmamaları gerekmektedir. Bu yüzden örgüt dışında yakalamış oldukları başarıyı örgüt içinde de göstermeleri gerekmektedir (Acar, 2013:5).

Örgütün hızlı değişim dönüşümlere ayak uydurması, ortak amaçlar için hareket etmesi ve hem içerideki hem de dışarıdaki başarılarının sürekli hale gelmesi için liderlere büyük sorumluluklar düşmektedir.

Örgütte gösterilen liderlik tarzı ile örgüt çalışanlarının, örgütün ulaşmak istediği bir takım amaç, hedef ve değerler ile arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Örgütte sergilenen liderlik tarzı eğer çalışanların algısında olumlu ise; birey örgütün sahip olduğu değerlerine olan bağlılığı arttırmakta ve örgütün hedefine olumlu katkılar sunmaktadır. Örgütün lider ve yöneticileri örgütün sahip olduğu değerleri ve normları sahiplenir bunlara önem veriyorsa; bulundukları örgütte yenilikçi düşünce tarzı gelişecek buda çalışanların verimliliğine olumlu katkılar sunacaktır. Çalışanlar

liderlerin kendi ihtiyaçlarıyla yakından ilgilenmesi, örgütün yeni düşüncelere açık olması durumları örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir (Kılıç, 2010:88).

Örgütsel bağlılık ve liderlik tarzı hakkında farklı araştırmalar yapılmıştır. Yapısal liderlik üzerine araştırma yapan Bliau liderlik tarzının bağlılık üzerinde güçlü etkilerinin olduğunu saptamıştır. Diğer araştırmacılar olan Williams ve Hazer rgtsel bağlılık ve liderlik arasında ilişkiler saptamışlardır (Dick ve Metcalfe, 2001:111).

Bir lider örgüt içinde sergilemiş olduğu davranışlar ile örgütsel bağlılığı olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Liderlik tavrı olumlu davranışları içeriyorsa örgütte çalışan bireyin örgütsel bağlılığı da artabilmektedir. Eğer sergilenen davranış olumsuz ise örgüt çalışanın örgütsel bağlılığını azalmaktadır. Bir rgt hem örgüt içinde hem örgüt dışında başarıyı yakalamak istiyorsa örgütte uygulayacağı liderlik tarzına dikkat etmelidir. Örgüt bireylerin örgütsel bağlılığını, örgütsel verimliliğini ve performansını artırmak istiyorsa, liderin bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Liderler rgt içinde ne kadar çok örgütsel bağlılığı artırıcı davranış sergilerlerse, örgütün başarıları o derece kalıcı olacak ve sürekli hale gelecektir (akınberg ve Demirel, 2010:108).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE YÖNTEMİ

4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Dünya üzerinde sermayelerin küreselleşmesi ve zor rekabet koşulları gibi birçok etken, örgütlerin başarılarının devamlılığı, varlığını devam ettirmesi ve örgütlerin karmaşık yapılarının yönetilmesi, örgütlerin önemsedığı ve devamlılığı için önemli olan faktörlerin başında gelmektedir. Bundan dolayı örgütlerin lider ve yöneticilerinin alacağı kararlar ve örgüt içinde sergileyeceğı tutum ve davranışlar üzerinde durulması gereken önemli hususlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dünya’da ve Türkiye’de otantik liderlik ile ilgili yapılan saha çalışmaları incelendiğinde; otantik liderliğin hem örgütsel anlamda hem de bireysel anlamda etkilere maruz kaldığı görülmektedir. Bunun yanında otantik liderliğin farklı değişkenleri etkilediğı ve farklı değişkenlerden etkilendiğı yerli ve yabancı araştırmalarda görülmektedir. Otantik liderlik konusunun özellikle son yıllarda öneminin artmış olduğu, bu alanda makale ve tez çalışmalarının hızla artmakta olduğu gözlerden kaçmamaktadır. Yapılan literatür araştırmasında otantik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılıkla değişkenlerini bir arada inceleyen ve özel sektörde bankaların üzerinde uygulanan bir çalışmaya rastlanmamış olmasından ötürü, bu araştırma özgün bir çalışma özelliğı taşımaktadır. Bu çerçevede araştırmadaki temel amaçlar şunlardır:

1. Otantik liderliğin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılıklarıyla olan ilişkisini ortaya koymak; özel sektörde bankalar üzerinde yapılan araştırma ile katılım bankalarında çalışanların otantik liderlik algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılıklarına olan etkisini tespit etmektir.

Ayrıca, araştırmanın literatürde liderlik alanına katkı sağlaması, örgütlerin başarılı ve rekabet ortamlarına uyum gösterebilmesi için örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkarması ve örgütsel bağlılığın artırılması konusunda örgütlere yol gösterici olması açısından önem taşımaktadır.

4.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye de faaliyet gösteren bir katılım bankasının 3000 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmamızda örneklem çapı olarak Yamane'nin aşağıda verilen formülü kullanılarak 300 kişi olarak hesaplanmıştır.

$$n = \frac{Nz^2 pq}{Nd^2 + z^2 pq} \quad (1)$$

şeklinde ifade edilir (Yamane, ve Diğ., 2001:116).

Araştırmanın örneklem grubunun seçiminde basit ve tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır. Personelinin tümünün olduğu bir algoritma oluşturulmuş ve bunlardan tesadüfi olarak seçilen 300 kişiye anket formu mail yoluyla gönderilmiş olup 245 kişiden dönüş alınmıştır.

4.2.1 Araştırmanın Sınırlılıkları

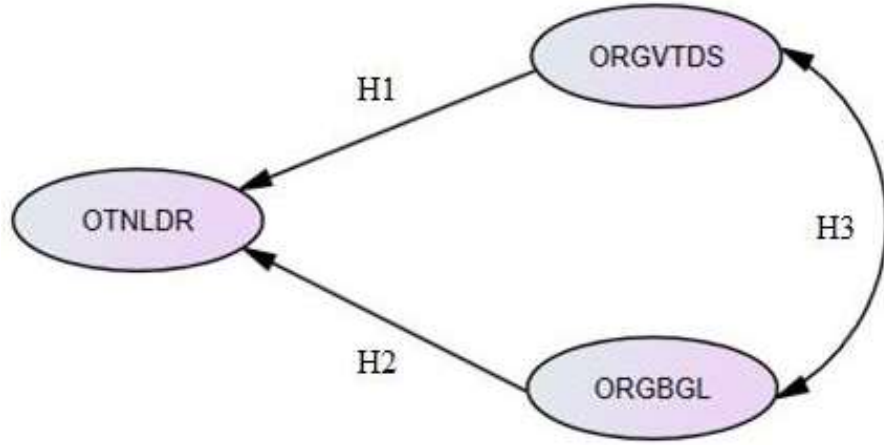
Bu çalışmada elde edilen bulgular çalışmanın evreni olan özel katılım bankası çalışanları ile sınırlıdır. Yine elde edilen bulgular araştırmanın yapıldığı dönem ile sınırlıdır. Yani elde edilen bulgular çalışmanın yapıldığı dönemde ilgili kurumda çalışan bireylere genelleştirilebilir.

Çalışma araştırmacının kişisel zaman ve ekonomik kaynakları ile gerçekleştirilmiştir. Bu bakımdan istatistiksel olarak duyarlılık ve güvenilirlik düzeyi kaynaklar göz önüne alınarak belirlenmiştir.

4.3 Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada otantik liderlik algısının, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi araştırılmaktadır. Bu çerçevede otantik liderlik algısı bağımsız değişken, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık düzeyleri ise bağımsız

değişkenlerdir. Modelin şeması Şekil 1’de verilmiştir. Araştırma bu yönüyle sebep sonuç ilişkilerini araştırmaya yönelik nedensellik araştırmasıdır (Arıkan, 2013).



Şekil 4.1: Araştırmanın modeli (Otantik Liderlik (OTNLDR)-Örgütsel Vatandaşlık (ORGVTDs)-Örgütsel Bağlılık (ORGBGL) şeklinde kısaltılmıştır.

4.3.1 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma modeli kısmında anlatıldığı gibi bu araştırmanın iki ana hipotezini otantik liderlik algısının örgütsel vatandaşlık üzerine etkisi ile otantik liderlik algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisi oluşturmaktadır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki olup olmadığının araştırılması da çalışmanın üçüncü temel hipotezini oluşturmaktadır. Bu bilgilere göre hipotezler aşağıdaki şekilde ifade edilir.

Ana Hipotezler:

H1: İş görenin otantik liderlik algısı, örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir.

H2: İş görenin otantik liderlik algısı, örgütsel bağlılığını etkilemektedir.

H3: İş görenin örgütsel vatandaşlık davranışıyla örgütsel bağlılığı arasında ilişki vardır.

H4: İş görenin; örgütsel liderlik algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılığı ölçekleri boyutlarında demografik özellikleri bakımından farklılık vardır.

Alt Hipotezler:

H1a: İş görenin otantik liderlik algısı, diğerkâmlık boyutunu etkilemektedir.

H1b: İş görenin otantik liderlik algısı, vicdanlılık boyutunu etkilemektedir.

- H1c: İş görenin otantik liderlik algısı, nezaket boyutunu etkilemektedir.
- H1c: İş görenin otantik liderlik algısı, centilmenlik boyutunu etkilemektedir.
- H1d: İş görenin otantik liderlik algısı, sivil erdem boyutunu etkilemektedir.
- H2a: İş görenin otantik liderlik algısı, duygusal bağlılık boyutunu etkilemektedir.
- H2b: İş görenin otantik liderlik algısı, devam bağlılığı boyutunu etkilemektedir.
- H2c: İş görenin otantik liderlik algısı, normatif bağlılık boyutunu etkilemektedir.
- H4a: İş görenin; otantik liderlik algısı boyutlarında demografik özellikleri bakımından farklılık vardır.
- H4b: İş görenin; örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarında demografik özellikleri bakımından farklılık vardır.
- H4c: İş görenin; örgütsel bağlılık boyutlarında demografik özellikleri bakımından farklılık vardır.

4.4 Veri Toplama Yöntemi

Araştırma verileri anket yöntemi ile toplanmıştır. Hazırlanan anket formu, hitap yazısı, demografik bilgiler bölümü ve üç ölçeğe ait maddelerden oluşmaktadır. Anket katılımcılara yüz yüze görüşme yöntemi ve internet aracılığıyla online olarak uygulanmıştır. İstenen bilgilerin eksiksiz doldurulması için özellikle özen gösterilmiştir. Yine de az sayıda eksik doldurulmuş anket araştırmaya dahil edilmemiştir.

4.4.1 Yöntem

Araştırmada elde edilen verilerin analizi, hipotezlerin test edilmesi ve elde edilen bulguların yorumlanmasında aşağıda verilen istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Verilerin bilgisayara aktarılması ve analizlerin gerçekleştirilmesinde Microsoft Office paketi Excel programı ve SPSS 18 istatistik programı kullanılmıştır.

4.4.2 Pearson Korelasyon Katsayısı

Korelasyon (Pearson korelasyon katsayısı) iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin bir ölçüsüdür. İki değişkenin her ikisinin de değişimi aynı yönde ise korelasyon pozitif olur. değişkenlerden biri artarken diğeri azalıyorsa korelasyon negatif olur. iki değişken arasında doğrusal ilişki yok ise korelasyon sıfır olur.

Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değer alır. korelasyon katsayısının -1 çıkması iki değişken arasında negatif yönlü tam ilişki olduğunu, +1 olması ise pozitif yönlü tam ilişki olduğunu gösterir. Her iki durumda rastgele değişkenlerden birisi diğerinden bir dönüşüm aracılığıyla elde edilmişse gerçekleşir.

Korelasyon katsayısının mutlak değer bakımından büyük çıkması (1'e yaklaşması) doğrusal ilişkinin güçlü olduğu şeklinde yorumlanır. Benzer olarak sıfıra yakın çıkması da zayıf doğrusal ilişki olduğu şeklinde yorumlanır.

Özetle, korelasyon katsayısı iki değere göre yorumlanır.

1. İşaretine göre: pozitif korelasyon değişkenlerin aynı yönde değiştiğini, negatif korelasyon katsayısı değişkenlerin ters yönde değiştiğini gösterir.
2. Mutlak değerine göre: 0'a yakın değerler ilişkinin zayıf (istatistiksel olarak önemsiz) olduğunu, 1'e yakın değerler ilişkinin güçlü (istatistiksel olarak önemli) olduğunu gösterir

Pearson korelasyon katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı student-t testi ile incelenir.

4.4.3 Regresyon Analizi (Doğrusal Regresyon)

Regresyon analizi bağımlı değişkenle bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin modelini elde etmeyi ve elde edilen model aracılığıyla tahmin yapmayı amaçlar. Bağımlı değişkenle bağımsız değişkenler arasında modelin fonksiyonu doğrusal ise modele doğrusal regresyon modeli, doğrusal regresyon modelinde bir tane bağımlı değişken bir tane bağımsız değişken varsa basit doğrusal regresyon denir.

Regresyon modelinin anlamlılığı için ANOVA (F) testi yapılır. Modelin istatistiksel olarak anlamlı olması, elde edilen regresyon fonksiyonunun hem bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklama hem de regresyon fonksiyonu aracılığıyla tahmin yapma açısından istatistiksel olarak uygun olduğu anlamına gelir.

Regresyon analizinde, bağımsız değişkeninin, bağımlı değişkendeki değişkenli açıklama yüzdesi düzeltilmiş belirleme (düzeltilmiş R-kare) katsayısı ile ifade edilir. Korelasyon katsayısının (çok değişkenli regresyonda çoklu korelasyon katsayısı) karesine belirleme katsayısı, belirleme katsayısının modeldeki bağımsız değişken sayısı ve veri sayısına bağlı olarak yeniden hesaplanmış değerine de düzeltilmiş belirleme katsayısı (düzeltilmiş R-kare) denir. Düzeltilmiş R-kare değerinin yüksek olması modelin istatistiksel açıdan öneminin de yüksek olması anlamına gelmektedir. Bu özelliğinden dolayı düzeltilmiş R-kare katsayısı farklı bağımsız değişkenlere sahip modeller arasında karşılaştırma yapmak amacıyla da kullanılır.

Regresyon modelinde değişkenlerin katsayılarının (Beta katsayısı) istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı student-t testiyle incelenir. Bağımsız değişkenin bir tane olduğu modelde beta katsayısının anlamlılığı ile modelin anlamlılığının testi eşdeğerdir. Çok değişkenli regresyonda ise model anlamlı olmasına karşın modeldeki bazı değişkenlerin katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmayabilir. Bunun anlamı sadece katsayısı anlamsız olan değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin önemsiz olduğudur. Gerekirse istatistiksel olarak anlamsız olan değişkenler modelden çıkarılarak model yeniden hesaplanır.

Modeldeki değişkenlerin katsayıları (beta katsayıları) korelasyon katsayısına benzer olarak yorumlanır. Katsayısı pozitif olan değişkenin bağımlı değişken üzerinde aynı yönde, katsayısı negatif olan değişkenin bağımlı değişken üzerinde ters yönde etkisi vardır. Regresyon modelinde hesaplanan standart regresyon katsayıları değişkenler standart normal değişkene dönüştürüldüğünde elde edilen regresyon katsayılarını ifade eder. Standart regresyon katsayıları birimsiz (değişkenlerin ölçüldüğü ölçme biriminden bağımsız) olduğundan bazı durumlarda yorumlama kolaylığı sağlar. Çok değişkenli regresyonda hangi değişkenin bağımlı değişken üzerinde daha fazla etkili olduğuna student-t istatistiğinin mutlak değerine bakılarak karar verilir. Mutlak değer bakımından büyük student-t istatistiğine sahip olan değişkenin etkisinin (öneminin) daha yüksek olduğu yorumu yapılır.

4.4.4 Anova Testi

Birbirinden bağımsız k tane ($k > 2$) gruptan en az birisinin ortalamasının diğerlerinden farklı olup olmadığını inceleyen parametrik bir test yöntemidir. ANOVA testi sonucunda gruplardan en az birisinin ortalamasının diğerlerinden farklı

olduğuna karar verilirse farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan testlere çoklu karşılaştırmalar (ikili karşılaştırmalar) denir. Çoklu karşılaştırma yöntemlerinden en yaygın kullanılanları LSD, Tukey, Bonferonni testleridir.

4.4.5 Student-t Testi

Student-t, aşağıda verilen hipotezlerin test edilmesinde kullanılan parametrik test yöntemidir.

- i. Bir grubun ortalamasının herhangi bir değerden farklı olup olmadığının testi
- ii. Bağımsız iki grubun ortalamalarının farklı olup olmadığının testi
- iii. Bağımlı iki grubun ortalamalarının farklı olup olmadığının testi

Bu araştırmada bağımsız iki grubun ortalamalarının farklı olup olmadığının testi yapılmıştır.

4.4.6 Cronbach's Alpha Katsayısı

Cronbach alfa katsayısı, ölçek içinde bulunan maddelerin i tutarlılığının (homojenliğinin) maddeler arası korelasyon katsayılarına bağlı bir lesdr. Diğer bir ifadeyle, alfa katsayısı ile ölçekte yer alan k tane maddenin (sorunun) türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarının sorgulanması konusunda bilgi elde edilir. Cronbach alfa katsayısı, 0 ile 1 arasında değer alır, ölçeğin alfa katsayısı ne kadar yüksek olursa “bu ölçekte bulunan maddelerin o ölçüde birbirleriyle tutarlı ve aynı özelliğin öğelerini yoklayan maddelerden oluştuğu ya da tüm maddelerin o ölçüde birlikte alıştığu” yorumu yapılır. Bu bilgilere göre alfa katsayısının değerine göre ölçeğin güvenirliği hakkındaki yotum Tablo 4.1’de verilmiştir (Alpar, 2011).

Tablo 4.1: Cronbach's alpha katsayısının değer aralığı ve yorumları.

Alfa katsayısı	Yorumu
0,80 – 1,00	Geliştirilen lek/test yüksek güvenirliğe sahiptir.
0,60 – 0,79	Geliştirilen test oldukça güvenilirdir.
0,40 – 0,59	Geliştirilen güvenirliği düşüktür.
0,00 – 0,39	Geliştirilen test güvenilir değildir.

4.4.7 Ölçekler

Otantik liderlik algısı için Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Otantik liderlik ölçeği ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkiye uyarlaması güvenirlik ve geçerlilik çalışmalarıyla birlikte Tabak ve diğerleri (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık düzeyi için Vey ve Campbell (2004) ile Williamsishia W (1999) tarafından geliştirilen iki çalışmanın birleştirilmesinden oluşturulan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık ölçeği diğerkamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkiye uyarlaması güvenirlik ve geçerlilik çalışmalarıyla birlikte Basım ve Şeşen (2006) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada örgütsel bağlılık düzeyi için Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ölçek (1984-1997) kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkiye uyarlaması güvenirlik ve geçerlilik çalışmalarıyla birlikte Yalçın (2009) tarafından gerçekleştirilmiştir.

4.5 Araştırmanın Analiz ve Bulguları

Tablo 4.2: Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirliği için cronbach's alpha katsayısı bulguları.

Ölçek	Cronbach's Alpha
Örgütsel bağlılık	,887
Otantik liderlik	,844
Örgütsel vatandaşlık	,907

Ankette kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizi bulguları Tablo 4.2’de verilmiştir. Tablo 4.2’ye göre ölçeklerin güvenirlikleri “Geliştirilen ölçek/test yüksek güvenirliğe sahiptir.” olarak bulunmuştur.

Tablo 4.3: Araştırmaya katılan çalışanların yaş grupları bakımından dağılımı.

Yaş grupları	n	Yüzde
21-25 yaş	37	12,3
26-29 yaş	100	33,3
30-34 yaş	97	32,3
35 yaş ve üzeri	66	22,0
Toplam	300	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların yaş gruplarına göre frekans dağılımları Tablo 4.3’de verilmiştir. Tablo 4.3’e göre araştırmaya katılan çalışanların %12,3’ü 21-25 yaş grubunda, %33,3’ü 26-29 yaş grubunda, %32,3’ü 30-34 yaş grubunda ve %22’si 35 –üzeri yaş grubundadır. Tablodan da görüldüğü gibi katılımcıların çoğunluğu (%65,6’sı) 26-34 yaş grubu çalışanlardır.

Tablo 4.4: Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet değişkeni bakımından dağılımı.

Cinsiyet	N	Yüzde
Kadın	34	11,3
Erkek	266	88,7
Toplam	300	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre frekans dağılımları Tablo 4.4’de verilmiştir. Tablo 4.4’e göre araştırmaya katılan çalışanların %13,3’ü kadın ve %88,7’si erkek çalışandır.

Tablo 4.5: Araştırmaya katılan çalışanların medeni durum değişkeni bakımından dağılımı.

Medeni durum	N	Yüzde
Evli	175	58,3
Bekar	125	41,7
Toplam	300	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre frekans dağılımları Tablo 4.5’de verilmiştir. Tablo 4.5’e göre araştırmaya katılan çalışanların %58,3’ü evli ve %41,7’si bekar çalışandır.

Tablo 4.6: Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu değişkeni bakımından dağılımı.

Eğitim durumu	N	Yüzde
Lise	10	3,3
MYO	4	1,3
Lisans	230	76,7
Yüksek lisans	56	18,7
Toplam	300	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları Tablo 4.6’da verilmiştir. Tablo 4.6’ya göre araştırmaya katılan çalışanların %3,3’ü lise, %1,3’ü meslek yüksekokulu, %76,7’si lisans ve %18,7’si yüksek lisans mezunudur. Lise ve meslek yüksekokulu mezunları oranının düşük olması araştırmanın evrenindeki dağılımın bir yansımasıdır. Tablodan da görüldüğü gibi katılımcıların hemen hepsi (%95,4’ü) lisans veya yüksek lisans mezunudur.

Tablo 4.7: Otantik liderlik ölçeği ve alt boyutlarının açıklayıcı istatistikleri.

	Ort.	Std. Sapma
Şeffaflık	3,69	0,823
Bilgi	3,97	0,713
Özfarkındalık	4,00	0,747
Ahlak	3,72	0,759
Otantik Liderlik	3,82	0,605

Otantik liderlik ölçeği ve alt boyutlarının açıklayıcı istatistikleri Tablo 4.7’de verilmiştir. Tablo 4.7’ye göre ölçeğin ve alt boyutlarının ortalamalarının “katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Alt boyutların ortalamaları incelendiğinde en yüksek algının özfarkındalık, en düşük algının ise şeffaflık boyutunda gerçekleştiği görülmektedir.

Tablo 4.8: Örgütsel vatandaşlık ölçeği ve alt boyutlarının açıklayıcı istatistikleri.

	Ort.	Std. Sapma
Diğergamlık	3,72	0,985
Vicdan	3,48	1,024
Nezaket	3,62	1,143
Centilmenlik	3,62	0,953
Sivil Erdem	3,76	1,055
Örgütsel Vatandaşlık	3,65	0,849

Örgütsel vatandaşlık ölçeği ve alt boyutlarının açıklayıcı istatistikleri Tablo 4.8’de verilmiştir. Tablo 4.8’e göre ölçeğin ve alt boyutlarının ortalamalarının “katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Alt boyutların ortalamaları incelendiğinde en yüksek katılımın sivil erdem, en düşük katılımın ise vicdanlılık boyutunda gerçekleştiği görülmektedir.

Tablo 4.9: Örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının açıklayıcı istatistikleri.

	Ort.	Std. Sapma
Duygusal bağlılık	3,33	0,998
Devam bağlılığı	3,01	0,577
Normatif bağlılık	3,02	0,862
Örgütsel bağlılık	3,13	0,468

Örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının açıklayıcı istatistikleri Tablo 4.9’da verilmiştir. Tablo 4.9’a göre ölçeğin ve alt boyutlarının ortalamalarının “kararsızım” düzeyinde olduğu görülmektedir. Alt boyutların ortalamaları incelendiğinde en yüksek katılımın duygusal bağlılık boyutunda olduğu ve devam bağlılığı ile normatif bağlılık boyutlarında katılım düzeyinin yaklaşık olarak aynı olduğu görülmektedir.

Otantik Liderlik Algısının Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisinin İncelenmesi.

Tablo 4.10: Otantik liderlik ölçeği boyutlarının, örgütsel vatandaşlık ölçeği boyutlarından diğerkâmlık üzerine etkisi.

	Regresyon katsayıları	Standard regresyon katsayıları	T	P
Sabit	1,582		4,575	0,000
Şeffaflık	-0,069	-0,058	-0,918	0,359
Bilgiyi tarafsız değerlendirme	0,146	0,106	1,386	0,167
Özfarkındalık	0,296	0,224	3,018	0,003
Ahlak	0,171	0,132	1,860	0,064
R	R kare	Düzeltilmiş R kare	F	P
,370 ^a	0,137	0,125	11,720	,000 ^a

Tablo 4.10'a göre model için düzeltilmiş R-kare katsayısı 0,125 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, diğerkâmlık boyutundaki değişkenliğin %12,5'inin doğrusal regresyon modeli aracılığıyla otantik liderlik boyutları tarafından açıklandığını göstermektedir

Tablo 4.10'a göre otantik liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık boyutlarından diğerkâmlık üzerinde ($\alpha=0,5$; $p<0,05$) anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel vatandaşlık boyutlarında %12,5 düzeyinde liderlik boyutları tarafından açıklandığı görülmektedir.

Tablo 4.11: Otantik liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık boyutlarından diğerkâmlık üzerine etkisi.

	Regresyon katsayıları	Standard regresyon katsayıları	T	P
Sabit	1,647		5,202	0,000
Özfarkındalık	0,320	0,243	3,764	0,000
Ahlak	0,214	0,165	2,558	0,011
R	R kare	Düzeltilmiş R kare	F	P
,361 ^a	0,130	0,124	22,188	,000 ^a

Tablo 4.11'e göre, regresyon modelinde, şeffaflık ve bilgi boyutlarının katsayısı istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Katsayısı anlamsız bulunan şeffaflık ve bilgi boyutları modelden çıkarılarak yeni bir model oluşturulmuştur.

Yapılan regresyon analizi sonucunda iki bağımsız değişkeni içeren model anlamlı bulunmuştur. Ayrıca model için düzeltilmiş R-kare katsayısı 0,124 olarak hesaplanmış ve tablo 4.11'de verilmiştir. Bu değer, diğerkâmlık boyutundaki değişkenliğin %12,4'ünün doğrusal regresyon modeli aracılığıyla özfarkındalık ve ahlak tarafından açıklandığını göstermektedir.

Tablo 4.11'e göre otantik liderlik boyutlarından örgütsel vatandaşlık boyutlarından diğerkâmlık üzerinde ($\alpha =0,5$; $p<0,05$) düzeyinde anlamlı bir etkisini olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel vatandaşlık boyutlarından diğerkâmlık %12,4 düzeyinde liderlik boyutlarından özfarkındalık ve ahlak tarafından açıklandığı görülmektedir.

Yeni regresyon modelini oluştururken şeffaflık ve bilgiyi tarafsız değerlendirme boyutları modelden çıkartılarak yeni modelin katsayılarının tahmini Tablo 4.11'de verilmiştir. Bağımsız değişken olarak alınan iki boyutun da katsayıları

t testine göre anlamlı bulunmuştur. Tablo 4.11'e göre boyutların ikisinin de diğerkâmlık boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır. Buna göre diğerkâmlık Y, özfarkındalık X1 ve ahlak X2 ile gösterilirse doğrusal regresyon modeli

$$Y = 1,647 + 0,320 \times X1 + 0,214 \times X2$$

olarak elde edilir. Ayrıca standart katsayılara göre, özfarkındalık boyutundaki 1 br artış diğerkâmlık boyutunda 0,243 birim artışa ve ahlak boyutundaki 1 br artış diğerkâmlık boyutunda 0,165 birim artışa neden olması beklenmektedir. Katsayıların student-t istatistiği değerlerine bakıldığında her iki değişken de birbirine yakın önemde olmakla birlikte, özfarkındalık boyutunun diğerkâmlık boyutu üzerinde daha yüksek öneme (etkiye) sahip olduğu yorumu yapılabilir.

Tablo 4.12: Otantik liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık boyutlarından vicdanlılık üzerine etkisi.

	Regresyon katsayıları	Standard regresyon katsayıları	T	P
Sabit	1,465		4,007	0,000
Şeffaflık	-0,023	-0,018	-0,283	0,777
Bilgiyi tarafsız değerlendirme	0,089	0,062	0,798	0,425
Özfarkındalık	0,255	0,186	2,467	0,014
Ahlak	0,194	0,144	1,993	0,047
R	R kare	Düzeltilmiş R kare	F	P
,328 ^a	0,108	0,096	8,898	,000 ^a

Tablo 4.12'ye göre otantik liderlik ölçeği boyutlarının vicdanlılık üzerine etkisi doğrusal regresyon modeliyle incelenebilir boyutundaki değişkenliğin %9,6'sının doğrusal regresyon modeli aracılığıyla otantik liderlik boyutlarından özfarkındalık ve ahlak tarafından açıklandığını göstermektedir.

Tablo 4.12'ye göre otantik liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık boyutlarından vicdanlılık üzerinde ($\alpha=0,5$; $p<0,05$) anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel vatandaşlık boyutlarında %9,6 düzeyinde liderlik boyutlarından özfarkındalık ve ahlak tarafından açıklandığı görülmektedir.

Tablo 4.13: Otantik liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık boyutlarından vicdanlılık üzerine etkisi.

	Regresyon katsayıları	Standard regresyon katsayıları	T	P
Sabit	1,530		4,587	0,000
Özfarkındalık	0,279	0,204	3,114	0,002
Ahlak	0,223	0,165	2,528	0,012
R	R kare	Düzeltilmiş R kare	F	P
,325 ^a	0,106	0,100	17,542	,000 ^a

Tablo 4.13'e göre, regresyon modelinde, şeffaflık ve bilgi boyutlarının katsayısı istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Katsayısı anlamsız bulunan şeffaflık ve bilgi boyutları modelden çıkarılarak yeni bir model oluşturulmuştur.

Yapılan regresyon analizi sonucunda iki bağımsız değişkeni içeren model anlamlı bulunmuştur. Ayrıca model için düzeltilmiş R-kare katsayısı 0,100 olarak hesaplanmış ve tablo 4.13'de verilmiştir. Bu değer, vicdanlılık boyutundaki değişkenliğin %10'unun doğrusal regresyon modeli aracılığıyla özfarkındalık ve ahlak tarafından açıklandığını göstermektedir.

Tablo 4.13'e göre otantik liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık boyutlarından vicdanlılık üzerinde ($\alpha = 0,5$; $p < 0,05$) düzeyinde anlamlı bir etkisini olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel vatandaşlık boyutlarında vicdanlılık %10 düzeyinde liderlik boyutlarından özfarkındalık ve ahlak tarafından açıklandığı görülmektedir.

Yeni regresyon modelinin katsayılarının tahmini Tablo 4.13'de verilmiştir. Bağımsız değişken olarak alınan iki boyutun da katsayıları t testine göre anlamlı bulunmuştur. Elde edilen modele göre boyutların ikisinin de vicdanlılık boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır. Buna göre vicdanlılık Y, özfarkındalık X1 ve ahlak X2 ile gösterilirse doğrusal regresyon modeli

$$Y = 1,530 + 0,279 \times X1 + 0,223 \times X2$$

olarak elde edilir. Ayrıca standart katsayılar göre, özfarkındalık boyutundaki 1 birim artış vicdanlılık boyutunda 0,204 birim artışa ve ahlak boyutundaki 1 birim artış vicdanlılık boyutunda 0,165 birim artışa neden olması beklenmektedir. Katsayıların student-t istatistiği değerlerine bakıldığında her iki değişken de birbirine yakın önemde olmakla birlikte, özfarkındalık boyutunun vicdanlılık boyutu üzerinde daha yüksek öneme (etkiye) sahip olduğu yorumu yapılabilir.

Tablo 4.14: Otantik liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık boyutlarından nezaket üzerine etkisi.

	Regresyon katsayıları	Standard regresyon katsayıları	T	P
Sabit	1,048		2,599	0,010
Şeffaflık	0,043	0,031	0,492	0,623
Bilgi tarafsız değerlendirme	0,164	0,102	1,336	0,182
Özfarkındalık	0,221	0,144	1,932	0,054
Ahlak	0,237	0,157	2,209	0,028
R	R kare	Düzeltilmiş R kare	F	P
,360 ^a	0,130	0,118	11,013	,000 ^a

Tablo 4.14'e göre model için düzeltilmiş R-kare katsayısı 0,118 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, diğerkâmlık boyutundaki değişkenliğin %11,8'inin doğrusal regresyon modeli aracılığıyla otantik liderlik boyutlarından özfarkındalık ve ahlak tarafından açıklandığını göstermektedir

Tablo 4.14'e göre otantik liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık boyutlarından nezaket üzerinde ($\alpha=0,5$; $p<0,05$) anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel vatandaşlık boyutlarında nezaket %11,8 düzeyinde liderlik boyutlarından özfarkındalık ve ahlak tarafından açıklandığı görülmektedir.

Tablo 4.15: Otantik liderlik ölçeği boyutlarının örgütsel vatandaşlık ölçeği boyutlarından nezaket üzerine etkisi.

	Regresyon katsayıları	Standard regresyon katsayıları	T	P
Sabit	1,282		3,475	0,001
Özfarkındalık	0,303	0,198	3,053	0,002
Ahlak	0,304	0,202	3,111	0,002
R	R kare	Düzeltilmiş R kare	F	P
,351 ^a	0,123	0,117	20,869	,000 ^a

Tablo 4.15'a göre, regresyon modelinde, şeffaflık ve bilgi boyutlarının katsayısı istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Katsayısı anlamsız bulunan şeffaflık ve bilgi boyutları modelden çıkarılarak yeni bir model oluşturulmuştur.

Yapılan regresyon analizi sonucunda iki bağımsız değişkeni içeren model anlamlı bulunmuştur. Ayrıca model için düzeltilmiş R-kare katsayısı 0,117 olarak hesaplanmış ve tablo 4.15’de verilmiştir. Bu değer, nezaket boyutundaki değişkenliğin %11,7’sini doğrusal regresyon modeli aracılığıyla özfarkındalık ve ahlak tarafından açıklandığını göstermektedir.

Tablo 4.15’e göre otantik liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık boyutlarından nezaket üzerinde ($\alpha = 0,5$; $p < 0,05$) düzeyinde anlamlı bir etkisini olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel vatandaşlık boyutlarında nezaket %11,7 düzeyinde liderlik boyutlarından özfarkındalık ve ahlak tarafından açıklandığı görülmektedir.

Yeni regresyon modelinin katsayılarının tahmini Tablo 4.15’de verilmiştir. Bağımsız değişken olarak alınan iki boyutun da katsayıları t testine göre anlamlı bulunmuştur. Elde edilen modele göre boyutların ikisinin de nezaket boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır. Buna göre nezaket Y, özfarkındalık X1 ve ahlak X2 ile gösterilirse doğrusal regresyon modeli

$$Y = 1,282 + 0,303 \times X1 + 0,304 \times X2$$

olarak elde edilir. Ayrıca standart katsayılar göre, özfarkındalık boyutundaki 1 birim artış nezaket boyutunda 0,198 birim artışa ve ahlak boyutundaki 1 birim artış nezaket boyutunda 0,202 birim artışa neden olması beklenmektedir. Katsayıların student-t istatistiği değerlerine bakıldığında her iki değişken de birbirine yakın önemde olmakla birlikte, ahlak boyutunun nezaket boyutu üzerinde daha yüksek öneme (etkiye) sahip olduğu yorumu yapılabilir.

Tablo 4.16: Otantik liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık boyutlarından centilmenlik üzerine etkisi.

	Regresyon katsayıları	Standard regresyon katsayıları	T	P
Sabit	1,445		4,312	0,000
Şeffaflık	0,149	0,129	2,040	0,042
Bilgi tarafsız değerlendirme	0,052	0,039	0,510	0,611
Özfarkındalık	0,206	0,162	2,171	0,031
Ahlak	0,161	0,128	1,799	0,073
R	R kare	Düzeltilmiş R kare	F	P
,365 ^a	0,133	0,122	11,347	,000 ^a

Tablo 4.16'e göre model için düzeltilmiş R-kare katsayısı 0,122 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, centilmenlik boyutundaki değişkenliğin %12,2'sinin doğrusal regresyon modeli aracılığıyla otantik liderlik boyutlarından şeffaflık, özfarkındalık ve ahlak tarafından açıklandığını göstermektedir.

Tablo 4.16'a göre otantik liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık boyutlarından centilmenlik üzerinde ($\alpha=0,5$; $p<0,05$) anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel vatandaşlık boyutlarından nezaket %12,2 düzeyinde liderlik boyutlarından şeffaflık, özfarkındalık ve ahlak tarafından açıklandığı görülmektedir.

Tablo 4.17: Otantik liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık boyutlarından centilmenlik üzerine etkisi.

	Regresyon katsayıları	Standard regresyon katsayıları	T	P
Sabit	1,494		4,653	0,000
Şeffaflık	0,155	0,134	2,143	0,033
Öz farkındalık	0,223	0,175	2,525	0,012
Ahlak	0,179	0,142	2,187	0,030
R	R kare	Düzeltilmiş R kare	F	P
,364 ^a	0,133	0,124	15,081	,000 ^a

Tablo 4.17'ye göre, regresyon modelinde, bilgi boyutunun katsayısı istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Katsayısı anlamsız bulunan bilgi boyutu modelden çıkarılarak yeni bir model oluşturulmuştur

Yapılan regresyon analizi sonucunda iki bağımsız değişkeni içeren model anlamlı bulunmuştur. Ayrıca model için düzeltilmiş R-kare katsayısı 0,124 olarak hesaplanmış ve tablo 4.17'de verilmiştir. Bu değer, centilmenlik boyutundaki değişkenliğin %12,4'ünün doğrusal regresyon modeli aracılığıyla özfarkındalık, şeffaflık ve ahlak tarafından açıklandığını göstermektedir.

Tablo 4.17'e göre otantik liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık boyutlarından centilmenlik üzerinde ($\alpha =0,5$; $p<0,05$) düzeyinde anlamlı bir etkisini olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel vatandaşlık boyutlarından centilmenlik %11,7 düzeyinde liderlik boyutlarından özfarkındalık, şeffaflık ve ahlak tarafından açıklandığı görülmektedir.

Yeni regresyon modelinin katsayılarının tahmini Tablo 4.17’de verilmiştir. Bağımsız değişken olarak alınan üç boyutun da katsayıları t testine göre anlamlı bulunmuştur. Elde edilen modele göre boyutların üçünün de centilmenlik boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır. Buna göre nezaket Y, özfarkındalık X1, ahlak X2 ve şeffaflık X3 ile gösterilirse doğrusal regresyon modeli

$$Y = 1,494 + 0,223 \times X1 + 0,179 \times X2 + 0,155 \times X3$$

olarak elde edilir. Ayrıca standart katsayılara göre, özfarkındalık boyutundaki 1 birim artış centilmenlik boyutunda 0,175 birim artışa, ahlak boyutundaki 1 birim artış centilmenlik boyutunda 0,142 birim artışa ve şeffaflık boyutundaki 1 birim artış centilmenlik boyutunda 0,134 birim artışa neden olması beklenmektedir. Katsayıların student-t istatistiği değerlerine bakıldığında her iki değişken de birbirine yakın önemde olmakla birlikte, özfarkındalık boyutunun centilmenlik boyutu üzerinde daha yüksek öneme (etkiye) sahip olduğu yorumu yapılabilir.

Tablo 4.18: Otantik liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık boyutlarından sivil erdem üzerine etkisi.

	Regresyon katsayıları	Standard regresyon katsayıları	T	P
Sabit	0,868		2,423	0,016
Şeffaflık	0,116	0,090	1,478	0,140
Bilgi tarafsız değerlendirme	0,104	0,070	0,952	0,342
Özfarkındalık	0,225	0,159	2,216	0,027
Ahlak	0,309	0,222	3,235	0,001
R	R kare	Düzeltilmiş R kare	F	P
,439 ^a	0,193	0,182	17,605	,000 ^a

Tablo 4.18’e göre model için düzeltilmiş R-kare katsayısı 0,182 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, sivil erdem boyutundaki değişkenliğin %18,2’sinin doğrusal regresyon modeli aracılığıyla otantik liderlik boyutlarından özfarkındalık ve ahlak tarafından açıklandığını göstermektedir

Tablo 4.18’a göre otantik liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık boyutlarından sivil erdem üzerinde ($\alpha=0,5$; $p<0,05$) anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel vatandaşlık boyutlarından %12,2 düzeyinde liderlik boyutlarından özfarkındalık ve ahlak tarafından açıklandığı görülmektedir.

Tablo 4.19: Otantik liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık boyutlarından sivil erdem üzerine etkisi.

	Regresyon katsayıları	Standard regresyon katsayıları	T	P
Sabit	1,134		3,451	0,001
Özfarkındalık	0,317	0,224	3,584	0,000
Ahlak	0,364	0,262	4,188	0,000
R	R kare	Düzeltilmiş R kare	F	P
,428 ^a	0,183	0,177	33,236	,000 ^a

Tablo 4.19'a göre, regresyon modelinde, şeffaflık ve bilgi boyutlarının katsayısı istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Katsayısı anlamsız bulunan şeffaflık ve bilgi boyutları modelden çıkarılarak yeni bir model oluşturulmuştur.

Yapılan regresyon analizi sonucunda iki bağımsız değişkeni içeren model anlamlı bulunmuştur. Ayrıca model için düzeltilmiş R-kare katsayısı 0,177 olarak hesaplanmış ve tablo 4.19'da verilmiştir. Bu değer, sivil erdem boyutundaki değişkenliğin %17,7'sinin doğrusal regresyon modeli aracılığıyla özfarkındalık ve ahlak tarafından açıklandığını göstermektedir.

Tablo 4.19'a göre otantik liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık boyutlarından sivil erdem üzerinde ($\alpha = 0,5$; $p < 0,05$) düzeyinde anlamlı bir etkisini olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel vatandaşlık boyutlarında sivil erdem %11,7 düzeyinde liderlik boyutlarından özfarkındalık, ve ahlak tarafından açıklandığı görülmektedir.

Yeni regresyon modelinin katsayılarının tahmini Tablo 4.19'da verilmiştir. Bağımsız değişken olarak alınan iki boyutun da katsayıları t testine göre anlamlı bulunmuştur. Elde edilen modele göre boyutların ikisinin de sivil erdem boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır. Buna göre sivil erdem Y, özfarkındalık X1 ve ahlak X2 ile gösterilirse doğrusal regresyon modeli

$$Y = 1,134 + 0,317 \times X1 + 0,364 \times X2$$

olarak elde edilir. Ayrıca standart katsayılara göre, özfarkındalık boyutundaki 1 birim artış sivil erdem boyutunda 0,224 birim artışa ve ahlak boyutundaki 1 birim artış sivil erdem boyutunda 0,262 birim artışa neden olması beklenmektedir. Katsayıların student-t istatistiği değerlerine bakıldığında her iki değişken de birbirine yakın önemde olmakla birlikte, ahlak boyutunun sivil erdem boyutu üzerinde daha yüksek öneme (etkiye) sahip olduğu yorumu yapılabilir.

Otantik Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini İncelenmesi

Tablo 4.20: Otantik liderlik boyutlarının örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık üzerine etkisi.

	Regresyon katsayıları	Standard regresyon katsayıları	T	P
Sabit	1,693		4,672	0,000
Şeffaflık	0,195	0,161	2,464	0,014
Bilginin Tarafsız Değerlendirilmesi	0,108	0,077	0,980	0,328
Özfarkındalık	-0,037	-0,028	-0,363	0,717
Ahlak	0,172	0,131	1,780	0,076
R	R kare	Düzeltilmiş R kare	F	P
,277 ^a	0,077	0,064	6,134	,000 ^a

Yapılan regresyon analizi sonucunda iki bağımsız değişkeni içeren model anlamlı bulunmuştur. Ayrıca model için düzeltilmiş R-kare katsayısı 0,064 olarak hesaplanmış ve tablo 4.20’de verilmiştir. Bu değer, centilmenlik boyutundaki değişkenliğin %6,4’ünün doğrusal regresyon modeli aracılığıyla liderlik boyutlarından şeffaflık ve ahlak tarafından açıklandığını göstermektedir.

Tablo 4.20’ye göre otantik liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık boyutlarından duygusal bağlılık üzerinde ($\alpha = 0,5$; $p < 0,05$) düzeyinde anlamlı bir etkisini olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel vatandaşlık boyutlarında duygusal bağlılık %6,4 düzeyinde liderlik boyutlarından şeffaflık ve ahlak tarafından açıklandığı görülmektedir.

Tablo 4.21: Otantik liderlik boyutlarının örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık üzerine etkisi.

	Regresyon katsayıları	Standard regresyon katsayıları	T	P
Sabit	1,793		5,560	0,000
Şeffaflık	0,206	0,170	2,839	0,005
Ahlak	0,209	0,159	2,656	0,008
R	R kare	Düzeltilmiş R kare	F	P
,272 ^a	0,074	0,068	11,828	,000 ^a

Tablo 4.21’e göre, regresyon modelinde, özfarkındalık ve bilgi boyutlarının katsayısı istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Katsayısı anlamsız bulunan özfarkındalık ve bilgi boyutları modelden çıkarılarak yeni bir model oluşturulmuştur

Yapılan regresyon analizi sonucunda iki bağımsız değişkeni içeren model anlamlı bulunmuştur. Ayrıca model için düzeltilmiş R-kare katsayısı 0,068 olarak hesaplanmış ve tablo 4.21’de verilmiştir. Bu değer, duygusal bağlılık boyutundaki değişkenliğin %6,8’sinin doğrusal regresyon modeli aracılığıyla şeffaflık ve ahlak tarafından açıklandığını göstermektedir.

Tablo 4.21’e göre otantik liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık boyutlarından duygusal bağlılık üzerinde ($\alpha = 0,5$; $p < 0,05$) düzeyinde anlamlı bir etkisini olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel vatandaşlık boyutlarından duygusal bağlılık %6,8 düzeyinde liderlik boyutlarından şeffaflık ve ahlak tarafından açıklandığı görülmektedir.

Yeni regresyon modelinin katsayılarının tahmini Tablo 4.21’de verilmiştir. Bağımsız değişken olarak alınan iki boyutun da katsayıları t testine göre anlamlı bulunmuştur. Elde edilen modele göre boyutların ikisinin de duygusal bağlılık boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır. Buna göre duygusal bağlılık Y, şeffaflık X1 ve ahlak X2 ile gösterilirse doğrusal regresyon modeli

$$Y = 1,793 + 0,206 \times X1 + 0,209 \times X2$$

olarak elde edilir. Ayrıca standart katsayılar göre, şeffaflık boyutundaki 1 birim artış duygusal bağlılık boyutunda 0,170 birim artışa ve ahlak boyutundaki 1 birim artış duygusal bağlılık boyutunda 0,159 birim artışa neden olması beklenmektedir. Katsayıların student-t istatistiği değerlerine bakıldığında her iki değişken de birbirine yakın önemde olmakla birlikte, şeffaflık boyutunun duygusal bağlılık boyutu üzerinde daha yüksek öneme (etkiye) sahip olduğu yorumu yapılabilir.

Tablo 4.22: Otantik liderlik boyutlarının örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı üzerine etkisi.

	Regresyon katsayıları	Standard regresyon katsayıları	T	P
Sabit	2,392		11,233	0,000
Şeffaflık	0,097	-0,139	-2,093	0,037
Bilginin Tarafsız Değerlendirilmesi	0,018	-0,022	-0,273	0,785
Özfarkındalık	-0,059	0,076	0,977	0,329
Ahlak	0,115	-0,151	-2,028	0,043
R	R kare	Düzeltilmiş R kare	F	P
,213 ^a	0,045	0,032	3,511	,008 ^a

Yapılan regresyon analizi sonucunda iki bağımsız değişkeni içeren model anlamlı bulunmuştur. Ayrıca model için düzeltilmiş R-kare katsayısı 0,032 olarak

hesaplanmış ve tablo 4.22’de verilmiştir. Bu değer, devam bağlılığı boyutundaki değişkenliğin %3,2’sinin doğrusal regresyon modeli aracılığıyla liderlik boyutlarından şeffaflık ve ahlak tarafından açıklandığını göstermektedir.

Tablo 4.22’ye göre otantik liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık boyutlarından devam bağlılığı üzerinde ($\alpha =0,5$; $p<0,05$) düzeyinde anlamlı bir etkisini olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel vatandaşlık boyutlarında devam bağlılığının %3,2 düzeyinde otantik liderlik boyutlarından şeffaflık ve ahlak tarafından açıklandığı görülmektedir.

Tablo 4.23: Otantik liderlik boyutlarının örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı üzerine etkisi.

	Regresyon katsayıları	Standard regresyon katsayıları	T	P
Sabit	2,338		12,340	0,000
Şeffaflık	0,083	0,119	1,952	0,052
Ahlak	0,099	0,130	2,141	0,033
R	R kare	Düzeltilmiş R kare	F	P
,206 ^a	0,042	0,036	6,564	,002 ^a

Tablo 4.23’ye göre, regresyon modelinde, özfarkındalık ve bilgi boyutlarının katsayısı istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Katsayısı anlamsız bulunan özfarkındalık ve bilgi boyutları modelden çıkarılarak yeni bir model oluşturulmuştur.

Yapılan regresyon analizi sonucunda iki bağımsız değişkeni içeren model anlamlı bulunmuştur. Ayrıca model için düzeltilmiş R-kare katsayısı 0,036 olarak hesaplanmış ve tablo 4.23’de verilmiştir. Bu değer, devam bağlılığı boyutundaki değişkenliğin %3,6’sının doğrusal regresyon modeli aracılığıyla şeffaflık ve ahlak tarafından açıklandığını göstermektedir.

Tablo 4.23’e göre otantik liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık boyutlarından devam bağlılığı üzerinde ($\alpha =0,5$; $p<0,05$) düzeyinde anlamlı bir etkisini olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel vatandaşlık boyutlarında devam bağlılığı %3,6 düzeyinde liderlik boyutlarından şeffaflık ve ahlak tarafından açıklandığı görülmektedir.

Modelde katsayısı anlamsız bulunan boyutlar modelden çıkarılarak regresyon yeni bir regresyon modeli oluşturulmuştur. İki bağımsız değişken içeren model yine

anlamli bulunmuştur. Ayrıca model için düzeltilmiş R-kare katsayısı 0,036 olarak hesaplanmıştır.

Yeni regresyon modelinin katsayılarının tahmini Tablo 4.23’de verilmiştir. Bağımsız değişken olarak alınan iki boyutun da katsayıları t testine göre anlamlı bulunmuştur. Elde edilen modele göre boyutların ikisinin de devam bağıllığı boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır. Buna göre devam bağıllığı Y, şeffaflık X1 ve ahlak X2 ile gösterilirse doğrusal regresyon modeli

$$Y = 2,338 + 0,083 \times X1 + 0,099 \times X2$$

olarak elde edilir. Ayrıca standart katsayılara göre, şeffaflık boyutundaki 1 birim artış devam bağıllığı boyutunda 0,119 birim artışa ve ahlak boyutundaki 1 birim artış devam bağıllığı boyutunda 0,130 birim artışa neden olması beklenmektedir. Katsayıların student-t istatistiği değerlerine bakıldığında her iki değişken de birbirine yakın önemde olmakla birlikte, ahlak boyutunun devam bağıllığı boyutu üzerinde daha yüksek öneme (etkiye) sahip olduğu yorumu yapılabilir.

Tablo 4.24: Otantik liderlik boyutlarının örgütsel bağıllık boyutlarından normatif bağıllık üzerine etkisi.

	Regresyon katsayıları	Standard regresyon katsayıları	T	P
Sabit	3,187		9,859	0,000
Şeffaflık	-0,044	-0,042	-0,628	0,531
Bilginin tarafsız değerlendirilmesi	0,179	0,148	1,819	0,070
Özfarkındalık	-0,073	-0,064	-0,801	0,424
Ahlak	-0,113	-0,100	-1,317	0,189
R	R kare	Düzeltilmiş R kare	F	P
,124 ^a	0,015	0,002	1,151	,333 ^a

Tablo 4.24’e göre otantik liderlik boyutlarının örgütsel bağıllık ölçeği boyutlarından normatif bağıllık üzerinde anlamlı ve istatistiksel bir ilişki tespit edilememiştir.

Ölçekler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 4.25: Otantik liderlik algısı, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık ölçekleri arasındaki korelasyon katsayıları.

		X1	X2	X3
Örgütsel Bağlılık (X1)	Korelasyon katsayısı	1	,406**	,111
	p		,000	,055
Örgütsel Vatandaşlık (X2)	Korelasyon katsayısı	,406**	1	,421**
	P	0		,000
Otantik Liderlik(X3)	Korelasyon katsayısı	0,111	,421**	1,000
	P	0,055	,000	

Otantik liderlik algısı, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık ölçekleri arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 4.26’da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel bağlılık ile otantik liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunamamıştır. Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık arasında ve örgütsel vatandaşlık ile otantik liderlik arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Otantik liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilgileşim katsayısı 0,421 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç iki değişken arasında orta düzeyde bir doğrusal ilişki olduğunu gösterir. Ayrıca ilgileşim katsayısının pozitif olması iki değişken arasındaki değişkenliğin aynı yönde olduğunu gösterir. Yani bu değişkenlerden herhangi birindeki değişimin diğer değişkende de aynı yönlü değişime kaynaklık etmesi beklenir.

Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilgileşim katsayısı 0,406 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç iki değişken arasında orta düzeyde bir doğrusal ilişki olduğunu gösterir. Ayrıca ilgileşim katsayısının pozitif olması iki değişken arasındaki değişkenliğin aynı yönde olduğunu gösterir. Yani bu değişkenlerden herhangi birindeki değişimin diğer değişkende de aynı yönlü değişime kaynaklık etmesi beklenir.

Ölçeklerin Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi

Tablo 4.26: Otantik liderlik ölçeği ve boyutlarının yaş grupları değişkeni bakımından incelenmesi.

		N	Ort.	Std. Sapma	F	P
Şefalık	21-25 yaş	37	3,55	1,030	1,369	0,252
	26-29 yaş	100	3,61	0,757		
	30-34 yaş	97	3,75	0,810		
	35 yaş ve üzeri	66	3,82	0,803		
	Toplam	300	3,69	0,823		
Bilgiyi Tarafsız değerlendirme	21-25 yaş	37	3,75	0,759	2,231	0,085
	26-29 yaş	100	4,08	0,647		
	30-34 yaş	97	3,97	0,657		
	35 yaş ve üzeri	66	3,91	0,830		
	Toplam	300	3,97	0,713		
Özfarkındalık	21-25 yaş	37	3,84	0,895	0,935	0,424
	26-29 yaş	100	4,08	0,661		
	30-34 yaş	97	4,00	0,740		
	35 yaş ve üzeri	66	3,99	0,791		
	Toplam	300	4,00	0,747		
Ahlak	21-25 yaş	37	3,66	0,730	1,085	0,356
	26-29 yaş	100	3,83	0,799		
	30-34 yaş	97	3,67	0,733		
	35 yaş ve üzeri	66	3,66	0,750		
	Toplam	300	3,72	0,759		
Otantik Liderlik	21-25 yaş	37	3,68	0,687	0,818	0,485
	26-29 yaş	100	3,86	0,558		
	30-34 yaş	97	3,82	0,563		
	35 yaş ve üzeri	66	3,83	0,684		
	Toplam	300	3,82	0,605		

Otantik liderlik ölçeği yaş grupları değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 4.27’de verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre otantik liderlik ölçeği boyutlarının hiçbirisinde yaş grupları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 4.27: Örgütsel vatandaşlık ölçeği ve boyutlarının yaş grupları değişkeni bakımından incelenmesi.

		N	Ort.	Std. Sapma	F	P
Diğergamlık	21-25 yaş	37	3,75	0,752	0,299	0,826
	26-29 yaş	100	3,79	1,025		
	30-34 yaş	97	3,67	1,027		
	35 yaş ve üzeri	66	3,69	0,989		
	Toplam	300	3,72	0,985		
Vicdan	21-25 yaş	37	3,48	0,935	0,009	0,999
	26-29 yaş	100	3,48	1,023		
	30-34 yaş	97	3,47	1,039		
	35 yaş ve üzeri	66	3,49	1,072		
	Toplam	300	3,48	1,024		
Nezaket	21-25 yaş	37	3,85	0,884	0,688	0,560
	26-29 yaş	100	3,62	1,090		
	30-34 yaş	97	3,61	1,275		
	35 yaş ve üzeri	66	3,51	1,152		
	Toplam	300	3,62	1,143		
Centilmenlik	21-25 yaş	37	3,51	0,803	0,645	0,587
	26-29 yaş	100	3,73	0,984		
	30-34 yaş	97	3,60	0,960		
	35 yaş ve üzeri	66	3,57	0,976		
	Toplam	300	3,62	0,953		
Sivil erdem	21-25 yaş	37	3,90	0,889	1,547	0,202
	26-29 yaş	100	3,90	0,979		
	30-34 yaş	97	3,61	1,166		
	35 yaş ve üzeri	66	3,67	1,066		
	Toplam	300	3,76	1,055		
Örgütsel Vatandaşlık	21-25 yaş	37	3,70	0,638	0,465	0,707
	26-29 yaş	100	3,72	0,843		
	30-34 yaş	97	3,60	0,913		
	35 yaş ve üzeri	66	3,60	0,875		
	Toplam	300	3,65	0,849		

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin yaş grupları değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 4.28’de verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre örgütsel vatandaşlık ölçeği boyutlarının hiçbirisinde yaş grupları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 4.28: Örgütsel bağlılık ölçeği ve boyutlarının yaş grupları değişkeni bakımından incelenmesi.

		N	Ort.	Std. Sapma	F	P
Duygusal bağlılık	21-25 yaş	37	3,21	1,027	0,724	0,538
	26-29 yaş	100	3,39	0,971		
	30-34 yaş	97	3,25	1,093		
	35 yaş ve üzeri	66	3,43	0,876		
	Toplam	300	3,33	0,998		
Devam bağlılığı	21-25 yaş	37	3,15	0,597	1,007	0,390
	26-29 yaş	100	3,02	0,635		
	30-34 yaş	97	2,95	0,550		
	35 yaş ve üzeri	66	3,01	0,507		
	Toplam	300	3,01	0,577		
Normatif bağlılık	21-25 yaş	37	3,00	0,905	0,859	0,463
	26-29 yaş	100	3,11	0,900		
	30-34 yaş	97	3,03	0,802		
	35 yaş ve üzeri	66	2,89	0,867		
	Toplam	300	3,02	0,862		
Örgütsel bağlılık	21-25 yaş	37	3,02	0,340	0,912	0,436
	26-29 yaş	100	3,16	0,497		
	30-34 yaş	97	3,12	0,508		
	35 yaş ve üzeri	66	3,15	0,422		
	Toplam	300	3,13	0,468		

Örgütsel bağlılık ölçeğinin yaş grupları değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 4.29’da verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre örgütsel bağlılık ölçeği boyutlarının hiçbirisinde yaş grupları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 4.29: Otantik liderlik ölçeği ve boyutlarının cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi.

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	T	P
Şeffaflık	Kadın	34	3,59	0,850	-0,785	0,433
	Erkek	266	3,71	0,820		
Bilginin tarafsız değerlendirilmesi	Kadın	34	3,74	0,695	-2,031	0,043
	Erkek	266	4,00	0,711		
Özfarkındalık	Kadın	34	3,72	0,677	-2,394	0,017
	Erkek	266	4,04	0,749		
Ahlak	Kadın	34	3,46	0,759	-2,092	0,037
	Erkek	266	3,75	0,755		
Otantik liderlik	Kadın	34	3,61	0,604	-2,126	0,034
	Erkek	266	3,84	0,602		

Otantik liderlik ölçeği ve boyutlarının cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 4.30’da verilmiştir. Yapılan t testine göre sadece şeffaflık boyutunda cinsiyet değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamış, diğer boyutlarda ve ölçekte cinsiyet değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Ortalamalar incelendiğinde farklılık bulunan boyutlarda ve ölçekte erkek çalışanların ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.30: Örgütsel vatandaşlık ölçeği ve boyutlarının cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi.

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	T	P
Diğergamlık	Kadın	34	3,39	0,915	-2,090	0,037
	Erkek	266	3,77	0,987		
Vicdanlılık	Kadın	34	3,51	0,873	0,193	0,847
	Erkek	266	3,47	1,043		
Nezaket	Kadın	34	3,51	1,129	-0,608	0,544
	Erkek	266	3,64	1,147		
Centilmenlik	Kadın	34	3,32	0,833	-2,012	0,045
	Erkek	266	3,66	0,961		
Sivil erdem	Kadın	34	3,71	1,038	-0,288	0,774
	Erkek	266	3,76	1,059		
Örgütsel Vatandaşlık	Kadın	34	3,48	0,781	-1,276	0,203
	Erkek	266	3,68	0,857		

Örgütsel vatandaşlık ölçeği ve boyutlarının cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 4.31’de verilmiştir. Yapılan t testine göre sadece centilmenlik boyutunda cinsiyet değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuş, diğer boyutlarda ve ölçekte cinsiyet değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Ortalamalar incelendiğinde centilmenlik erkek çalışanların ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.31: Örgütsel bağlılık ölçeği ve boyutlarının cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi.

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	T	P
Duygusal bağlılık	Kadın	34	3,32	0,934	-0,050	0,960
	Erkek	266	3,33	1,008		
Devam bağlılığı	Kadın	34	2,96	0,572	0,554	0,580
	Erkek	266	3,02	0,578		
Normatif bağlılık	Kadın	34	3,09	0,783	0,502	0,616
	Erkek	266	3,01	0,872		
Orgütsel bağlılık	Kadın	34	3,16	0,494	0,398	0,691
	Erkek	266	3,12	0,466		

Örgütsel bağlılık ölçeği ve boyutlarının cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 4.32’de verilmiştir. Yapılan t testine göre ölçekte ve alt boyutlarının hiçbirisinde cinsiyet değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 4.32: Otantik liderlik ölçeği ve boyutlarının medeni durum değişkeni bakımından incelenmesi.

	Medeni durum	N	Mean	Std. Deviation	T	P
Şefalık	Evli	175	3,63	0,874	-1,514	0,131
	Bekar	125	3,78	0,741		
Bilginin tarafsız değerlendirilmesi	Evli	175	3,92	0,740	-1,376	0,170
	Bekar	125	4,03	0,669		
Özfarkındalık	Evli	175	3,97	0,787	-0,949	0,343
	Bekar	125	4,05	0,688		
Ahlak	Evli	175	3,69	0,785	-0,841	0,401
	Bekar	125	3,76	0,723		
Otantik Liderlik	Evli	175	3,77	0,647	-1,527	0,128
	Bekar	125	3,88	0,539		

Otantik liderlik ölçeği ve boyutlarının medeni durum değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 4.33’de verilmiştir. Yapılan t testine göre ölçekte ve alt boyutlarının hiçbirisinde medeni durum değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 4.33: Örgütsel vatandaşlık ölçeği ve boyutlarının medeni durum değişkeni bakımından incelenmesi.

	Medeni durum	N	Ort.	Std. Sapma	T	P
Diğergamlık	Evli	175	3,76	1,036	0,735	0,463
	Bekar	125	3,68	0,910		
Vicdan	Evli	175	3,48	1,039	-0,032	0,975
	Bekar	125	3,48	1,007		
Nezaket	Evli	175	3,57	1,208	-0,944	0,346
	Bekar	125	3,70	1,047		
Centilmenlik	Evli	175	3,60	0,972	-0,550	0,583
	Bekar	125	3,66	0,927		
Sivil erdem	Evli	175	3,72	1,067	-0,624	0,533
	Bekar	125	3,80	1,041		
Örgütsel Vatandaşlık	Evli	175	3,64	0,899	-0,275	0,783
	Bekar	125	3,67	0,778		

Örgütsel vatandaşlık ölçeği ve boyutlarının medeni durum değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 4.34’de verilmiştir. Yapılan t testine göre ölçekte ve alt boyutlarının hiçbirisinde medeni durum değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 4.34: Örgütsel bağlılık ölçeği ve boyutlarının medeni durum değişkeni bakımından incelenmesi.

	Medeni durum	N	Ort.	Std. Sapma	T	P
Duygusal bağlılık	Evli	175	3,43	0,985	2,059	0,040
	Bekar	125	3,19	1,004		
Devam bağlılığı	Evli	175	3,02	0,569	1,129	0,260
	Bekar	125	2,94	0,587		
Normatif bağlılık	Evli	175	3,03	0,844	0,311	0,756
	Bekar	125	3,00	0,889		
Örgütsel bağlılık	Evli	175	3,19	0,433	2,492	0,013
	Bekar	125	3,05	0,505		

Örgütsel bağlılık ölçeği ve boyutlarının medeni durum değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 4.35’de verilmiştir. Yapılan t testine göre ölçekte ve duygusal bağlılık boyutunda medeni durum değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Ortalamalara incelendiğinde ölçekte ve duygusal bağlılık boyutunda evli çalışanların ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.35: Otantik liderlik ölçeği ve boyutlarının eğitim durumu değişkeni bakımından incelenmesi.

	Eğitim durumu	N	Mean	Std. Deviation	T	P
Şeffaflık	Lisans	230	3,69	0,845	-0,157	0,875
	Yüksek lisans	56	3,71	0,781		
Bilgiyi tarafsız değerlendirme	Lisans	230	3,99	0,723	0,598	0,550
	Yüksek lisans	56	3,93	0,710		
Öz farkındalık	Lisans	230	4,01	0,764	0,077	0,939
	Yüksek lisans	56	4,01	0,680		
Ahlak	Lisans	230	3,71	0,759	-1,091	0,276
	Yüksek lisans	56	3,83	0,742		
Otantik Liderlik	Lisans	230	3,82	0,611	-0,273	0,785
	Yüksek lisans	56	3,85	0,599		

Otantik liderlik ölçeği ve boyutlarının eğitim durumu değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 4.36’de verilmiştir. Yapılan t testine göre ölçekte ve alt boyutlarının hiçbirisinde eğitim durumu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 4.36: Örgütsel vatandaşlık ölçeği ve boyutlarının eğitim durumu değişkeni bakımından incelenmesi.

	Eğitim durumu	N	Ort.	Std. Sapma	T	P
Digergamlık	Lisans	230	3,74	0,914	0,454	0,650
	Yüksek lisans	56	3,68	1,242		
Vicdan	Lisans	230	3,53	1,010	1,043	0,298
	Yüksek lisans	56	3,37	1,102		
Nezaket	Lisans	230	3,66	1,102	0,396	0,693
	Yüksek lisans	56	3,60	1,276		
Centilmenlik	Lisans	230	3,62	0,932	-0,328	0,743
	Yüksek lisans	56	3,67	1,062		
Sivil erdem	Lisans	230	3,78	1,025	0,270	0,788
	Yüksek lisans	56	3,74	1,213		
Örgütsel Vatandaşlık	Lisans	230	3,68	0,814	0,414	0,679
	Yüksek lisans	56	3,63	0,999		

Örgütsel vatandaşlık ölçeği ve boyutlarının eğitim durumu değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 4.37’de verilmiştir. Yapılan t testine göre ölçekte ve alt boyutlarının hiçbirisinde eğitim durumu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 4.37: Örgütsel bağlılık ölçeği ve boyutlarının eğitim durumu değişkeni bakımından incelenmesi.

	Eğitim durumu	N	Ort.	Std. Sapma	T	P
Duygusal bağlılık	Lisans	230	3,30	0,996	-1,064	0,288
	Yüksek lisans	56	3,46	0,984		
Devam bağlılığı	Lisans	230	2,99	0,565	2,280	0,023
	Yüksek lisans	56	3,18	0,589		
Normatif bağlılık	Lisans	230	3,06	0,843	1,471	0,142
	Yüksek lisans	56	2,88	0,916		
Örgütsel bağlılık	Lisans	230	3,13	0,466	0,751	0,453
	Yüksek lisans	56	3,08	0,477		

Örgütsel bağlılık ölçeği ve boyutlarının eğitim durumu değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 4.38’de verilmiştir. Yapılan t testine göre sadece devam bağlılığı boyutunda eğitim durumu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Ortalamalar incelendiğinde bu boyutta yüksek lisans mezunlarının ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Hipotez Testlerinin Özeti

Tablo 4.38: Araştırma hipotezleri için istatistiksel karar özetleri.

Hipotez	Karar
H1: iş görenin otantik liderlik algısı, örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir.	
H1a: iş görenin otantik liderlik algısı, diğerkâmlık boyutunu etkilemektedir.	Kabul
H1b: iş görenin otantik liderlik algısı, vicdanlılık boyutunu etkilemektedir.	Kabul
H1c: iş görenin otantik liderlik algısı, nezaket boyutunu etkilemektedir.	Kabul
H1c: iş görenin otantik liderlik algısı, centilmenlik boyutunu etkilemektedir.	Kabul
H1d: iş görenin otantik liderlik algısı, sivil erdem boyutunu etkilemektedir.	Kabul
H2: iş görenin otantik liderlik algısı, örgütsel bağlılığını etkilemektedir.	
H2a: iş görenin otantik liderlik algısı, duygusal bağlılık boyutunu etkilemektedir.	Kabul
H2b: iş görenin otantik liderlik algısı, devam bağlılığı boyutunu etkilemektedir.	Kabul
H2c: iş görenin otantik liderlik algısı, normatif bağlılık boyutunu etkilemektedir.	Red
H3: İş görenin örgütsel vatandaşlık davranışıyla örgütsel bağlılığı arasında ilişki vardır.	Kabul
H4: İş görenin; örgütsel liderlik algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılığı ölçekleri boyutlarında demografik özellikleri bakımından farklılık vardır.	
H4a: İş görenin; otantik liderlik algısı boyutlarında demografik özellikleri bakımından farklılık vardır. Cinsiyet değişkeni bakımından bilgi, öz farkındalık, ahlak boyutları ve ölçek için kabul edilmiştir.	
H4b: İş görenin; örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarında demografik özellikleri bakımından farklılık vardır. Cinsiyet değişkeni bakımından centilmenlik boyutu için kabul edilmiştir.	
H4c: İş görenin; örgütsel bağlılık boyutlarında demografik özellikleri bakımından farklılık vardır. Medeni durum değişkeni bakımından duygusal bağlılık boyutu ile ölçek için kabul edilmiştir. Eğitim durumu değişkeni bakımından devam bağlılığı boyutu için kabul edilmiştir.	

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu uygulamalı araştırmada, örgütte yer alan liderlerin sergilemiş oldukları liderlik tarzlarının, çalışan bireyleri nasıl davranışlara yönlendirdiği örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılığı nasıl etkilediği incelenmektedir. Liderlerin örgütte sergilemiş olduğu liderlik tarzı çalışanların davranışlarında ne gibi farklılıklar oluşturduğu, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılığı olan ilişkisi incelenmekte olup hipotezler ile katılım bankasında çalışanlardan oluşan örneklem tarafından sınanmaktadır.

Yapılan çalışmada, otantik liderlik tarzının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde olumlu etkilerini olduğunun ancak örgütsel bağlılığının artmasında etkisinin olmadığına dair çeşitli tespitlere ulaşıldığı görülmektedir.

Toplumumuzda değişen sosyolojik, ekonomik, teknolojik değişimlerin getirmiş olduğu yenilikler üretim ve hizmetler sektörlerinde olumlu ya da olumsuz etkileri bulunmaktadır. Toplum bu değişimleri yaşamadan önce, örgütlerin yapılarının karmaşıklığından uzak olması, çalışanın detaylı değerlendirilmemesi, liderlerin ise bu kadar ağır yükümlülük ve sorumlulukları bulunmamaktaydı. Değişen örgüt yapıları, liderlerden istenen sorumlulukların artması, örgüt yapılarındaki sadeliğin karmaşık bir hal alması, örgüt çalışanlarından istenen görev ve sorumlulukların çeşitlenerek artması, örgütlerin, liderlerin ve takipçilerin arasında oluşan ilişki ağını farklı bir yere taşımıştır. Örgütler liderlerden hedef ve amaçlara doğru ilerleyen, küresel alanda rekabet edebilen, çalışanın örgütsel bağlılığını artıran, çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışına yönlendiren, sergilemiş olduğu liderlik tarzıyla takipçilerini etkileyerek onları hem hedeflere yaklaştıran hem de lider olması için gerekli ortamı oluşturan liderler, örgütler tarafından arzulamaktadır. Çalışanlar ise liderlerinden şeffaf, ahlaki değerlerin ön plana çıktığı etkilendikleri liderden yol göstermeleri için bekleyen, organizasyona vermiş olduğu katkının değerlendirildiği, liderin kendisiyle yakından ilgilendiği liderler beklemektedir. Bu karmaşık yapının çözülür hale gelmesi

beklentilerin karşılanması ve bu mekanizmanın işletilebilmesi için; şeffaf, ahlaki değerlerin ön plana çıktığı dengeli bir yapının kurulması gerekmektedir. Beklentilerin farklılaşması örgüt içinde kurulacak olan ahlak ve şeffaflığın ön plana çıktığı çalışanlarının bu değerlere önem veren bireyler olması durumunda ortaya çıkacak bu mükemmel yapılar, liderler ve yöneticilerde görülen otantik liderlik davranışlarının sıklığı çalışanların örgüt içinde örgütsel vatandaşlık davranışının artmasına, doğrudan veya dolaylı olarak bununla örgütün hedef ve amaçlarına daha kısa zamanda ulaşmasını sağlayarak, diğer örgütler karşısında rekabet gücünü artırabilme imkanını örgüte sunacaktır.

Liderlik örgütlerde sadece üst kademeleri ilgilendiren bir davranış olmamakla birlikte her kademede farklı yapılarda karşımıza çıkabilir. Bir bireyin liderlik davranışı göstereceği pozisyon en alt kademeden başlayıp en üst kademeye kadar bir süreci kapsayabilmektedir. Örneğin birey örgüt içinde hep üst kademelerde görev yapacak diye, bir durum söz konusu değildir. Birey en alt kademeden en üst kademeye kadar olan süreçlerin her birinde lider olarak görev alabilir. Bu süreçlerde yer alırken farklı olan durum takipçilerinin sayısındaki değişim, gerçekleştirmek istediği amaç ve hedeflerin nitelikleri; sürelerinin farklı olma durumudur (Koçel, 2014: 672).

Liderler takipçilerine her türlü pozisyonda aynı mesajı verebiliyorsa her yöneticilik pozisyonunda otantik özellikler taşıdığını takipçilerine hissettirmesi, takipçilerinin liderlik tarzından etkilenip kendisini örgütsel vatandaşlık davranışına yönlendirecek örgüte olumlu katkılar sunacaktır.

Yapılan araştırmanın ülkemizde otantik liderlik kavramının çalışmaların ve tartışmaların henüz çok yeni olması sebebiyle otantik liderlik kavramı yüzeysel boyuttan biraz daha kavramı derinleşmesine ve tanımlanmasına katkı sağlayacağını; ayrıca toplumumuzda bulunan örgütlerin yönetim alanında ast-üst, lider ve yönetici çalışan-işveren döngüsünde ilişkilerin anlaşılmasına katkısı olacağı düşünülmektedir. Otantik liderlik algısı yüksek kamu ve özel sektörde otantik lider olarak seçilen üst ve orta düzey yöneticilerin sayısı arttıkça kurumlardaki örgütsel vatandaşlık davranışında bulunanların sayısı artacak, örgüt içindeki bireyin performansı ve verimine pozitif etki yapacak ve bireylerin liderlik kavramına farklı bakış açıları sunacaktır. Otantik liderlik kavramının yeni bir kavram olarak literatürümüze girdiğinden dolayı diğer liderlik modellerine ayrılan yanları ve aynı olan yanlarının

araştırılması kamu ve özel sektördeki yöneticilere ve işverenlere tercihlerinde farklı açılardan olayları yorumlamalarına olanak sağlayabilecektir.

Otantik liderlik çalışanların performans ve örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmış olup, otantik liderler çalıştıkları örgütte sahip oldukları özelliklerin örgüt çalışanların üzerinde etkili olması ve örgütün performans ve veriminin artması için bu özelliklerin oluşması ve kendi karakterine benzeyen liderlerin yetişmesi için örgüt içinde gerekli alt yapıyı oluşturtmalıdır. Çalışanlarına bir lider yetiştiren yaşam koçu olarak yaklaşmalı ve onlara söyleyeceği olumlu ve olumsuz eleştiriler ile onların kendilerini geliştirmesine olanak sağlamalı, Otantik liderlerin yetiştirmesi için gerekli sorumluluğu üstlenmeli ve kurumların kısa süreli hedefler arasında otantik lider yetiştirmek gibi bir amacının olması sağlanmalıdır.

Otantik liderlerin bileşenlerine liderlik adaylarını yönlendirerek otantik liderlerin yetişmesi ve alt yapılarının oluşmasına yardımcı olmak için bu konu hakkında devlet ve özel sektörler ile koordineli olarak iletişime geçip bu konu hakkında panel ve toplantılar düzenlenmesi geleceğin otantik liderleri yetiştiriyor adı altında sosyal sorumluluk projeleri desteklenip bu konu hakkında toplumun her kesimden insanın bilinçlendirilmesi için çalışmaların artırılması ve desteklenmesi gerekmektedir.

Yazına Katkısı:

Otantik liderlik üzerinde yapılan araştırmalar 1980'li yıllardan sonra başlamıştır. Özellikle 1980'lerden sonra uluslararası yayınlarda ve Türkiye'deki yayınlarda otantik liderlik konusu daha sık çalışılır ve ele alınır olmuştur. Araştırmacıların ilgisinin artmasından dolayı Türkçe literatürde ve uluslararası literatürde çeşitli yayınlar kaleme alınmıştır. Çalışmalara bir bütün olarak bakıldığında, Türkiye'de dikkat çeken ve merak uyandıran konular arasında yerini alan otantik liderlik araştırmaları araştırmacılarına ve uygulayıcılarına katkısı giderek artan bir konu olarak ön plana çıkmaktadır.

Araştırmada öncelikle otantik liderlik konusu, uluslararası literatür üzerinden ve Türkiye'deki literatür üzerinden taranmış, çalışanların otantik liderlik algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ortaya koyulmuştur. Yaklaşık 3 ay süren ve katılım bankası çalışanlarının oluşturduğu 300 kişilik bir evren üzerinde anket metodolojisi uygulanmıştır.

Araştırmamızda iki temel amaç belirlenmiştir. Bunlardan birincisi modern liderlik türlerinde arasında yer alan ve son yıllarda önemi anlaşılmaya devam eden liderlik türü olan otantik liderliğin; çalışanların otantik liderlik algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık üzerinde olan ilişkisini ortaya çıkarmaktır; ikinci amacımız ise demografik değişkenlerin otantik liderlik algısında ne gibi etkilerinin olduğunu belirlemektir.

Araştırmanın birinci hipotezi örgütsel vatandaşlığın tüm boyutları için kabul edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre otantik liderlik algısı örgütsel vatandaşlık düzeyini pozitif yönlü olarak etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanlarda otantik liderlik algısı arttıkça örgütsel vatandaşlık düzeyinin de artması beklenmektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezi normatif bağlılık boyutu için reddedilmiş, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutları için kabul edilmiştir. Buna göre otantik liderlik algısı devam bağlılığı ve duygusal bağlılık düzeylerini pozitif yönlü olarak etkilemektedir. Ancak otantik liderlik algısının normatif bağlılık üzerine etkisi istatistiksel olarak doğrulanamamıştır.

Regresyon modellerinde belirtme katsayılarına bakıldığında, otantik liderlik algısının örgütsel vatandaşlık üzerine etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre çalışanların demografik özellikleri bağımlı ve bağımsız değişkenlerde belirgin bir farklılığa neden olmamaktadır. Yani bu araştırmanın evrenini oluşturan çalışanlar için demografik değişkenler otantik liderlik algısı, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık değişkenlerinde farklılık meydana getirmemektedir.

Buradan ulaşılabilecek sonuçlarla ortaya konan amaçların gerçekleştirildiğinin, çalışanların otantik liderlik algısının örgütsel vatandaşlığı etkilediği tespit edilmiş olup çalışanların otantik liderlik algısının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisinin zayıf kaldığı tespit edilmiştir. Amaçlarımızdan ikincisini oluşturan demografik değişkenliklerin çalışanların otantik liderlik algısını etkilemediği tespit edilmiştir.

Yapılan alanyazın taramasında, çalışanların otantik liderlik algısının, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılıkla olan ilişkisini ortaya koyan ve bütünü kapsayan Türk dilinde yapılmış bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu açıdan değerlendirildiğinde bu çalışma, özellikle Türk literatürü açısından önem taşımaktadır.

Otantik liderliğin son yıllarda araştırmacılar tarafında üzerinde araştırma yapılan makale ve yazı yazılan bir konu olmasından dolayı çalışanların otantik liderlik algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişkilerin ortaya konmasına katkı sağlayacak bu çalışmanın, alanyazınına katkı sağladığı değerlendirilmektedir.

Uygulamacılara Katkısı:

Yaptığımız araştırmayı örgüt ve işletmeler açısından değerlendirecek olursak örgütler ve işletmeler öncelikli olarak otantik liderlik algısı yüksek bireylerin işe alınması daha sonra onları örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceği ortamını oluşturarak sonra bu davranışlarını bir sonucu olarak çalışanın verimine ve performansına sunacağı olumlu katkı bunların birbiriyle olan ilişkilerinin geniş çaplı olarak değerlendirmeleri gerekmektedir.

Örgütlerde yer alan ve yeri hızlı bir şekilde dolmayacak olan personellerin yöneticilerin sergilemiş olduğu davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışından uzak olunması ve örgütsel bağlılığın düşük olan bireylerin aniden işi bıraktıkları, verimli çalışmama ve performans düşüklüğü gibi durumları ortaya çıkabilmektedir. Örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışının oluşması için gerekli ortamların tesis edilmesi, otantik liderlik davranışlarıyla personelin liderlik algılarında farklılık oluşturulması, örgütte bulunan personelin örgüte yüksek performans sergileyeceği ve çalışma veriminde artış yaşanacağı öngörülmektedir. Bunun yanında örgütteki yer alan liderlerin takipçileri üzerinde örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen bir etmendir. Bir bireyden örgütü için örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesi isteniyorsa liderin gerekli ortamı sağlaması bu davranışı bazı ödüller ile desteklemesi çalışanı üzerinde olumlu liderlik algısı bırakılmalıdır. Bu konuda özellikle örgütlere büyük görevler düşmektedir. Liderlik seçimlerinde diğer liderlik özelliklerini taşıyan bireyler yerine otantik liderlik özellikleri ağır basan liderleri tercih etmelidir. Seçilmiş olan otantik liderlerin göstermiş olduğu liderlik tazi ve davranışları çalışanı örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemesine yönlendirirken bunun örgüte olumlu katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Örgütler bu mekanizmalarını birbirini olumlu yönde etkilediğini iyi kavrayabilirler örgüt çalışanlarından alacakları verim ve performansın artacağı işten ayrılma maliyetlerinin düşeceğini hem iç ve dış piyasalarda rekabette üstünlük sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Gelecek Araştırmacılara Öneriler:

Yaptığımız araştırmada çalışanların otantik liderlik algısını örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi incelenmiştir. Yapılacak yeni araştırmalarda Otantik liderliğin farklı bileşenleri üzerinden ve özellikler kapsamında bir araştırma yapıp incelenebilir. Liderliğin bu kavramlarla ilişkisi ortaya konulurken örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılığın alt ardıklarını kapsayan daha özel ilişkiler üzerine araştırmalar yapılabilir. Yapılan araştırmalarda değerlendirmeler ya liderlerin üzerine ya da takipçilerinin üzerine olmaktadır; bundan sonraki yapılacak olan hem liderlerin hem de takipçilerinin yer aldığı araştırmalarda bu çalışmanın faydalı sonuçlara ulaşmasına katkı sağlayabilir.

Belirtme katsayılarının her iki bağımsız değişken için de (örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık) düşük olmasının yanında örgütsel bağlılık modelleri için daha düşük olarak gerçekleşmesi dikkat çekicidir. Bu sonuçlar otantik liderlik algısının hem örgütsel vatandaşlık düzeyine hem de örgütsel bağlılık düzeyine etkisinin düşük olduğunu göstermektedir. Ancak aynı araştırma farklı iş kollarında yapılarak sonuçlar karşılaştırılarak yorumlamak daha iyi anlaşılır bir bilimsel yaklaşım olur. Elde edilen bulgular sadece incelenen evren için etkiyi ortaya koyabileceği gibi tüm iş kollarında gerçekte var olan bir etki düzeyinin yansıması da olabilir. Bu açıdan çalışmanın farklı sektörler için de tekrarlanarak sonuçların karşılaştırmalı olarak yorumlanması bilim alanına ve sektöre katkı açısından oldukça önemlidir.

Elde edilen bulgulara göre örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık düzeylerine etki eden ve bu araştırmanın modeline dâhil edilmeyen değişkenler vardır. Kapsamlı bir literatür taraması yapılarak örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisi olabilecek diğer değişkenlerin de belirlenmesi, bu değişkenlerin etkilerinin ayrıca analiz edilmesi veya otantik liderlik algısı değişkeniyle birlikte analiz edilmesi önemli ve yeni bir araştırma alanıdır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre çalışanların demografik özellikleri bağımlı ve bağımsız değişkenlerde belirgin bir farklılığa neden olmamaktadır. Yani bu araştırmanın evrenini oluşturan çalışanlar için demografik değişkenler otantik liderlik algısı, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık değişkenlerinde farklılık meydana getirmemektedir. Bu bulgu da yeni çalışmalarla araştırılması gereken bir sonuçtur.

İlgili literatürde yer alan çalışmalara paralel olarak; kamu sektöründe ve özel sektörde, farklı meslek gruplarında, sürekli/dönemsel çalışan meslek mensupları üzerinde otantik liderlik ile ilgili yapılacak karşılaştırmalı çalışmaların anlamlı sonuçlar vereceği savunulmaktadır.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Z.(2013) “Farklı Örgüt Kültürü Tipleri Ve Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 5/2 Ss. 5-31)
- Ada, N., Alver, İ., Atlı, F. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, Ege Akademik Bakış, 8(2), 487-518.
- Agun, H. (2011). Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.ss:43
- Akat, İ., Budak, G., 1999. İşletme Yönetimi, Barış yayınları Fakülteler kitabevi, 3. Baskı, İzmir, ss:213
- Akatay, A. "Çalışanların Örgütsel Kimlik Algılarının Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi". Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi 8 (2009): 299-315).
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990) “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, Journal of Occupational Psychology, 60-89
- Alpar,Reha (2011) Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler, Detay Yayıncılık, Ankara 2013.
- ARGYRIS, Chris; (1998), “Empowerment: The Emperor’s New Clothes”, Harvard Business Review, May-June, ss. 98-105.
- Allison B. J, Voss R.S. ve Drayer S. (2001). Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior, Journal of Education for Business, Cilt 76 (5), 282-288.
- Allen, N.J.Meyer, 1990, “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, Journal of Occupational Psychology.

- Altınbaş, B. (2008). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Tezi, İstanbul.SS:6
- Ardıç Kadir ve Çöl Güner, “Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 22 (2), 2008, s.157- 174.
- Atay, S. (2006). Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon.45-70
- Aviad, Bar-Hayim, Gerald S.Berman, (1992). The Dimensions of Organizational Commitment Journal of Organizational Behavior, Vol:13, No:4, 379-387.
- Avolio, B. J. ve W. L. Gardner. "Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership", The Leadership Quarterly, 16, 2005, 315-338.
- Avolio, B. J. & T. S. Wernsing (2008). Practicing Authentic Leadership in S.J. Lopez (Eds.) Positive Psychology: Exploring the Best in People, Westport, CT: Greenwood Publishing Company, 2008. 148-158.
- Avolio, B. J., Ve Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting To The Root Of Positive Forms of Leadership. Leadership Quarterly, 16, ss. 315-338.
- Bakan,İ-T.Büyükbeşe (2010)KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 12 (19): 73-84,
- Bakan, İ. (2011). Örgütsel Stratejilerin Temeli: Örgütsel Bağlılık, Gazi Kitabevi, Ankara.ss:147-150
- Baron, R. A. ve J. Greenberg, “Leadership in Organizations”, Behavior in Organizations, Prentice-Hall Inc., Seventh Edition, New Jersey, 2000, 442-477.
- Balay, Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayınları, 2000, s:135-140
- Balay, Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayınları, 2000, s:63.
- Bolino,C. M., Turnley, W.H. ve Niehoff, P.B.(2004). The Other Side Of The Story: Reexamining Prevailing Assumptions About Organizational Citizenship

- Boon, O.K. ve Arumugam, V. (2006). "The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia", *Sunway Academic Journal* 3: 99–115.
- Buono, Antony.F., J.L. Bowditch (1990), *A Primer on Organizational Behavior*, Wiley Book New York.
- Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.Booms, S. Meltem Çeri. An Empirical Study on Transactional, Transformational and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of Trust in Leader on Organizational Identification (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, Yeditepe Üniversitesi
- Budak, G.,Budak, G. (2004). *İşletme Yönetim*. İzmir: Barış Yayınları.2004,380-381.
- C. Ann Smith, Dennis W.Organ & Janet P. Near, 'Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents', *Journal Of Applied Psychology*, Vol.68, No.4, (1983) s.654-655.
- Ceylan, Ali. Büyük Ölçekli İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Liderlik Anlayışının Verimlilik Üzerindeki Etkileri: Bir Çağrı Merkezi Örnek Uygulaması (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.ss:48-50
- Chen, Haiyang ve Ronald P. Volpe. (1998), *An Analysis of Personal Financial Literacy Among College Students* *Financial Services Review*, 7(2): 107-128.
- Chan, A., S. T. Hannah ve W. L. Gardner. "Veritable Authentic Leadership: Emergence, Functioning, and Impacts", *Monographs in Leadership and Management*, 3, 2005, 3-41.
- Chen, X. P., Hui, C., & Sego, D. J. (1998). "The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses", *Journal of Applied Psychology*, 83, 922-931.
- Clapp-Smith, R.; Vogelgesang, G. R.; Avey, J. B. (2009), "Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis", *Organizational Studies*, Volume 15/3, s. 227-240.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta- Analysis', *Journal of Organizational Behavior*, Vol:13, No:6, 539-558.

- Çakınberg, A. Ve Demirel, Erkan Turhal (2010) k: Sağlık Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak LiderliÇalışanları Örneği Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü dergisi cilt:24 ss:108
- 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.ss:44-62
- Çetin, Ö. M.(2004). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Nobel Yayın Dağıtım. İstanbul.ss:17
- Çırpan, H. (1999): Örgütsel Öğrenme iklimi ve Örgüte Bağlılık ilişkisi: Bir Alan Araştırması, İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.66-67
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız T., Cengiz S., (2009). Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt:20, Sayı:1, 77-89.
- Çoşar, Serkan(2010), Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara ss:8-46
- Demirel,Y., Seçkin, Z. ve Özçınar, M.F.(2011). Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20(2), 33- 48.
- Dick, G., Meltcalfe, B. (2001). Managerial Factors and Organizational Commitment: A Comparative Study Of Police Officers And Civilian Staff. The International Journal of Public Sector Management.14(2):111-128.
- Dilek, Hakan (2005), Orduda Uygulanan Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora tezi, Gebze, ss:11
- Eagly, Alice H. “Achieving Relational Authenticity in Leadership: Does Gender Matter?”, The Leadership Quarterly, 16, 2005, 459–474.
- Erarslan, Levent (2006), Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, ss.1-4

- Erdem, Orhan ve Dikici, Metin (2009), Liderlik Ve Kurum Kültürü Etkileşimi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Cilt.8 Sayı.29, ss.198-213.
- Eraslan, Levent. “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, Milli Eğitim Dergisi, 162, 2004.
- Eren, E. (2007). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım, İstanbul.ss:465
- Eren Erol, Yönetim ve Organizasyon, 5.b., İstanbul: Beta Basım Yayım, 2001.ss:400-410
- Erkuş, A., A. Tabak ve T. Yaman. “Paternalist (Babacan) Liderlik Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerini ve İşten Ayrılmalarını Etkiler Mi? Bir Özel Hastane Uygulaması”, 9’uncu Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı, Zonguldak, 2010, 594-598.
- Farh, J. L. ve B. S. Cheng. “A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organization”, Indigenous Psychological Research in Chinese Societies, 13, 2000, 126-180.
- Fukuyama, Francis, (2000), Güven Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması, İş bankası Kültür Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- Gardner, W. L., B. J. Avolio ve F. O. Walumbwa. "Authentic Leadership Development: Emergent Themes and Future Directions", Monographs in Leadership and Management, 3, 2005b, 387-406.
- George, Bill. Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value, San Francisco, Jossey-Bass, 2003, PP:12.
- Goffee, R. ve G. Jones. "Managing Authenticity: The Paradox of Great Leaders", Harvard Business Review, 83(12), 2005, 86-94.
- Goldman, B. M. ve M. H. Kerns. "The Role of Authenticity in Healthy Psychological Functioning and Subjective Well-Being", Annals of the American Psychotherapy Association, 5, 2002, 18-20.
- Gönen, (2013) Küreselleşmenin Ekonomik Boyutu Küreselleşmeyi Yöneten Üç Ana Kurum: IMF, Dünya Bankası, Dünya Ticaret Örgütü, SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı:29, ss.117-134.

Greenberg, Jerald ve BARON, R.A. (2000). Behavior in Organizations Seventh Edition, New Jersey :Prentice Hall Inc., 2000, s.183.

Greenberg, J, Baron, R.A. (2000). Behavior in Organizations, *Seventh Edition*, Prentice Hall, New Jersey, s: 177.

Gregory B.Northcraft - Margaret A.Neale, Organizational Behaviour, A Management Challenge, USA: The Dryden Press, (1990), s.469

Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.ss:37-38

Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23(2), 61–85.

Gürbüz, S.(2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi. 3(2), 48-75.

Gül, Hasan ve Güner Çöl (2003), Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 3-4, Sayı: 17.

Güven, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı 2006 ss:9-10

Harris, L. C. ve E. Ogbonna. “Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies”, International Journal of Human Resource Management, 11, 2000, 766–788.

Hrebiniak, L.G., Alutto, J.A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", Administrative Science Quarterly, 17: 1972, 555-573.

Hunt, J. G., K. B. Boal ve R. L. Sorenson. “Top Management Leadership: Inside the Black Box”, The Leadership Quarterly, 1, 1990, 41- 65.

ILIES, R., F. P. MORGESON ve J. D. NAHRGANG. “Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader–Follower Outcomes”, The Leadership Quarterly, 16, 2005, 373–394.

- İbicioğlu, (2000) "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun yeri", D.E.İ.İ.B.F. Dergisi Cilt 15, Sayı 1, s.13.
- İnce, M., Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitapevi, Konya,13-98
- İşbaşı, Janset Özen: (2000). Çalışanların Yöneticilere Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 86-87.
- Jain, A.K., Giga, S.L., Cary, L. ve Cooper, C.L. (2009). Employee Wellbeing, Control and Organizational Commitment, Leadership & Organization Development Journal, 30(3):256-273.
- Kalleberg, A. L., Reve T. (1992). Contracts and Commitment: Economic and Sociological Perspectives on Employment Relations, Human Relations, Vol:45, No:9, 1100-1131.
- Karaman, A, Aylan, S. "ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK". Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2 (2014): 35-48.
- Karaman, A., Aylan, S. Örgütsel Vatandaşlık, KSU, İİBF Dergisi 18(2012:)300-304
- Karatürk, Otantik Liderlik Ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Alan Araştırması (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi) Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Aydın 2015,3-4
- Kaynak, S. ,2007, Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı,(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.SS:34-41.
- Kıcıır, G. K., Paşaoğlu, D. Otantik Liderliğin Akademik Platformda Lider Boyutu Açısından İncelenmesi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 2014, 6-7.
- Kernis, Michael H. (2003), "Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem", Psychological Inquiry, XIV:1, s.1-26.

Kelloway, E. K.; Loughlin, C.; Barling, J. ve Nault, A. (2002). Self-Reported Counterproductive Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors: Separate but Related Constructs. International Journal of Selection and Assessment, 10(1-2), March/June, 2002, 143-151.

Keçecioglu, Tamer (1998), Lider Ve Liderlik, Kalder Yayınları, İstanbul.ss:26-30

Kesken, J. ve Ayyıldız, N. A. Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler. Ege Akademik Bakış 2008,488-490.

Kerns, Michael H. "Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem", Psychological Inquiry, XIV, 1, 2003, 1-26.

Kızıloğlu, Ali. Örtük Liderlik Kuramı Bağlamında, Sosyoekonomik Statü (Ses) Guruplarının Liderlik Algılaması (Yayımlanmamış Yüksekisans Tezi), Ankara, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2011.SS:22-25

Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta.

Korkmaz, (2017) Otantik Liderlik Ve Örgütsel Güven, Mersin Üniversitesi, Tarsus Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu cilt: 58, s.s. 437-454.

Köse, S., Tetik, S., Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi, İ. İ. B. F. Cilt:7, Sayı:1, 219-242.

Kılıç, M.(2010) Strateji Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki Sosyo-ekonomi dergisi, ss:88-95

Levent Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", Sayıştay Dergisi, Sayı: 59,(2005), s.133.

LUTHANS, F. ve B. J. AVOLIO. "Authentic Leadership Development", K. S. CAMERON, J. E. DUTTON ve R. E. QUINN (Ed.), Positive Organizational Scholarship, San Francisco:Berrett-Koehler, 2003, 241-258.

Luthans, F. (1992): Organizational Behavior, McGraw-Hill, 6h Edition.pp:125-126

Mackenzie, S.B. And P.M. Podsakoff. (1993), "The Impact Of Organizational Citizenship Behavior On Evaluations Of Salesperson Performance" Journal Of Marketing, 57(1), Pp.70-81.

- Manz, Charles C. "Self-Leadership: Toward An Expanded Theory of Selfinfluence Processes in Organizations", *Academy of Management Review*, XI, 3, 1986, 585-600.
- Mathieu, J. ve Zajac, D. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, Vol:108, 2: 171-194.
- May, D. R., A.Y. L. Chan, T. D. Hodges ve B. J. Avolio. "Developing the Moral Component of Authentic Leadership", *Organizational Dynamics*, XXXII, 3, 2003, 247-260.
- McCann, J., & Holt, R. (2009). Ethical leadership and organizations: An analysis of leadership in the manufacturing industry based on the perceived leadership integrity scale. *Journal of Business Ethics*, Vol. 87, 211- 220.
- Mary A. Lemons- Coy A. Jones, "Procedural justice in promotion decisions: Using perceptions offairness to build employee commitment", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.16- no.4,(Jun 2001), s.268-279.
- Meyer, J, P, Allen, N., J. (1993). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects? *Journal of Business Research*, 26, 49-61.
- Mert, İ.S.(2010), "İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma", *Savunma Bilimleri Dergisi*, 2010.ss:121-125
- Muçaoğlu, D. (2006). Çalışanların Arkadaşlık, Başarı ve Statü Çabaları ve Bu Çabaların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla İlişkinin İncelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, ss:5-8
- Münevver Ölçüm Çetin, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık, 1.Baskı, Ankara: Nobel Yayın, 2004,s.95-96.
- Mowday, R.T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1982). *Employee-Organization Linkages: ThePsychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York, Academic Press.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. ve Porter, L.W. (1979), "The Measurement of OrganizationalCommitment", *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 14, ss.224-247.

- Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115-126.
- Northcraft, Gregory B., Margaret A. Neale. *Organizational Behaviour, A Management Challenge*, USA: The Dryden Press, (1990).
- Penner, L.A., Midili, A.R., ve Kegelmeyer, J., (1997), "Beyond Job Attitudes: A Personality and Social Psychology Perspective on the Causes of Organizational Citizenship Behavior", *Human Performance*, C.10, S.2, s.111-132.
- Pearce C. I. and Manz C. C. (2005) *The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self and Shared Leadership in Knowledge Work*. *Organizational Dynamics* 34(2): 130-140
- Peker, Ö. ve Aytürk, N., 2002, *Yönetim Becerileri*, Yargı yayınevi, Ankara, ss:38-40
- PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B. (1997), "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research", *Human Performance*, Vol.10, pp.133-151.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B. ve Bommer, W.H.(1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Behavior Citizenship Behaviors. *Journal Of Management*, 22(2),259- 298.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B. (1997), "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research", *Human Performance*, Vol.10, pp.87-88.
- Podsakoff, P.M./Mackenzie, S.B., Paine, J.B., Bachrach, D.G. (2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research," *Journal of Management*, 26/3: 513-563.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 5, 603-609.
- Randal, D.M., Fedor, D.B., Longenecker, C.O. (1990): "The Behavioral Expression of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol:36, 210-224.

- Rauf, Arıkan (2013) Araştırma Yöntem ve Teknikleri, Nobel Yayınları, Ankara 2013.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Ege Akademik Bakış, 7(2), 613-628.
- Samancı, S. (2006). Örgütsel İklim Ve Örgütsel Vatandaşlık. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara, ss:30-35
- Sığırı, Ü. (2007). İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen tipolojisiyle Analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt/Vol.:7- Sayı/No: 2 : 261-278.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic Leadership and the Narrative Self. The Leadership Quarterly, 16(3), 419-439. Sayılı, H. ve Baytok, A. (2014). Örgütlerde Liderlik Teori-Uygulama ve Yeni Perspektifler, Nobel Yayıncılık Ankara.
- Şahin, B., Taşkaya, S. (2010). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:13, Sayı:2, 85-114.
- Tengilimoğlu, Dilaver (2005), Kamu Ve Özel Sektörlerinde Liderlik Davranış Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Cilt 4 Sayı 14 ss.1-16.
- Tsui, A.S., Egan, T.D., and O'Reilly, C.,A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment, Administrative Science Quarterly, Vol:37, 549-580.
- Ogbonna, E. ve Harris, L. C. (2000). "Organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies". International Journal of Human Resource Management, 11(4), ss.766-788.
- Organ, Dennis W. (1988), Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome, Lexington Ma: Lexington Books.pp:25
- Onat, Bilişim Teknolojilerinin Yaygınlaşması İle Değişen Örgüt Yapılarında Halkla İlişkilerin Rolü: Network Örgüt Yapılarına Yönelik Bir Çalışma (Yayımlanmış Doktora Tezi), İzmir, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı, 2007,53-55

- Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12 (1), 43-72.
- Organ, D.W. (1997). Organizational Citizenship Behaviour: It's Construct Clean-up Time. *Journal Of Human Performance*. 10(2), 85-97.
- Organ, D.W. ve Ryan, K.A.: (1995) "Meta-Analytic Review Of Attitudinal And Dispositional Predictors Of Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, 48 (4), 775-882.
- Ören, Seher Armağan. Günümüzün Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Antalya, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.SS:25
- Özdevecioğlu, M. (2003): "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:18, Sayı:2, 113-130.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri Ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.
- ÖZDEMİR, Y. (2005). Kariyer Devreleri İle Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği, Sakarya Üniversitesi SBE, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi Sakarya, ss:90-113
- Özgener, Ş. (2000). Değer Yönetimi, İmalat Sanayindeki Türk Yöneticilerin Yükselen Değerlerine İlişkin Bir Araştırma, *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, 1-17.
- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ.D., Kara, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, *Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, 78-96.
- Ünnü, A. N., (2009)Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük Ve Otantik Liderliğin Önemi, *Ege Akademik Bakış/Ege Academic Review*.ss:1244-1262
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., 2001, Örgütsel Psikoloji, Ezgi kitabevi, Bursa.ss:216

- Sağır, Abdullah. Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımları İle Değişime Açıklıkları Arasındaki İlişki: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2010.ss:60
- Samancı, S. (2006). Örgütsel İklim Ve Örgütsel Vatandaşlık. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Sezgin, F.(2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25, (1) 317-339.
- Sığrı, Ü. (2007). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:7, No:2, 261-278.
- Sığrı, Ünsal. Grup Süreçleri (Yayımlanmamış Ders Notları), Ankara, 2008.
- Tabak, A., H. Yalçinkaya ve A. Erkuş. “Liderlik kavramına Tarihsel Bir Bakış”, O. Kaymakçı (Ed.), 21nci Yüzyılda Rusya, AB ve Türkiye’den Yansımalar, İstanbul, Türkmen Yayıncılık, 2007, 349-357.
- Tabak, A., Ü. Sığrı, A. Eroğlu ve K. Hazır. “Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Adana, XVIII, 2, 2009b, 387-397.
- Tabak, A., Ü. Sığrı, Ö. Arlı ve S. Coşar. "Otantik Liderlik Ölçeğinin Uyarlama Çalışması", 18. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı, Adana, 2010, 699-706.
- Tengilimoglu, Dilaver (2005), Kamu Ve Özel Sektörlerinde Liderlik Davranış Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Cilt 4 Sayı 14 ss.1-16.
- Terzi, A.R. (2011). Denetim Odağı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma, Eğitim ve Bilim, Cilt:36, Sayı:162.ss:4
- Turhan, Muhammed. 2007. Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Elazığ, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007 ss:37

- Ülgen, H. ve K. Mirze. İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul, Literatür Yayınları, 2004.ss:411-415
- Ünüvar, T., G. (2006). An Integrative Model Of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment. And Organizational Citizenship Behavior, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara,52
- Varlı, H. (2004); Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.SS:20-40
- Yalçın, A., İplik, F.N. (2005): “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki ilişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana ili Örneği”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,Cilt:14, Sayı:1, 395-412
- Yammarino, F. J., S. D. Dionne, J. U. Chun ve F. Dansereau. “Leadership and Levels of Analysis: A State-of-the-Science Review”, The Leadership Quarterly, 16, 2005, 879-919.
- Yamane P. , Temel Örneklem Yöntemleri , Çeviri: Alptekin Esin , Celal Aydın. M.A Bakır , Esen Gürbüzsel , Litaratür Yayıncılık 2001,116-117
- Yazgan, Coşkun. Durumsal Liderlik Teorisi ve Kara Kuvvetlerinin Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Bolu, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007. SS:37-45
- Yılmaz (2014) Lider Etkinliği Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması Ss:4-6
- Yılmaz, K. (2009). Özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Educational Administration: Theory and Practice), 15(59), 471-490.
- Yukl, Gary (1994), Leadership in Organizations, Third Edion, Prentice Hall International, pp:178
- Yukl, Gary. Leadership in Organizations (7'nci Baskı), New Jersey, Prentice Hall, 2008.

- Yücel, G. F. (2006). Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar,10
- Zehir, Cemal., Elçi, M., Savi, F., (2003), Ethical Climate's Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention), 1st International Business and Professional Ethics Congress of Turkey, Hacettepe, Ankara.
- Zel, Uğur. Kişilik ve Liderlik, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2001. Paradigmasının Analizi", Milli Eğitim Dergisi, 162, 2004..
- Westwood, R. I. ve A. Chan. "Headship and Leadership", R. I. Westwood (Ed.), Organizational Behaviour: A Southeast Asian Perspective, Hong Kong: Longman, 1992, 123–139.
- Walumbwa, F. O., B. J. Avolio, W. L. Gardner, T. S. Wernsing veS. J. Peterson. "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure", Journal of Management, XXXIV, 1, 2008, 89-126.
- Wong, C, & Cummings, G. (2009). Authentic Leadership: A New Theory for Nursing or Back to Basics. Journal of Health Organization and Management.PP:7-12

EKLER

1. Ek A-	Anket Formu	108
-----------------	--------------------------	------------

Ek A- Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Bu çalışma, Muhammed Ali DEMİRCİOĞLU tarafından yürütülen bir yüksek lisans tezi çalışmasıdır. Çalışmanın amacı, katılımcıların nasıl bir liderler hayal ettikleri, örgüte karşı hissettikleri bağlılığın derecesi bu bağlılık sonucunda sergileyebilecekleri davranışlar analiz edilmiştir. Çalışmaya katılım tamimiyle gönüllülük temelinde olmaktadır. Ankette, sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Cevaplarınız tamimiyle gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir; elde edilecek bilgiler bilimsel yayımlarda kullanılacaktır. Lütfen aşağıda yer alan maddelerin sizi ne oranda yansıttığını ya da yansıtmadığını örnek değerlendirmeye göre daire içine alınız. Güvenilir sonuçlara ulaşılabilmesi için ifadeleri samimiyetle cevaplamanız önem arz etmektedir. Cevaplar toplu olarak değerlendirileceğinden lütfen isim yazmayınız. Bu anket sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Çalışmaya yapacağınız önemli katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ediyoruz. Çalışma hakkında daha fazla bilgi almak için araştırmacı Muhammed Ali DEMİRCİOĞLU (Tel:0554-6139292; E-posta:alidemka@gmail.com ile iletişim kurabilirsiniz.

Araştırmacı:

Muhammed Ali DEMİRCİOĞLU
THK Üniversitesi S.B. E
İşletme Programı
Yüksek Lisans Öğrencisi

Danışman:

Yrd. Doç. Dr.Ahmet Turan ÖZTÜRK
THK Üniversitesi. S.B.E
Öğretim Üyesi

KİŞİSEL BİLGİLER

(Lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz)

SOSYO-DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: () Bayan () Bay

2. Yaşınız:

3. Medeni durumunuz 1. Evli 2. Bekar 3. Dul 4. Boşanmış

4. Eğitim durumunuz: 1. İlkokul/ortaokul 2. Lise 3. Ön Lisans 4. Lisans 5. Yüksek Lisans 6. Doktora

5. Çalıştığınız kurumdaki pozisyonunuz: 1. Yönetici 2. Orta Düzey Yönetici

3. Uzman 4. Uzman Yardımcısı

5. Memur

6. Toplam hizmet süreniz Yıl

Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederiz

OTANTİK LİDERLİĞE İLİŞKİN ARAŞTIRMA ÖNCÜLLERİ

Bu bölümdeki sorular işyerinizdeki istenilen ve aranılan liderlik modelini ortaya çıkmasını sağlamak amacıyla yargılara ne ölçüde katıldığınızla ilgilidir. Lütfen her bir öncül için size en uygun yanıtı veriniz.

Lütfen aşağıdaki ölçeği kullanarak her ifadenin yöneticiniz ve amirinize uygunluğunu seçiniz(x)

Bölüm II: İşinizle ilgilideki yöneticinizle ilgili aşağıdaki ifadelere ne oranda katıldığınızı, beşli ölçeğe göre belirtiniz.

1	2	3	4	5
Hiçbir zaman	Çok seyrek	Ara sıra	Sık Sık	Her Zaman

Tablo A.1: Otantik liderlik ölçeği.

OTANTİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ölçekleri kullanarak her ifadenin yöneticinize ne ölçüde uyduğunu işaretleyin (X)						
Sıra	OTANTİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ (1 – 15) <u>HAYALİMDEKİ LİDERİM</u>	Önem Ölçeği				
		Hiçbir Zaman	Çok Seyrek	Ara Sıra	Sık Sık	Her Zaman
1	Söylediğini direk açıkça belirtir					
2	Hata yaptığında kabullenir					
3	Herkesin düşüncesine saygı gösterir					
4	İnsanlara doğruları açıkça dile getirir					
5	Açığa vurdu ve hissettiği duygular uyuşur					
6	Liderimin hem inandığı hem yaptıkları arasında fark yoktur					
7	İnsanların kendi değer yargıları desteklemesini söyler					
8	Ahlaki değeri yüksek karar alırken zorlanırlar					
9	Bilgiyi etraflıca değerlendirdikten sonra karar verirler					
10	Sonuca varmadan her fikir açığa çıkmasını sağlar.					
11	Sonucu değerlendirirken bütün görüşleri dikkatle dinler					
12	Başkalarıyla iletişimi etkili kılmak için geri beslemeye önem verir.					
13	Yeteneklerinin başkaları tarafından değerlendirildiğinin farkındadır.					
14	Önemli konularda tavrının ne zaman yeniden dikkate alınmasını bilir					
15	Özel şahsi durumların etkisini bilir ve kişiye bunu belli eder.					

(Tabak vd., 2010).

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÖLÇEĞİ

Bölüm II: Çalıştığınız organizasyona ve kendinize ilişkin aşağıdaki ifadelere katılım derecelerinizi, beşli ölçeğe göre belirtiniz (Size en uygun yanıtı daire içine alınız).

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ortadayım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

Tablo A.2: Örgütsel vatandaşlık örneği.

Lütfen aşağıdaki ölçekleri kullanarak her ifadenin yöneticinize ne ölçüde uyduğunu işaretleyin (X)						
Sıra	ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÖRNEĞİ (1-19) <u>BENİM ŞİRKETİM</u>	Önem Ölçeği				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Günlük izin kullanan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım					
2	Fazla iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim					
3	Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine ve kavramasına yardımcı olurum					
4	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan çıktıları diğerler kişilerle paylaşmaktan kaçınmam					
5	İş esnasında sorunlar ile karşılaşan kişilere yardım etmek ve sorunu çözmek için gerekli zamanı ayırırım					
6	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetler ve aktiviteler ile geçiririm					
7	Şirketim için olumlu imaj oluşturacak tüm faaliyetlere dâhil olmak isterim					
8	Mesai içerisinde kişisel işlerim vakit ayırmam					
9	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm					

Tablo A.2 (Devam): Örgütsel vatandaşlık örneği.

Lütfen aşağıdaki ölçekleri kullanarak her ifadenin yöneticinize ne ölçüde uyduğunu işaretleyin (X)						
Sıra	ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÖRNEĞİ (1-19) <u>BENİM ŞİRKETİM</u>	Önem Ölçeği				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
10	Ani problemler oluştuğun da diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım					
11	Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem oluşturmamaya gayret ederim					
12	Gereksiz sorunlar için şikâyet ederek vakti mi boşa harcamam					
13	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayın olumlu yönlerine odaklanırım					
14	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı alınganlık ya da öfke duymam					
15	Şirket içinde çıkan çatışmaların çözüme kavuşmasında aktif rol alırım					
16	Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür yâda kısa notları okurum ve yakınımnda bir yerde bulundururum					
17	Şirketin faaliyetlerine katılırım					
18	Şirket yapısında gerçekleşen değişimlere uyum sağlarım					
19	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje grupların içerisinde aktif olarak yer alırım					

Vey ve Campbell,2004; Williamsishia W, 1999

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN ARAŞTIRMA ÖNCÜLLERİ

Bölüm III: Çalıştığınız organizasyona ve kendinize ilişkin aşağıdaki ifadelere katılım derecelerinizi, beşli ölçeğe göre belirtiniz (Size en uygun yanıtı daire içine alınız).

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ortadayım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

Tablo A.3: Örgütsel bağlılığa ilişkin araştırma öncülleri.

Lütfen aşağıdaki ölçekleri kullanarak her ifadenin ne ölçüde uyduğunu işaretleyin (X)						
Sıra	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ	Önem Ölçeği				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda tamamlamak beni mutlu eder					
2	Kurumda karşılaştığım her soruna kendi sorunum olarak bakıyorum					
3	Kendimi çalıştığım kurumun bir parçası gibi hissediyorum					
4	Kendim ile çalıştığım kurum arasında duygusal bir bağlılık söz konusudur					
5	Çalıştığım kurumu bir aile kendimi onun bir bireyi gibi hissediyorum					
6	Çalıştığım kurum bana birçok şeyi ifade etmektedir					
7	Şu an çalıştığım kurumda ihtiyacımdan dolayı çalışmaktayım					
8	Ayrılmak istememe rağmen bazı sebepler bunu engelliyor					
9	Çalıştığım kurumda ayrılırsam bazı sahip olduğum şeyler aksayacaktır					

Tablo A.3 (Devam): Örgütsel bağlılığa ilişkin araştırma öncülleri.

Lütfen aşağıdaki ölçekleri kullanarak her ifadenin ne ölçüde uyduğunu işaretleyin (X)						
Sıra	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ	Önem Ölçeği				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
10	Dışarıdaki iş imkânları zor olduğundan çalışmaya devam etmek zorundayım					
11	Çalıştığım kuruma kendimden çok şey kattığım için ayrılmayı düşünmem					
12	Çalıştığım kurumdan ayrılmamanın bir sebebi işsizlik fazla olması ve istihdamın az oluşudur					
13	Bu kurumda çalışmayı kendime bir zorunluluk olarak görmekteyim					
14	Benim için ayrılmak bana avantaj sağlayacağını düşünsem de ayrılmanın şu an doğru olmadığını düşünüyorum					
15	Çalıştığım kurumdan ayrılısam kendimi vicdanen rahat hissetmem					
16	Çalıştığım kurum aidiyet duygusunu hak eden bir kurumdur					
17	Bu kurumdan şu an ayrılmam diğer çalışanlara fazla yük getireceğinden şu an ayrılamam					
18	Kariyerimi çalıştığım kuruma borçluyum					

Meyer ve Allen (1984-1997)

GÖSTERDİĞİNİZ İLGİ VE DESTEK İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Muhammed Ali DEMİRCİOĞLU
Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti Vatandaşı
Doğum Yeri ve Tarihi : Trabzon / 10 Ocak 1985
Medeni Hali : Bekâr
Adres : Keçiören/ Ankara
E-Posta Adresi : alidemka@gmail.com
İletişim(Telefon) : 0(554)-6139292

EĞİTİM

Lise : Bahçelievler Deneme Lisesi-2003
Lisans : Kadir Has Üniversitesi-2010
Yüksek Lisans : THK Üniversitesi-2013

MESLEKİ DENEYİM

Özel banka : 2012- Uzman- Devam

YABANCI DİL

İngilizce