



ŞİRKET POLİTİKASI VE LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ¹

Akın ARSLAN¹ Murat KORKMAZ² Güran YAHYAĞLU³ Vedat ÇİMEN⁴

¹Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.D.

²Güven Grup Finans Yönetmeni

³18 Mart Üniversitesi Yenice Meslek Yüksek Okulu Bankacılık Bölümü

⁴Darıca Farabi Devlet Hastanesi Dermatoloji Kliniği Kocaeli

Özet: Günümüzde değişimin getirmiş olduğu yenilikler, örgütlerin yapısını, amaçlarını ve işleyişlerini yakından etkilemektedir. Bu süreçte örgütlerin başarılı olabilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi ile ilgili olarak ‘şirket politikası’ ve ‘liderlik’ kavramlarının önemi ortaya çıkmıştır. Geleneksel olarak tanımlanan liderlik anlayışı, örgütün belirlenen hedeflere ulaşmada birey ve grupların davranışını etkileme sürecidir. Bu çalışmanın amacı, işletmelerde şirket politikası ve liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisini araştırmaktır. Ayrıca; personellerin değişik demografik özelliklerine göre algıladıkları liderlik davranışları ve örgüte olan bağlılıkları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Büyük ölçekli işletmelerin personellerinden minimum maliyetle maksimum verimi alabilmesi için personellerin ait olduğu örgüte bağlılığını artırması ve personellerinde aidiyet duygusunu geliştirmesi gerekmektedir. Bu bağlamda personellerde meydana getirilmesi gereken örgütsel bağlılık ve aidiyet duygusu da işletmenin liderine (personelin bağlı olduğu müdüre) düşen bir görevdir. Bu bakımdan demokratik, etkin ve etkili bir liderlik tutumuyla liderler direkt olarak personellerinin performansını etkileyecek ve bu durum da işletmenin cirosuna kısa veya orta vadede yansıtacaktır. Örgütsel bağlılık literatürüne ilişkin genel tarama, örgütsel bağlılığın zaman içinde oldukça durağan ve geçici olaylardan oldukça az; buna karşın liderlik, kültür, değerler ve normları içeren örgütsel faktörlerden önemli derecede etkilendiğini ortaya koymuştur.

Anahtar kelimeler : Şirket Kültürü, Şirket Politikaları, Liderlik, Örgütsel Bağlılık.

¹ Bu Makale Birinci Sırada Yer Alan Yazarın Aynı Konu Başlıklı Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Yaptığı Yük.Lisan Tezinden Yararlanılarak Hazırlanmıştır.

THE EFFECT OF COMPANY POLICY AND LEADERSHIP ATTITUDES ON THE ORGANIZATIONAL LOYALTY

Abstract: Nowadays, the innovations caused from changing affects closely to organizational structure, aims and its operations. Within the this process, ‘company policy’ and ‘leadership’ term becomes more important with the necessity of the accomplishment of a company and its survive. As describing the traditionally leadership term, it can be described that leadership is a duration to effect the behaviours of a group or individuals to asses to the aims of the organization. The purpose of this study is to assess the effect of company policy and leadership attitudes on the organizational commitment. Furthermore; relations between leadership behaviours of personnel as perceived in relation to various demographic characteristics and their loyalty to the organisation should be examined. In order to obtain maximum productivity with minimum cost from the personnel of big scale enterprises, it is required that the loyalty of personnel to the organisation they belong increase and they develop the sense of belonging in their personnel. In this context organisational loyalty and sense of loyalty which need to be created in the personnel is a duty that rests upon the leader (the manager under whom the personnel works) of the enterprise. For this reason leaders will directly affect the performance of their personnel with a democratic, effective and impressive attitude of leadership and this situation will be reflected in the turnover of the enterprise over short or long term. A general survey on the organizational commitment literature proved that organizational commitment was effected considerably little by the static and temporary events troughout time; but on the otherhand it was effected significantly by the leadership, culture, and the organizatonal factors including norms.

Key words : Corporate Culture, Company Policy, Leadership, Organizatonal Affiliation.

1. GİRİŞ

Gün geçtikçe örgütsel bağlılık yönetici ve araştırmacıların daha çok ilgisini çekmektedir. Çünkü örgütlerine bağlılık duyan çalışanların daha üretken oldukları; ayrıca daha düşük düzeyde iş bırakma, devamsızlık, stres ve iş yeri ile ilgili diğer problemleri yaşadıkları görülmüştür. Çalışanların, müşterilerini memnun edecek şekilde davranmalarının bir şekilde onların örgütlerine ve işlerine yönelik tutumlarına bağlı olduğunu ileri süren araştırmalar, örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık duyan çalışanların

sadece kendilerinden istenen görevleri yapmakla kalmayıp, beklenenin ötesinde çaba gösterdiklerini de ortaya koymuştur. Genel olarak yüksek düzeyde “örgütsel bağlılık” gösteren çalışanların, aynı zamanda yüksek düzeyde sadakat, verimlilik ve sorumluluk duygusu içinde olduklarına inanılmaktadır.

Günümüz iş hayatında örgütsel bağlılıkta önemli etken olan şirket politikaları ve liderlik kavramlarının önemi daha da artmıştır. Takım oluşturma ve bu takımın etkili bir şekilde çalışmasındaki en önemli öğe, liderlerin çalışanları ile arasındaki statü

engelini en aza indirmede gösterdikleri başarıdır. Lider takımın üyelerince kesin kararlar alabilen, üst yönetimle çalışabilen ve ihtiyaç duyulduğunda takıma yön verebilen biri olarak algılanmalıdır. Takım lideri, takım başarılarına katkıda bulunacak bir anlayış ve kabul edilmiş prensipler geliştirilmesine yardımcı olacak liderlik sağlayabilmelidir. Örgütlerde yöneticiler örgütün kültürel değerlerine ve normlarına önem veriyorsa, bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünce anlayışı gelişecektir.

Bankalarda faaliyetler, profesyonelleşmiş iş gören gruplarının ortak ve uyumlu çalışmalarıyla gerçekleştirilmektedir. Bir bankanın başarılı olabilmesi, mevcut insan kaynaklarını amaçlar yönünde, istekli biçimde harekete geçirmesiyle mümkün olabilir. Zira amaç, yapı, üretim biçimi ve mülkiyeti ne olursa olsun; tüm örgütler, ne kadar gelişmiş teknolojiye sahip olursa olsunlar, bu teknolojiyi kullanan insan kaynaklarını etkileyerek istekli biçimde harekete geçirmedikçe amaçlarını gerçekleştiremezler.

İnsan kaynakları, tüm örgütlerin temel ve belirleyici girdisidir. Bu nedenle bankalarda çalışanların örgüte bağlılığı ve motivasyonunu etkileyen temel unsurun şirket politikaları ve yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları olduğu ifade edilebilir.

Bankalarda yaşanan çeşitli sorunları ortadan kaldırmak ve sürekli olarak bankanın gelişmesi için; etkili, yaratıcı, vizyon-er, isteklendirici, bilgili, ilkel liderlerin varlığı

hayati derecede önemlidir. Bunu gerçekleştirebilmek için, banka yöneticilerinin etkili bir biçimde liderlik yapabilmelerine katkı sağlayabilecek olan nitelik ve özelliklerin belirlenmesi gereklidir. Bu özelliklerden en önemlisi olan örgütsel bağlılık bankalar için son derece önemli bir faktördür. Bu bakımdan, bankalarda nitelikli hizmetin sunulmasında önemli etkisi olan banka yöneticilerinin, hizmet yönelimli liderlik rollerini yerine getirme düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları araştırma konusu olarak seçilmiştir.

2. ŞİRKET KÜLTÜRÜ

Bilindiği gibi işletmenin başarısı büyük ölçüde çalışanlarının işletme amaçları doğrultusunda bütünleşmelerine bağlıdır. (Özevren, 2007). Bu bütünleşmeyi işletme kültüründen bağımsız olarak düşünmek imkânsızdır. Bir işletmenin geneline hâkim olan kültür işletme içerisinde çalışanların davranışlarını, iş yapış biçimlerini ve alışkanlıklarını etkiler (Çırpan, Koyuncu, 1998, :223-230). İşletme içerisinde yaygın olan temel değerleri benimsemeyen iş görenler zamanla kurumdan ayrılmak zorunda kalacaklardır.

2.1. İşletme Kültürünün Tanımı ve Önemi

Yukarıda belirtildiği gibi işletmeleri başarılı kılan faktörlerden birisi belki de en önemlisi işletmede var olan kendine özgü bir kimlik,

ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Ekim-Kasım-Aralık 2011 Sayısı Sayı: 2 / Cilt: 1 Autumn October- November- December 2011 Volume:02 Issue:01Kodu:JEL M

www.iibdergisi.com

işleyiş biçimi ve değerler, kısaca işletme kültürüdür. İşletme kültürü, örgütsel bütünlüğü kurmak, korumak ve geliştirmek, bununla birlikte, hızla değişen iç ve dış çevre şartlarına uyumu sağlayabilecek bir takım ortak değerler olarak düşünülebilir.

“Sosyal birer sistem olan işletmeleri meydana getiren unsurlardan birisi de insanlardır.”

Örgütleri dinamik hale getiren insanlar, yaşadıkları çevreden edindikleri bilgi, görgü, tecrübe, düşünce ve inançlarıyla ya da kısaca “kültür”leri ile organizasyona gelirler. İşletmeler de bu farklı kültür mozaiğine sahip bireylerden oluşmuştur (Akdemir, 2008, p.49).

Bir araya gelen bu bireyler, grup olmanın doğal bir sonucu olarak, diğer işletmelerden farklı, fakat kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Bu değerler sistemi, örgüt kültürü olarak bilinir.

Bir işletme yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi, işletme amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını birlikte gerçekleştirebilmesidir. Bunun zor bir görev olduğu açıktır. Çünkü insanların sahip oldukları amaçlar çeşitli sebeplerle farklılıklar arz eder. Bu sebeple, farklı kültürlerle bir işletmeye çalışmak üzere gelen bireyler için onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım değerler oluşturmak gerekir.

İşletme kültürünün önemi bu noktada kendini hissettirir. Bir işletmede böyle bir

kültürün oluşması durumunda, çalışanlar, kendilerini bir bütünün parçası sayacaklar, kendilerini evlerinde hissedecekler, aileleriyle birlikteymiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içinde çalışacaklardır. Bunun ise, çağımız işletmeleri için önemli bir ayrıcalık olduğu bilinmelidir.

“İşletme kültürünün, çalışanların moral ve üretkenlikleri üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Aynı zamanda, örgütün kendi imajını da etkiler.” (Yılmaz, 2006).

İşletme kültürü kavramı, bir anlamda toplum kültürünün benzeri olarak düşünülebilir. Öyle olunca genel olarak kültür tanımlarına benzer tanımlar vermek mümkündür. Ancak, kültür kavramı, değişik çalışma disiplinleri - sosyoloji, antropoloji, etnoloji gibi- tarafından çok farklı biçimlerde tanımlanmış ve bu disiplinler ortak bir yaklaşım yöntemi geliştirememişlerdir (Eren, 2001, :182-189).

Buna benzer olarak işletme kültürü tanımlarında da çok çeşitlilik söz konusudur. Belirttiğimiz farklı disiplinlerin kendi alanlarıyla ilgili yönlere ağırlık vermeleri işletme kültürü için de geçerlidir. Tanımlardaki bu farklılıklara rağmen tanımlar ortak öğeler içermektedir. Bu tanımlardan birkaç tanesini vererek işletme kültürünün özelliklerini belirleyebiliriz.

Basit olarak işletme kültürünü; “Bir topluluğu bir arada tutan paylaşılmış değer ve davranışlar” olarak tanımlamaktadır (Eren, 2001, :182-189).

Bir başka tanıma göre; “İşletme kültürü, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan, yeni üyeler tarafından öğrenilmesi gereken, örgütün düşünme ve işleri yapma biçimini yansıtan kişiliğidir.”(Çırpan, Koyuncu, 1998, :223-230).

Peters ve Waterman’a göre; “İşletme kültürü ise, örgütün paylaşılmış değerlerini ve kültürünü taşıyan ve yansıtan hikâyeler, mitler, efsaneler ve sloganlardan oluşur.” (Peters vd., :75)

Son olarak çok yaygın olarak kullanılan ve kültürün amacını da içeren Schein’in tanımını verelim: «Kültür, bir grup tarafından bulunmuş, geliştirilmiş, dış çevreye karşı uyumu ve içsel bütünlüşmeyi sağlayan, geçerliliği kabul edilecek kadar denenmiş, bu nedenle yeni üyelere aktarılan temel değerlerdir» (Bursic, 1992).

(*Yukarıda verilen tanımlardan organizasyon kültürünün üç temel özelliğine baktığımızda ise;

- a. Kültür, öğrenilir. Başka bir deyişle kültür, bir grubun tecrübeleri sonucu ortaya çıkan öğrenilmiş davranışlar ve değerlerdir.
- b. Kültür, bir grubun veya organizasyonun üyelerince paylaşılan değerlerini içerir.
- c. Kültür, bir kuşaktan diğerine aktarılır. Kültürün bu özelliği işletmelere devamlılık kazandırır.* (Bursic, 1992).

İşletme kültürünü oluşturan bazı değerler bulunmaktadır. Bunların başında işletme içindeki örgütsel bağlılık ve kültürün örgüt üzerindeki etkileridir. Her işletmenin kendine özgü bir kültürü ve işleyiş yapısı bulunmaktadır. Bunlar yapılan işe ve işletmenin misyon ile vizyonuna göre değişiklik gösterebilmektedir.

2.2. İşletme ve Vizyon Kavramı

“Vizyon bir gelecek duygusudur. Bugünün olanaklarını aşan, hayal edilen bir olasılık, bugünü yarına bağlayan entelektüel bir köprü, geçmişi haklı çıkarmak için değil geleceğe bakmak için oluşturulan bir temeldir. Vizyon, olumlu davranış, büyüme ve dönüşüm konularında liderlere yardımcıdır.” (Yılmaz, 1998, :78-82).

Bugünün olanaklarını aşan, hayal edilen bir olasılık, bugünü yarına bağlayan entelektüel bir köprü, geçmişi haklı çıkarmak için değil geleceğe bakmak için oluşturulan bir temeldir. Vizyon, olumlu davranış, büyüme ve dönüşüm konularında liderlere yardımcıdır (Özdevecioğlu, 1994, :121).

Vizyonun iyi bir yol gösterici olabilmesi için, geleceği, insanların kolayca kavrayıp anlayabileceği biçimde tanımlaması gerekir. Başarı kavramını içermeli, insanların anlayıp kendi durumlarına uyarlayabilecekleri kadar basit olmalıdır. Ölçülebilir olması şart değildir, ama ona ulaşmanın ne anlama geldiğini insanlara anlatacak şekilde dile getirilmelidir.

Vizyon; liderlerin günlük konuların ötesine geçmelerini, geleceğe dönük çalışabilecekleri bir çerçeve çizmelerini sağlar. Bir lider, vizyonu ve değerleri, insanları harekete geçirmek, değişimi ve büyümeyi kolaylaştırmak, kuruluşu için bir gelecek yaratmak amacıyla kullanır. Vizyon, kuruluşun dönüşüm sürecinde atılacak ilk adımdır. Paylaşılan vizyon, şirkete ait olma duygusu yaratır, amaçların sürekliliğini sağlar, bir başarı ölçüsü içerir, günlük sorunların ötesine geçmeyi sağlar, bugüne ve geleceğe anlam katar, liderlere ve çalışanlara harekete geçme gücü verir (Erşan, 2007).

Yönetimde kimi zaman farklı bir liderlik süreci olarak, kimi zaman liderlik süreçlerinin önemli bir ögesi olarak tanımlanan vizyon kavramı, düşünsel ve eylemsel boyutlarıyla yeni liderlik yaklaşımlarının başat ögesidir. Vizyon, günlük yaşamda, politika, sanat, ekonomi, yönetim vb. alanlarında başkalarından farklı olduklarını söyleyen kişilerin, kendilerinde var olduğunu iddia ettikleri, aynı zamanda onları takdir eden, benimseyen, izleyen ve yüceltenlerin de farklı olduklarını söyleyen bu kişilerde var olduğunu düşündükleri en önemli niteliktir (Hofer ve Schendel, 1979, :219).

3. LİDERLİK İLE İLGİLİ

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel amaç veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetle-

rini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Papatya, 2008).

Liderlik, ‘astların görevlerini gayret ve güvenle yapmaya yöneltme sanatıdır. Baumgarten, ‘Liderlik, her amaca yönelik iletişim süreci yardımı ile kişiler arası davranışı etkilemelidir’ diyerek iletişimin rolünü belirlemektedir. Bavelas’a göre liderlik, ‘belirsizliklerin azaltılması’ anlamında örgüt içi bir davranıştır. Hellriegel ve Slocum ise liderliğin bir etkileme süreci, bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır. Liderlik, insanları ortak bir amaca yöneltme kapasitesi ve isteği olup, dinamik ve kişisel bir süreçtir. Bugünkü anlamda liderlik, insanları belli hedef veya hedefleri başarmaya çaba göstermek için etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır. Liderliğe, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır, diyebiliriz (Kozlu, 1999, :410; Dinçer, 1998, :98).

Lider grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete getiren kimsedir. Grubu yönetebilmek liderin etkileme gücüne bağlıdır. Liderin bu gücü kişisel özelliklerinden, bilgi, yetenek ve toplum içindeki saygınlığından gelir. Bu gücünü kaybetmemek ve devamlılığını sağlamak için yasaların tanıdığı yetkiler, ödüllendirme, cezalandırma ve kurallar gibi bir takım araçlardan yararlanabilir. Başarılı li-

ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Ekim-Kasım-Aralık 2011 Sayısı Sayı: 2 / Cilt: 1 Autumn October- November- December 2011 Volume:02 Issue:01Kodu:JEL M

www.iibdergisi.com

derlerde görülen ortak noktalardan bazıları, zeka, sosyal olgunluk, kalıtsal motivasyon ve beşeri ilişkilerdir. Liderin başarılarına etki eden diğer bazı faktörleri de gözden uzak tutmamak gerekir. Bir liderin faaliyetlerine etki eden diğer hususlar; grubu oluşturan ve lideri takip eden üyeler, amaçların niteliği ve bu amaçların gerçekleştirileceği çevrenin özellikleridir. (Gray vd., 1988, :447-448 ; Bowen ve Lawler, 1992, :31-39).

Liderlik, bir amaç için bir araya gelen insanların, amaçları için uğraşmaları süresince etkisi altında kaldıkları kişinin sahip olduğu yönetme erkidir.

Liderlik, belli bir durumda, belli, bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tarif edilebilir. Liderler, bireyler ve gruplar vasıtasıyla belirli bir zaman periyodunda belirli çevre ve şartlar altında örgütteki diğer insanlara ve gruplara nüfuz ederek bireylerin ve grubun amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamaya çalışan kişilerdir. Lider, doğru işi (seçimi) yapmak için, olasılıktan, bilgisizlikten ve norm (mutlak doğru) yokluğundan kaynaklanan belirsizliği üstlenmesini bilir (Dean vd., 1994, :392-418).

Kongar lideri “farklı duygu ve düşüncedeki insanları ya da grupları, aynı amaç etrafında toplayabilen, aynı hedefe yöneltebilen kişi-

dir.” olarak tanımlamıştır. Belirli bir amaç ve gayelere varmak için insanları etkileme etki altında bırakmak sürecidir. Liderler diğer kişileri; inandırma (ikna), güç kullanarak, yasal yollara dayanarak istediği biçimde davranışa yöneltir. Liderlik, kendi başına bir paradigma değil ve içinde yer aldığı ‘paradigmaların’, diğer bir deyişle, ‘ideolojik bütünlüklerin’ içinde anlamlandırılıyor. Yani, lideri, ‘yön veren’ olarak nitelendirmek başka bir şeydir, ‘iyiye ve doğruya doğru sevk eden’ olarak tasavvur etmek başka bir şey. Birinci tanım nötrdür; ikinci tanım ise biraz ‘ideolojik’ olarak bakar meseleye. Zaten doğrunun tanımı da basbayağı ideolojiktir. Böyle baktığınızda, mesela, Hitler’e lider diyemezsiniz. Sonuçlara bakıp, Hitler’in doğru ismi yapmadığı ve dolayısıyla lider olmadığını da söyleyemezsiniz. Dolayısıyla, tartışmayı bir kere ‘ideolojik’ ve ‘paradigmatik’ yaklaşımlardan ayırmak gerekmektedir. İnsanlar arası ilişkilerin olduğu her yerde etkileyen ve etkilenen insanlardan ve etkileyen insanın sosyal gücünden söz edilmektedir. Etkileyen insan (lider) bu “sosyal gücü” ödüllendirme gücünden, cezalandırmaya dayalı güçten, karizmatik özelliklerinden almakta ve liderin etkin olup olmayışı örgütü büyük oranda etkilemekte, motivasyonlarını şekillendirmektedir (Boone ve Kurtz, 1992, p.230; Akgün ve Kavuncubaşı, 2001, :89)

Geleneksel olarak tanımlanan liderlik anlayışı; belirli bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yönünde gerekli nitelik, yetenek

ve tecrübeye sahip olmakla ilgili özelliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Ancak günümüzde liderlik, insanları etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreçleri ile sınırlı değildir. İnsanlığın günümüzde bilgi, beceri, yetenek düzeyleri yönetimi anlama ve algılama tarzı, başarıyı bir gereksinim olarak görme eğilimi, lideri artık “düşünce oluşturan kişi”, izleyeni de “isi yapan kişi” olmaktan çıkarmıştır. Rekabetin yoğunlaştığı hatta yok edici hale dönüştüğü, çalışanların moral ve tatmin duygularının örgütsel verimlilik ve etkililiğe yansıdığı, insanlığın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekten yararlanmanın en değerli kaynak olduğu günümüzde toplumlarda, liderin varlığı ve fonksiyonu geçmişin basit lider izleyen ilişkisinden çok daha kompleks hâle gelmiştir. Lider, sosyolojik olarak belirsizlik üzerinde yükselir. Belirsizliğin büyüklüğü ve liderin bu belirsizliğin ne kadarını ertelediği / kaldırdığı / yokmuş gibi gösterdiği vs, liderin de toplumu ve işletme elemanları gözünde değerini yükselten şey olsa gerektir. Ancak işte bu belirsizliğin lider tarafından ertelenmediği mi, ortadan kaldırıldığı yoksa yokmuş gibi mi gösterildiği muhtemelen ancak lider ayrıldıktan sonra veya liderin hegemonyasının çöküş döneminde belli olacaktır genellikle. Bir başka bilinmez de, liderin, var oluşunun teminatı olan belirsizlik koşullarının kalkmasını gerçekten isteyip istemeyeceğidir (Berger ve Hobbs, 2005, :465-471; Dikme, 2004, :62; Dinçer, 1994, :180).

Kişiliği tam anlamıyla mükemmel liderler dışında bu sorunun cevabı olumsuz olacaktır. Tabii, yukarıda değinilen kamp ör-

neği, çok özel bir alana, işletme hayatında, deyim yerindeyse bir tür proje liderliğine tekabül ediyor ki burada başarı liderliğin mümkün olduğunca sürdürülmesinde değil, zamanında sona erdirilmesinde yattığı için mesele biraz farklı bir hal almaktadır. Liderlere, yine, management ideolojisince atfedilen birçok olumlu özelliğin tam da negatifini taşıyan büyük liderler vardır. Yine yukarıda değinilen liderlik özellikleri bir kez daha gözden geçirildiğinde, elde kalanların, kararlılık, özgüven, cesaret, ihtiras ve coşkunluk olduğu görülmekte, diğerlerinin hepsinin “uçucu” şeyler olduğu saptaması yapılabilmektedir. Bu elde kalanlar ise, insan tabiatıyla ilgili ve tamamıyla nötr şeylerdir. İyiye de kullanılabilir, kötüye de... (Eren, 1993, :318-319).

3.1. Liderde Bulunması Gereken Özellikler

Fertlerin lider olabilmesi her şeyden önce kendisini izleyecek olanlardan farklı bir kişiliğe sahip olmasını gerektirir. Lider kendisini izleyenlerden ortalama olarak daha zeki olmalıdır. Kendisini izleyenlerle çok iyi iletişim kurmalı ve ortak amaca ulaşmak için gereken işlem ve eylemleri yapmada, izleyenleri yönlendirmede daha yeterli olmalıdır. Ayrıca uğraşılacak konudaki uzmanlık derecesi izleyicileri etkilemede başlı başına önemli bir araçtır. Çünkü lideri izleyenler, onun gücü ve bilgisine inandıklarında başarı daha kolay gelecektir. Tüm bunlara bağlı olarak liderler kendini izleyenlerin gücünü,

değerini ve ortak amaçlarının gerçekleştirme için onları nerede, nasıl değerlendireceğini çok iyi bilmelidir.

Warren Bennis liderin dağınık-düzenli, genç-yaslı, erkek-kadın olarak her durumda ortaya çıkabileceğini bununla beraber herkesin aşağıdaki ortak özelliklere sahip olduğunu belirtmektedir (Bernay, 2005).

- Liderliğin en temel bileşeni yönlendirici vizyondur. Lider yapmak istediklerini bilmektedir ve karşısına çıkacak başarısızlık ve engelleri aşacak güce de sahiptir.
- Liderliğin ikinci temel bileşeni ihtiras duygusudur. Lider yaptığı işi sever ve onu yapmaktan mutluluk duyarsa ihtirasını açığa vurur ve diğer insanlara da umut ve ilham verir.
- Liderliğin son bileşeni de dürüstlüktür. Dürüstlüğün üç esas boyutu ise doğruluk, olgunluk ve öz bilgidir (Shenkar ve Oded, 1995).

İnsanlar kuvvetli ve zayıf yanlarını tanımadıkça, ne istediğini ve niçin istediğini bilmedikçe başarılı olamazlar. Bu açıdan lider asla kendine ve özellikle kendi hakkında yalan söylemez, kuvvetli yanlarının olduğu kadar zayıf yönlerini de bilir ve bunları yerli yerince ele alır. Doğruluk ise öz bilginin anahtarıdır. Doğruluğun temeli düşünce ve eylemde içtenliktir. Liderliğin diğer iki bileşeni ise merak ve risk almaktır. Lider her şeyi merak eder ve öğrenmek ister, risk almayı sever, başarısızlıklar onu endişeye

düşürmez, hatalarını kabul eder ve onlardan bir şeyler öğreneceğini bilir. Thomas Cronin; de lideri ‘‘Paylaşılmış amaçları gerçekleştirmek için insanları harekete geçirme konusunu bilen kişiler olarak’’ tarif etmiş ve liderliği oluşturan unsurları kabiliyet (skill), özellik (quality) ve davranış biçimi (style) olarak belirtmiştir. Yazara göre, kabiliyet insanın bir işi iyi yapmak konusundaki kapasitesidir. Birçok liderin canlandırmak, koalisyon oluşturmak, strateji belirlemek gibi, insanlarla ilişki kurma kabiliyeti vardır ve bunlar test edilip öğrenilebilen kavramlardır. Ancak kabiliyet, liderliğin başarısı için tek başına yeterli değildir. Bir kişinin liderlikteki davranış biçimi (style) de önemlidir. Liderin davranış biçimi demokratik, otoriter, empatik, ilişki kurulmaz, saldırgan-pasif, merkezci veya âdemi-merkeziyetçi olabilir (Şimşek, 2000; Schuller vd., 1996; Lawler, Edward, 2002).

Bu değişik davranış biçimleri değişik durumlarda çalışabilir. Ancak liderin davranış biçimini belirleyen en önemli unsur onun sahip olduğu özellikleridir. (*Bu özellikleri de şu şekilde sıralayabiliriz (Shenkar ve Oded, 1995).

- Kendine güven,
- Vizyon,
- Akıl, tecrübe, adalet,
- Öğrenme (kendini geliştirme),
- Moral inşa edici, motive edici,
- Heyecan, cesaret, enerjik olma,
- Dürüstlük,

- Risk alan,
- İlişki kurma ve dinleme kabiliyeti olan,
- Güç ve otorite arasındaki dengeyi iyi kuran,
- Amaçlara ve sonuçlara gitmek için konsantre olmasını bilmektir.*)

Çok eski dönemlerden beri liderliğin belirleyicisi olan bazı temel özelliklerin olduğu bilinmektedir. (*Bu özellikler bilim adamları tarafından şöyle sıralanmaktadır; (Yavuz Filiz, 2000, :228-229).

- Liderler, lider doğar. Sonradan lider olunmaz,
 - Liderler her zaman az bulunur niteliklere ve kişisel özelliklere sahiptir,
 - Liderler karizmatiktirler,
- (*Liderin kişisel özellikleri ve sahip olması gereken özellikleri ise şöyle sıralayabiliriz. *)

3.2. Liderlik Davranış Şekilleri ve Otoriter Liderlik

Bu tür liderlik stili, çabuk karar verme gereken durumlarda ya da eğitimsiz ve motivasyonsuz personeli kısa sürede özellikle baskı ve korku yoluyla harekete geçirmede bir an için faydalı olabilmektedir. Ayrıca bu tür liderlikte karar süreci hızlanmakta ve zaman kayıpları asgariye inmektedir.

Ancak otoriter liderlik tipi, liderin aşırı de-

recede bencil davranması, astların inanç ve duygularını yeterince dikkate almaması ve buna bağlı olarak personelde tatminsizlik duygusunun ortaya çıkması nedeniyle sakinlidir. Tatminsizlik duygusu örgütlerde yönetime karşı nefreti, moral düşüklüğünü, grup içi çatışmaları artırmakta, buna bağlı olarak liderin grup üzerindeki nüfuzu da zamanla azalmaktadır (Çetin, 2000).

3.2.1. Demokratik - Katılımcı Liderlik

Bu tür liderlik şekli demokratik ve insanın merkeze alındığı örgütlerde görülmektedir. Demokratik örgütlerde kararların oluşturulması ve uygulanması sürecine, ilgili tüm çalışanlar katılmaktadır. Böyle örgütlerde lider ve astlar arasında tam bir uyum ve mükemmel bir iletişim vardır. Personelin fikir, duygu, inanç ve arzularına değer verilmekte buna bağlı olarak onların iş görme arzu ve istekleri artmaktadır (Durna, ve Eren, 2002).

3.2.2. Serbestliğe Dayalı Liderlik

Bu tür liderler yönetim erkine çok az ihtiyaç duyan, çalışanları kendi haline bırakan ve herkesin kendisine verilen görevler dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranış gösterirler. Diğer bir deyişle tam serbesti tanıyan liderler yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma hakkını tamamıyla astlara bırakmaktadır (Özgen vd., 2001).

Tablo 1. Liderin Kişisel Özellikleri Ve Sahip Olması Gereken Özellikler

Liderlerin Kişisel Özellikleri	Sahip Olması Gereken Beceriler
1. Durumlara uyum sağlama	1. Akıllı ve zeki
2. Sosyal çevreye dikkat	2. Kavramsal becerilere sahip
3. Hırslı ve başarıya dönük	3. Yaratıcı,
4. Kendine güvenen-iddialı	4. Diplomatik, ince ve nazik
5. İş birliği	5. Akıcı ve düzgün konuşma
6. Kesin kararlı	6. Grup ve toplum görevleri
7. Güvenilir ve emin	7. Organizatör
8. Başkaları üzerinde etkisi büyük	8. İkna edici
9. Enerjik	9. Sosyal beceriler
10. Israrlı ve inatçı	
11. Hoşgörülü	
12. Gönüllü olarak sorumluluk üstlenen	

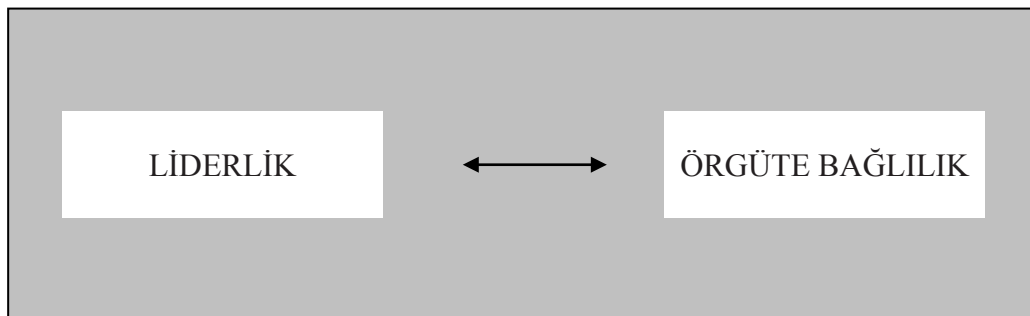
Kaynak: Dinçer Ö. 1998

4. UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsam

Her örgüt kendine has bir kültüre sahiptir ve bu kültür yapısıyla kendini diğer örgütlerden farklı kılar. Örgütleri yöneten ise liderlerdir. Liderlik ve liderlik yapısı örgüt

açısından büyük önem arz eder. Bu araştırmada örnek bir işletmede; işletmenin yaşamasında liderlik ve örgüt yapısının önemi, liderlerin çalışanlara etkileri ve bu etkilerin birbirleri ile ilişkileri konu alınmaktadır. Çalışmanın modeli aşağıda sunulmaktadır.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

4.1.1. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, İstanbul ilinde bulunan ve bankacılık ve finans sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir işletmede yapılmıştır. Araştırma genel müdürlük ve şubelerden oluşmaktadır. Bu çalışma burada çalışan idari personel ile çalışanlar üzerinde araştırma kapsamına alınmıştır.

➤ Araştırmanın Sınırlılıkları:

- Araştırma verileri sadece anket yöntemi ile toplanmış, mülakat, gözlem gibi teknikler kullanılmamıştır.
- Araştırma sadece idari personele ve çalışanlara uygulanmıştır.
- Araştırma liderlik ve örgüte bağlılık ile ilişkili olduğundan, ankete katılan çalışanların yanlı, kendi ve işletmeleri hakkında daha olumlu cevap vermiş olabilecekleri düşünülmektedir.
- Araştırmada idari personel ve çalışanların demografik özelliklerinden; yaş, görev, çalışma süresi ve eğitim değişkenleri esas alınarak, SPSS 15 istatistik programı ile gerekli istatistik analizler gerçekleştirilecek ve uygulama sonuçları çıkarılacaktır.

4.1.2. Örneklem

İstanbul ilinde bulunan bankacılık ve finans sektörüne ait kurumsal işletmede çalışan 151 iş gören çalışanın örneklemi

oluşturmaktadır. Örneklem, kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi ile seçilmiştir.

Örnekleme oluşturan katılımcılara ait bilgiler aşağıda analizler kısmında detaylı olarak sunulmaktadır.

4.1.3. Ölçüm Aleti

Araştırmada ölçüm aleti olarak anket kullanılmıştır. Anketin ön kısmında katılımcılara çalışmanın amacını belirten katılımlarını sağalamaya yönelik bir açıklama bölümü bulunmaktadır.

Anket 7 kısımdan meydana gelmiştir:

1. Bölümde çalışanları tanımaya yönelik kişisel bilgi formu bulunmaktadır. Bu bölümde deneklerden cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, toplam iş tecrübesi, konumu (demografik sorular kısmı) olarak yer almaktadır.
2. Bölümde ise örgüt kültürü ve liderlik hakkında yönetilen “Harun Kaya” tarafından geliştirilmiş literatürde örgüt kültürünü belirlemek amacıyla kullanılan 6 farklı kısımdan oluşmuş toplam 40 ifadeden (sorudan) oluşan ölçek kullanılmıştır. Bu ifadeler daha önceden (Harun Kaya, Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi ve Liderlik: Görgül Bir Araştırma, Maliye Dergisi, Sayı 155, Temmuz-Aralık 2008). Ölçek makaledeki şekildeki gibi çalışmamıza uygun hale getirilerek kullanılmıştır.

4.1.4. Puanlama

Anketin ilk kısmında bulunan çalışanları tanımaya yönelik olarak hazırlanan kişisel bilgi formunda yer alan bilgiler kodlanarak frekans dağılıma tabi tutulmuştur. Anketin 2 nci kısmında yer alan ifadeler ise, (Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum)’ a uzanan 5’li ölçek içerisinde verilmiştir.

- Tüm değerlendirmelerde;
- Kesinlikle katılıyorum “1” ve
- Kesinlikle katılmıyorum “5” olarak puanlandırılmıştır.

4.1.5. Uygulama

Toplam 151 adet anket formu katılımcılara elden dağıtılmıştır. Katılımcılar çalıştıkları işyerlerinde ziyaret edilerek kısaca bilgilendirilmiş ve gönüllü katılım gösterenlere form bırakılmıştır.

Dağıtılan formaların rahat bir zaman aralığında ve baskısız bir ortamda dolduru-

labilmesi için, katılımcılara bir hafta süre tanınmıştır. Katılımcılar tüm soruların cevaplandırılması, boş soru bırakılmaması ve kimliklerini ortaya çıkartacak herhangi bir işaretlemelerde bulunmamaları konusunda uyarılmışlardır.

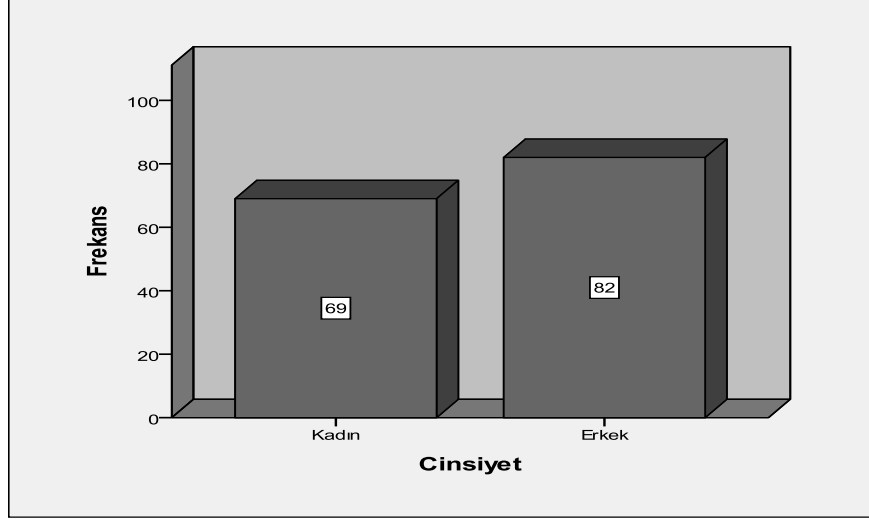
Anketlerin dağıtılmasına Haziran ayı içerisinde başlanmış ve Haziran ayının son haftasına kadar devam etmiştir. Toplam dağıtılan 151 anketten 151 tanesi geri dönmüştür. Geri dönüşüm oranı %100 dür.

4.1.6. Kullanılan İstatistikler

Araştırma sonucu elde edilen cevaplar veri olarak bilgisayara girildikten sonra çeşitli istatistik yöntemler kullanılarak yorumlanmıştır. Anketin birinci kısmında bulunan veriler frekans dağılımına tabi tutulmuştur. Anketin diğer ikinci ve üçüncü bölümleri öncelikle kendi içlerinde güvenilirlik analizine tabi tutulmuş, daha sonra faktör analizi yapılarak test edilmeye çalışılmıştır. Analizler SPSS paket programı ile yapılmış, anlamlılık düzeyi 0,05 kabul edilmiş, 0,01 düzeyinde anlamlı çıkan sonuçlar ayrıca belirtilmiştir.

Tablo: 2. Demografik Özelliklere Ait Bulgular

	N	%	Toplamsal %
Kadın	69	45,7	45,7
Erkek	82	54,3	100,0
Total	151	100,0	



Grafik 1:Çalışanların cinsiyet frekans dağılımı

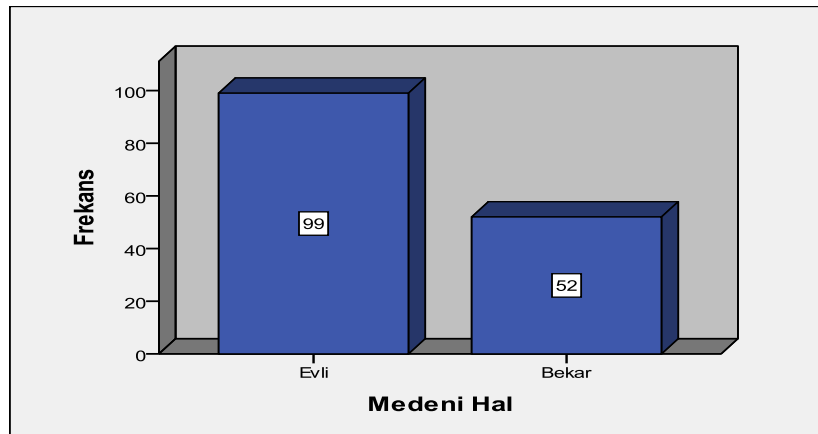
Katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında %45,7 si Kadın, %54,3 ü ise Erkek olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 5. Medeni Hal frekans dağılımı

	N	%	Toplamsal %
Evli	99	65,6	65,6
Bekar	52	34,4	100,0
Total	151	100,0	

Medeni Hal frekans dağılımına bakıldığında ise, katılımcıların %65,6 sı Evli iken,

Bekâr olanların oranı ise %34,4 olarak gerçekleşmiştir.



Grafik 2. Çalışanların Medeni Hal Frekans Dağılımı

ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Ekim-Kasım-Aralık 2011 Sayısı Sayı: 2 / Cilt: 1 Autumn October- November- December 2011 Volume:02 Issue:01Kodu:JEL M

www.iibdergisi.com

Tablo 6. Yas Frekans Dağılımı

	N	%	Toplamsal %
20-30	69	45,7	45,7
30-40	57	37,7	83,4
40 ve üstü	25	16,6	100,0
Total	151	100,0	

Katılımcıların gruplanmış yaş dağılımına bakıldığında, %45,7 gibi büyük çoğunluğu 20-30 yaş arası iken %37,7 si 30-40 yaş

arası ve %16,6 sı ise 40 yaş ve üstü olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 7. Eğitim Düzeyi Frekans Dağılımı

	N	%	Toplamsal %
İlkokul	3	2,0	2,0
İlköğretim	3	2,0	4,0
Lise	6	4,0	7,9
Üniversite	81	53,6	61,6
Yüksek Lisans ve Üzeri	58	38,4	100,0
Total	151	100,0	

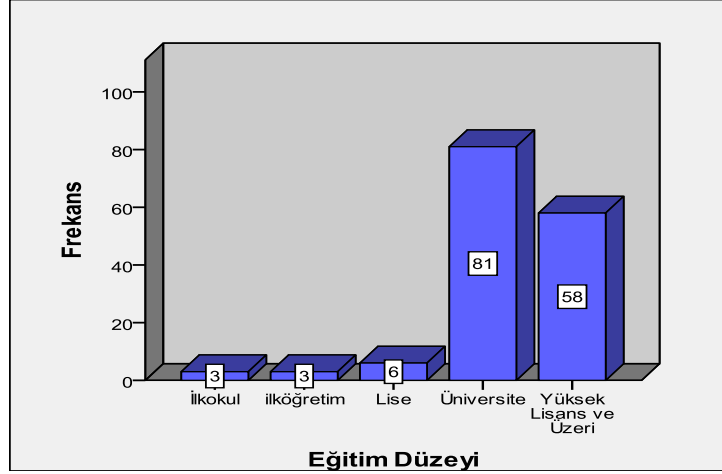
Katılımcıların Eğitim düzeyleri incelendiğinde; %53,6 oran ile Üniversite mezunlarının çoğunlukta olduğu görülebilir. Üniversite mezunlarını %38,4 ile Yüksek

Lisans ve üzeri eğitim seviyesi takip ederken, Lise, İlkokul ve İlköğretim eğitim seviyelerinin oranı oldukça düşük çıkmıştır.

ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Ekim-Kasım-Aralık 2011 Sayısı Sayı: 2 / Cilt: 1 Autumn October- November- December 2011 Volume:02 Issue:01Kodu:JEL M

www.iibdergisi.com



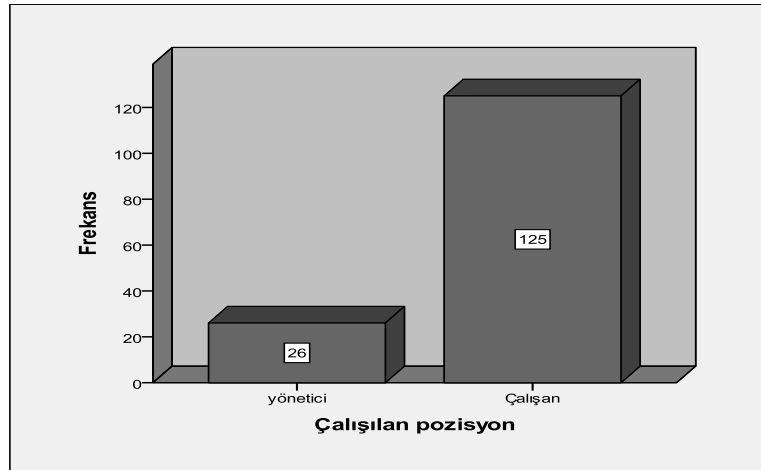
Grafik 3. Çalışanların Eğitim Düzeyi Frekans Dağılımı

Tablo 8. Çalışılan pozisyon frekans dağılımı

	N	%	Toplamsal %
Yönetici	26	17,2	17,2
Çalışan	125	82,8	100,0
Total	151	100,0	

Katılımcıların kurumda çalıştıkları pozisyonun frekans dağılımı incelendiğinde; Çalışan kesim %82,8 oranında iken, Yönetici

kademesinde olanların oranı ise %26 olarak gerçekleşmiştir.



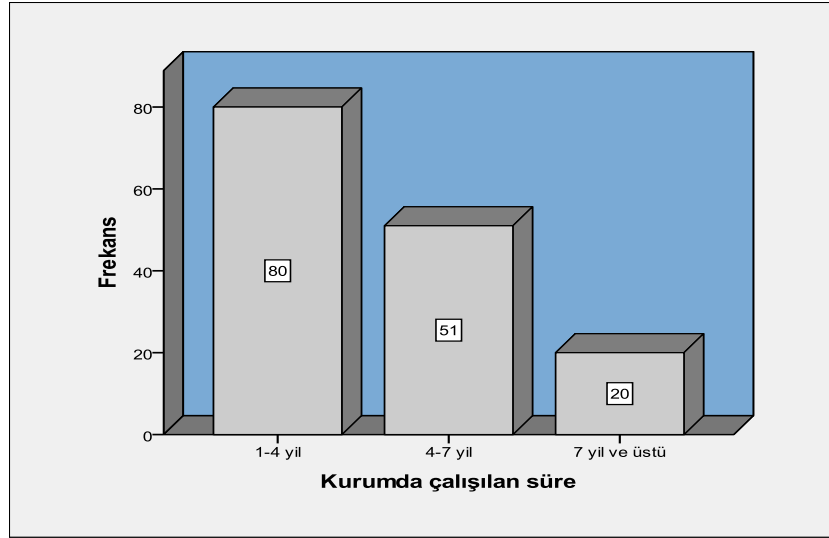
Grafik 4. Kurumda Çalışılan Pozisyon Frekans Dağılımı

Tablo 9. Kurumda Çalışma Süresi

	N	%	Toplamsal %
1-4 yıl	80	53,0	53,0
4-7 yıl	51	33,8	86,8
7 yıl ve üstü	20	13,2	100,0
Total	151	100,0	

Kurumda çalışılan süreye yani kıdeme baktığında, 1-4 yıl arasında çalışma süresine sahip olanların oranı %53 ile büyük çoğunluğa sahipken, 4-7 yıl arası çalışma

süresine sahip olanların oranı ise %33,8 olarak gerçekleşmiştir. Son olarak kurumda 7 yıl ve daha fazla çalışanların oranı ise %13,2 dir.



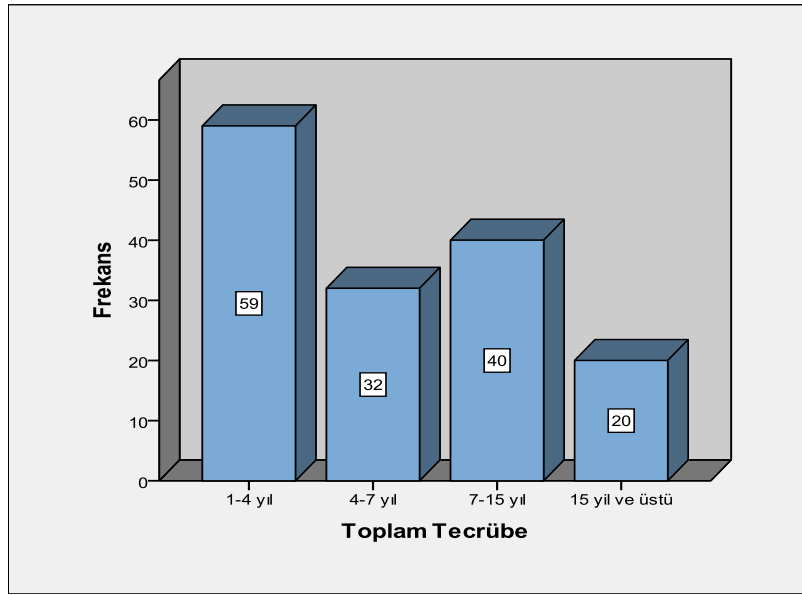
Grafik 5. Kurumda çalışılan süre frekans dağılımı

Tablo 10. Toplam çalışma süresi frekans dağılımı

	N	%	Toplamsal %
1-4	59	39,1	39,1
4-7	32	21,2	60,3
7-15	40	26,5	86,8
15 yıl ve üstü	20	13,2	100,0
Total	151	100,0	

Çalışanların, iş hayatı boyunca çalıştıkları süreler incelendiğinde, 1-4 yıl arasında toplam çalışma süresine sahip olanların oranı %39,1 , 4-7 yıl arasında çalışma süresine sahip olanların oranı da %21,2

olarak gerçekleşmiştir. 7-15 yıl çalışma süresi tecrübesine sahip olanlar %26,5 orana sahip iken son olarak 15 yıl ve daha fazla iş hayatında olanların oranı ise %13,2 olarak gerçekleşmiştir.



Grafik 6. Toplam tecrübe frekans dağılımı

4.3. Güvenilirlik Analizi

Sosyal olguları ölçmek için tasarlanan anketlerde soruların ifade ediliş şekli çok önemlidir. Farklı kişiler tarafından farklı şekillerde yorumlanabilecek ifadeler ölçüm sonuçlarının güvenilirliğini düşürür.

Güvenilirlik analizini kullanarak, anketi oluşturan maddelerin birbirleriyle ne kadar tutarlı olduklarını, kullanılan ölçeğin kendi içindeki uyumunu ve hangi seviyede tekrarlanabilir olduğunu ve ölçekten çıkarılması gereken problemleri çıkartabiliriz.

Tablo 11. Güvenilirlik analizi alpha katsayıları

	Katsayılar (Cronbach's alpha)
Örgüt Kültürü	0.769
Şirket Vizyonu	0.821
lider özellikleri	0.823
Şirket Bağlılığı	0.857

Güvenilirlik analizinde; Cronbach's Alpha katsayısı, iç tutarlılık güvenilirliği testlerinin en popüleridir. Bir ölçeğin alpha katsayısı 0.7 den büyük ise, o ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir. Yukarıdaki tabloya baktığımızda, çalışmamızda her bir ölçek grubu için ayrı olarak güvenilirlik analizi yapılmıştır. Her bir doru grubunun alpha katsayısı 0.7 den büyük çıkmıştır, bu nedenle ölçeğimizin güvenilir olduğu söylenebilir.

Fakat şirket vizyonu soru grubunda ilk ifade olan “ şirketin vizyonu üst yönetim tarafından belirlenmelidir” ifadesi ölçeğin güvenilirliğini düşürdüğü için analizden çıkarılmıştır.

4.4. Faktör Analizi

Faktör analizi, başlıca amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel bir isimdir. Diğer bir ifade ile faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin (ilişkinin yapısının) ortaya çıkarılarak araştırmacı ta-

rafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.

Yapılan faktör analizinde KMO değeri 0.739 ve Barlett testi sonucu da $p=0.000<0.05$ çıktığından dolayı verimizin faktör analizine uygun olduğu ortaya çıkmıştır. Faktör analizi sonucunda Şirkete bağlılık soru grubunda 5. , 7. ve 8. ifadeler faktörlere kesin bir şekilde ayrılmadığından analiz dışında bırakılmıştır. Aynı şekilde Örgüt kültürü soru grubundaki 1. ifade de yeterli korelasyon seviyesine sahip bulunmadığı için analiz dışında bırakılmıştır. Bu ifadeler çıkarıldıktan sonra yapılan faktör analizinde ise faktörler aşağıdaki şekilde oluşmuştur. Oluşan bu 4 faktörün toplam varyansı açıklama oranı %63 olarak çıkmıştır.

Oluşan 4 faktör, sahip olduğumuz soru gruplarının ifadelerini içerdiğinden soru gruplarının kendi isimleriyle isimlendirdik. Başka bir deyişle soru gruplarını değişken haline girmiş olduk. Artık bundan sonraki çalışmamız oluşturduğumuz bu değişkenleri kullanarak Örgüt kültürünün, Kurum vizyonunun ve Lider özelliğinin, Kuruma bağlılığını etkileyip etkilemediğini incelemek olacaktır. Ayrıca daha sonra katılımcıların demografik özelliklerinin de bu 4 unsuru etkileyip etkilemediği incelenecektir.

Tablo 12. Oluşan Faktörleri Oluşturan İfadelere Ait Faktör Yükleri

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
ŞİRKETE BAĞLILIK				
Bu şirkette kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	,867			
Eğer şirketten ayrılırsam yaşamım büyük ölçüde bozulur.	,884			
Bu şirkete duygusal olarak bağlıyım.	,818			
Bu şirkete ait olduğuma dair güçlü bir his duyuyorum.	,784			
İstememe rağmen şirketten hemen ayrılmak bana zor geliyor.	,777			
Şirketin hedefleri beni de hedeflerime ulaştıracaktır.	,766			
Kariyerimin geri kalanını bu şirkette devam ettirmek isterim.	,763			
Şirketin problemlerini sanki kendi problemimmiş gibi hissederim.	,683			
LİDER ÖZELLİKLERİ				
İletişimi iyi bir lider çalışan bağlılığımı artırır		,847		
Bilgili bir lider benim örgüte bağlılığımı artırır		,782		
Liderin davranış biçimi çalışan motivasyonu üzerinde etkilidir		,727		
İyi bir lider risk alabilmeli		,642		
Lidere duyulan saygı işlerin daha kolay ve eksiksiz yapılmasını sağlar		,612		
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ				
İşletme kültürü çeşitli çatışmaları giderir.			,786	
Geleneksel şirket kültüründe örgüte bağlılık daha fazladır.			,762	
İşletme içi haberleşme örgüt bağlılığımı artırır.			,719	
İşletme kültürü örgüte bağlılığı artırır.			,675	
VİZYON				
Vizyonun paylaşılması çalışanın sorumluluğunun farkına varmasını sağlar				,811
Şirket hedefleri belirlenirken çalışan görüşlerinin alınması örgüt bağlılığımı artırır				,807
Şirket hedeflerinin paylaşılması çalışanı motive eder.				,695
Faktörün varyansı açıklama oranı	%21,16	%16,10	%13,48	%15,55

4.5. Örgüt Kültürü, Vizyon Ve Liderlik Değişkenlerinin, Kuruma Bağlılığa Etkisi

Örgüt kültürü, Vizyon ve Liderlik değişkenlerinin, kuruma bağlılığa etkisini incelemek amacıyla çoklu doğrusal

regresyon analizi yapıldı.

Regresyon analizi, bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan analiz yöntemidir. Regresyon analizi ile bağımlı değişken (çalışmamızda Kuruma

bağlılık) ve bağımsız değişken (çalışmamızda Örgüt Kültürü, Vizyon, Liderlik) arasında ilişki var mı? Eğer varsa bu ilişkinin gücü nedir? Değişkenler arasında ne tür bir ilişki vardır? gibi sorulara cevap aranmaya çalışılır.

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucun-

da, Bağımlı değişkenimiz Kuruma Bağlılık, Bağımsız değişkenlerimiz ise Örgüt Kültürü, Vizyon, Liderlik olmak üzere bir model oluşturduk. Oluşan bu modelde $p=0.008 < 0.05$ olduğu için modelin anlamlı bir model olduğu söylenebilir. Modelin varyansı açıklama oranı %67 olarak çıkmıştır. Bu oran kabul edilebilir bir orandır.

Tablo 13. Regresyon Analizi, Değişkenlerin Etkinlik Düzeyleri

	Model katsayıları	Standartlaştırılmış katsayılar	t	p
Sabit	,000		,000	1,000
Orgut Kültürü	,107	,107	1,301	,195
Vizyon	,094	,094	1,064	,446
Lider Özellikleri	,502	,502	2,372	,019

Yukarıdaki Regresyon analizi sonucuna baktığımızda, ilk sütun olan model katsayıları sütunu, modeli yazarken kullanılan değişken katsayılarıdır. Ancak değişkenlerin etkinlik düzeylerini gösteren değerler standartlaştırılmış katsayılarıdır. Genelde her iki değer aynı olmakla beraber farklı uygulamalarda farklılık gösterebilmektedir.

Hangi değişkenlerin istatistiksel bakımdan anlamlı olarak kuruma bağlılığı etkilediğini belirlerken, p değerleri dikkate alınır. $p < 0.05$ koşulunu sağlayan değişkenlerin etkili olduğu söylenir. Buna göre Örgüt kültürü ve Vizyon değişkenleri kuruma bağlılığı etkilemezken, liderin sahip olduğu özellikler, kuruma bağlılığı anlamlı olarak etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır.

4.6. Demografik Özelliklerin Kurumsal Bağlılığa Etkinliğinin İncelenmesi

Demografik özelliklerin Kurumsal Bağlılığa etkinliğini incelerken, demografik özelliğin sahip olduğu kategori sayısına göre t testi veya varyans analizi yapılmıştır. Eğer kategori sayısı 2 ise t testi, 2 den fazla ise varyans analizi yapılmıştır. Bu analizleri yapmamızın nedeni, demografik özelliklerin sahip olduğu kategorilerin, kuruma bağlılık bazında ortalamalarını karşılaştırmaktır. Eğer ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık var ise demografik özellik kuruma bağlılığa etki etmektedir. Eğer anlamlı bir farklılık yok ise kuruma bağlılığa etki etmemektedir.

Tablo 14. Yaş Değişkeninin Kuruma Bağlılığa Etkisi

Yaş	N	Ortalama	F	p
20-30 yaş	69	1,3768		
30-40 yaş	57	1,4539	1.691	0.048
40 yaş ve üstü	25	1,7550		
Total	151	1,4685		

Çalışanların yaşının, Kuruma bağlılığa etkinliğini test ettiğimizde, $p=0.048<0.05$ olduğundan dolayı, Yaş değişkeni Kuruma bağlılığa etki etmektedir. Yaş kategorilerinin

sahip olduğu ortalamalara baktığımızda; Yaş büyüdükçe, ortalamalar yükselmektedir diğer bir deyişle Yaş büyüdükçe Kuruma bağlılık artmaktadır.

Tablo 15. Cinsiyetin Kuruma Bağlılığa Etkisi

Cinsiyet	N	Ortalama	t	p
Kadın	69	1,5670		
Erkek	82	1,3850	1,252	0,212
Total	151	1,4760		

Cinsiyetin, Kuruma bağlılığa etkisinin olup olmadığına baktığımızda, $p=0.121>0.05$ olduğundan; Kadın ve Erkeklerin Ortalama değerleri arasında anlamlı bir farklılık bu-

lunmadığından, Cinsiyetin Kuruma bağlılığa anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varılır.

Tablo 16. Medeni Durumun Kuruma Bağlılığa Etkisi

Medeni durum	N	Ortalama	t	p
Evli	99	1,5177		
Bekar	52	1,3750	1,252	0,212
Total	151	1,4463		

ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Ekim-Kasım-Aralık 2011 Sayısı Sayı: 2 / Cilt: 1 Autumn October- November- December 2011 Volume:02 Issue:01Kodu:JEL M

www.iibdergisi.com

Medeni durumun, kuruma bağlılığa etkisini incelediğimizde; $p=0.212>0.05$ olduğundan dolayı Evli olanların ortalama değeri ile Bekâr olanların ortalama değerleri arasında

anlamli bir farklılık bulunmamıştır. Dolayısıyla Medeni durumun, Kuruma bağlılığa bir etkisinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo 17. Kurumda Çalışılan Pozisyonun Kuruma Bağlılığa Etkisi

Pozisyon	N	Ortalama	t	p
Yönetici	26	2,0962		
Çalışan	125	1,3380	4,171	0,000
Total	151	1,7171		

Kurumda çalışılan pozisyonun, Kuruma etkisinin olup olmadığına bakıldığında; $p=0.000<0.05$ olduğundan dolayı, Yöneticilerin ortalama değeri ile çalışanların ortalama değerleri arasında anlamli bir fark bulunmuştur. Bundan dolayı Kurumda çalışılan pozisyonun Kuruma bağlılığa etkisi

olduğu söylenebilir. Ortalama değerlere bakıldığında Yöneticilerin kuruma bağlılık ortalaması çalışanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Buna göre Kurumda çalışılan pozisyon yükseldikçe, Kuruma bağlılığı arttırdığı sonucuna varılır.

Tablo 18. Kurumda Çalışılan Sürenin, Kuruma Bağlılığa Etkisi

Kurumda çalışma süresi	N	Ortalama	F	p
1-4 yıl	80	1,4000		
4-7 yıl	51	1,5196	1,582	0,046
7 yıl ve üstü	20	1,6125		
Total	151	1,4685		

Kurumda çalışılan sürenin, yani Kıdemin, Kuruma bağlılığa etkisini incelediğimizde; $p=0.046<0.05$ olduğundan çalışma süreleri kategorilerinin ortalamaları arasında anlamli bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Buna göre Kurumda çalışılan süre, Kuruma bağlılığa etki etmektedir. Ortalama değerlerine bakıldığında, Kurumda çalışılan süre arttıkça, yani Kıdem arttıkça, kuruma bağlılık artmaktadır.

Tablo 19. Toplam tecrübenin, Kuruma bağlılığa etkisi

Toplam Çalışma Süresi	N	Ortalama	F	p
1-4 yıl	59	1,4364		
4-7 yıl	32	1,1563		
7-15 yıl	40	1,5813	2,807	0,042
15 yıl ve üstü	20	1,8375		
Total	151	1,4685		

Çalışanların sahip oldukları Toplam çalışma süresinin, kuruma bağlılığa etkisini incelediğimizde, $p=0,042<0,05$ olduğundan Çalışma sürelerinin bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre Toplam

çalışma süresi, Kuruma bağlılığa etki etmektedir. Ortalama değerlere bakıldığında çalışılan süre arttıkça ortalamalarda artmaktadır. Buna göre toplam çalışma süresi arttıkça Kuruma bağlılık artmaktadır.

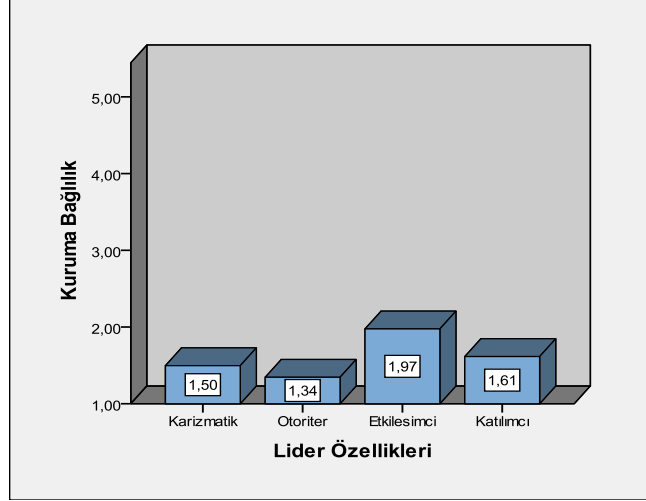
4.7. Lider Özelliklerinin İncelenmesi

Tablo 20. Lider Özellikleri

	N	%	Toplamsal %
Karizmatik	32	21,2	21,2
Otoriter	83	55,0	76,2
Etkileşimci	10	6,6	82,8
Katılımcı	25	16,6	99,3
Dönüşümcü	1	,7	100,0
Total	151	100,0	

Yöneticiniz hangi lider tipine uygundur” sorusuna verilen cevaplara bakıldığında; katılımcıların %55 i yöneticisinin “Otoriter” olduğunu belirtirken, %21,2 si “Ka-

rizmatik”, %16,6 ‘sı “Katılımcı” , % 6,6 si ise yöneticisinin “Etkileşimci” olduğunu belirtmiştir.



Grafik 7. Lider tiplerinin kuruma bağlılığa etkisi

Grafığe bakıldığında her ne kadar bütün liderlik tiplerinde kuruma bağlılık çok yüksek seviyede olmasa da, aralarında kıyaslamak gerekirse, Liderin etkileşimci olması diğer lider tiplerine göre, çalışanın kuruma bağlılığı yüksek çıkmıştır. Etkileşimci olmasını takiben liderin katılımcı olması da Kuruma bağlılığa katkı yapmaktadır. Liderin Otoriter olması ise Lider tipleri arasında kuruma bağlılığı en az sağlayan etkendir.

SONUÇ

Liderlik ve liderlik tipinin, Kurumun kültürünün ve Kurumun vizyonun; çalışanların kuruma bağlılığına olan etkisini incelemek amacıyla yapılan ankette, sosyo-demografik özelliklerin yer aldığı soruların yanı sıra 4 bölümde toplam 35 ifade sorulmuştur. Daha sonra SPSS ortamında oluşturulan datalar gerekli kodlamalar yapılarak düzenlenmiştir.

Uygulamada ilk olarak Katılımcıların Demografik özellikleri incelenmiştir.

Araştırmaya Katılan çalışanların cinsiyet dağılımına bakıldığında %45,7 si Kadın, %54,3 ü ise Erkek olarak gerçekleşmiştir.

Çalışanların Medeni hal frekans dağılımına bakıldığında ise, katılımcıların %65,6 sı Evli iken, Bekâr olanların oranı ise %34,4 olarak gerçekleşmiştir.

Katılımcıların gruplanmış yaş dağılımına bakıldığında, %45,7 gibi büyük çoğunluğu 20-30 yaş arası iken %37,7 si 30-40 yaş arası ve %16,6 sı ise 40 yaş ve üstü olarak gerçekleşmiştir.

Eğitim düzeyleri incelendiğinde; %53,6 oran ile Üniversite mezunlarının çoğunlukta olduğu görülebilir. Üniversite mezunlarını %38,4 ile Yüksek lisans ve üzeri eğitim seviyesi takip ederken, Lise, İlkokul ve İlköğretim eğitim seviyelerinin oranı oldukça düşük çıkmıştır.

Katılımcıların kurumda çalıştıkları pozisyonun frekans dağılımı incelendiğinde; Çalışan kesim %82,8 oranında iken, yönetici kademesinde olanların oranı ise %26 olarak gerçekleşmiştir.

Kurumda Çalışılan süreye yani kıdeme baktığında, 1-4 yıl arasında çalışma süresine sahip olanların oranı %53 ile büyük çoğunluğa sahipken, 4-7 yıl arası çalışma süresine sahip olanların oranı ise %33,8 olarak gerçekleşmiştir. Son olarak kurumda 7 yıl ve daha fazla çalışanların oranı ise %13,2 dir.

Çalışanların, iş hayatı boyunca çalıştıkları süreler incelendiğinde, 1-4 yıl arasında toplam çalışma süresine sahip olanların oranı %39,1 , 4-7 yıl arasında çalışma süresine sahip olanların oranı da %21,2 olarak gerçekleşmiştir. 7-15 yıl çalışma süresi tecrübesine sahip olanlar %26,5 orana sahip iken son olarak 15 yıl ve daha fazla iş hayatında olanların oranı ise %13,2 olarak gerçekleşmiştir.

Katılımcıların Demografik özellikleri incelendikten sonra Güvenilirlik analizi yapılarak ifadeler verilen cevapların tutarlılığı test edilmiş ve güvenilirliği azaltan ifadeler analizde çıkarılmıştır. Sonraki aşamada ise faktör analizi yapılarak ifadeler ortak özelliklerine belirli değişken altında toplanmıştır. Oluşan bu değişkenler; Örgüt Kültürü, Kurumun Vizyonu, Lider Özellikleri ve Kuruma Bağlılıktır.

Örgüt kültürü, Kurumun vizyonu ve Liderlik özelliklerinin, Kuruma bağlılığa olan etkilerini incelemek amacıyla yapılan çoklu

doğrusal regresyon analizi sonucunda Örgüt kültürü ve Kurumun vizyonunun, Kuruma bağlılığı etkilemediği ortaya çıkmıştır. Liderlik özelliklerinin ise Kuruma bağlılığı etkilediği, bu etkileşimin pozitif yönde ama düşük düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır.

Daha sonra ise, çalışanların demografik özelliklerinin, kuruma bağlılığa etkili olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda; Cinsiyet ve Medeni Durumun, kuruma bağlılığı etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Çalışanlarının yaşlarının arttıkça, Kuruma bağlılığın da arttığı saptanmıştır. Bunun sebebi yaş arttıkça kişinin olgunlaşması ve iş yerlerinde çok deneyim kazanmış olmaları olabilir.

Çalışanların kurumda çalıştıkları sürenin, kuruma bağlılığı etkilediği ortaya çıkmıştır. Buna göre kurumda çalışılan süre arttıkça, kuruma bağlılığın arttığı saptanmıştır. Örgüt içerisinde geçen zamana dayalı olarak statü yükselişi neticesinde memnuniyet düzeyinin artmasının bağlılık ile kıdem arasında pozitif yönde bir ilişki oluşturduğu söylenebilir.

Aynı şekilde Çalışanın, iş hayatındaki toplam tecrübesinin de, kuruma bağlılığını artırdığı ortaya çıkmıştır.

Çalışanların kurumdaki pozisyonları, Kuruma bağlılığı etkilerken, yöneticilerin çalışan kademesine göre kurumuna daha bağlı olduğu ortaya çıkmıştır. Yani kurumdaki konum yükseldikçe, Bağlılıkta artmaktadır.

Son olarak Lider Tiplerinin, Kuruma bağlılığı incelenmiştir. Her ne kadar bütün Lider tiplerinde de kuruma bağlılık çok yüksek çıkmasa da, Liderin etkileşimci ve Katılımcı olması, Otoriter ve Karizmatik olmasına göre, Kuruma bağlılığı daha fazla arttırdığı ortaya çıkmıştır.

KAYNAKLAR

AKDEMİR A. (2008); “Vizyon Yönetimi”, Ekin Basım Yayın, İstanbul. s.49

BURSIC KARREN, M. (1992); “Stratejies and Benefits of the Successful use of Teams in Manufacturing Organizations” IEEE Transactions on Engineering Management, vol. 39, No: 43 Ağustos.

BOWEN, D.E., LAWLER, E.E. (1992); The empowerment of service vorker: what, why, how, and when. Sloan Management Review, ss. 31-39.

Boone Louis E, Kurtz David L. (1992); Management,4th Edt., Mc Graw Hill, New York s.230

BERGER, A., HOBBS, B. (2005); Impact of shift work on the Health and Safety of Nurses and patients, Clinical Journal of Oncology Nursing, ss. 465- 471

BERNAY, R. F. (2005); “Üniversitelerimiz ve AR –GE”, Sağlık Bilimlerinde Süreli Yayıncılık, 19 Mayıs Üniversitesi, Samsun.

ÇIRPAN H. KOYUNCU M. (1998); “İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi”, Kırıkkale Üniv.İ.İ.B.F. Dergisi, İstanbul. ss.223-230

ÇETIN, S. (2000); “Analysis of Best Value In the British Local Public Services in the Years 1998- 2000, Master Tezi, School of Social Science, Middlesex University, London.

DİNÇER Ö. “1998); “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, Beta Yayınları, Yayın No: 659 İstanbul. s.98

DEAN J.W., BOWEN, D.E. (1994); Management theory and total quality : improving research and practice through development. Academy of Management Review, ss.392-418.

DİNÇER Ö. (1994); “Örgüt Geliştirme, Teori, Uygulama ve Teknikleri”, İz Yayıncılık s.180

DURNA, U. Ve EREN, V. (2002); “Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 35/1.

ERŞAN A.A. (2007); “İşletmeler Açısından Stratejik Toplam Kalite Yönetiminin Önemi”, Kahramanmaraş Sütçüiman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmış Yük. Lisans Tezi), Kahmanmaraş.

EREN E. (1998); “İşletmelerde Motivasyon”, www.insankaynaklari.com Erişim:16.06.2010

EREN E. (1993); “Yönetim Psikolojisi”, Beta Yayın Dağıtım İstanbul s. 318-319.

GRAY,JERY I . VE FREDERİCK A. STARKE. (1988); Organizational Behavior: Concepts and Applications. 4.ed., Columbus: Merrill Pub.Com. ss.447-8.

HOFER, C.W., ve SCHENDEL, D. (1979); “Strategy Formulation”, Analytical Concepts, West Publishing Co., Minnesota, 2. Baskı, s.219

KOZLU C. (1999); “Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri”, İş Bankası Yayınları Yayın No: 335, B.5. Ankara. s.410

LAWLER III, EDWARD E., (2002); “İnsan Sermayesi”, Executive Excellence, Yıl:6, Sayı:61.

ÖZEVREN M. (2007); “Staratejik Planlama Hazırlık Dönemi Eğitim Programı”, Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.

ÖZDEVECİOĞLU M. (1994); «Organizasyon Kültürü», Hazırlayan; Mustafa Özel, Stratejik Yönetim ve Liderlik, İz Yayınevi, İstanbul. s.121.

ÖZGEN, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A (2001); “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Nobel Yayınları, Adana.

PAPATYA G. (2008); “Vizyon: Hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim -Eleştirel Bir Yazım Denemesi”, İİBF Dergisi, Sayı 3-Güz,123

PETERS, THOMAS VE ROBERT H. WATTENNAN.JR., IN SEARCH OF EXCELLENCE, NEW YORK: HARPER & ROW. 1982, s.75.

SHENKAR, ODED, (1995); “ The Globalization of Human Resource Management: The

SCHULLER, RANDALL S. VE GARY W.FLORKOWSKI (1996); “ International Human Resources Management”, Betty Jane Punnett ve Oded Shenkar (editors), Handbook for International Management Research, Blackwell Publishers, Massachusetts; 351-401

ŞİMŞEK B. (2000); “İşgücü Piyasalarının Küreselleşmesi ve Küresel İşgücü Piyasasında Ulusal İşgücü Piyasalarının Yeri”, İşgücü Dergisi, C:2, S:1;1-2

SHENKAR, ODED. (1995); “ The Globalization of Human Resource Management: The Interdisciplinary

YILMAZ H. (2006); “İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon”. İKADEMİ, İstanbul. www.ikademi.com Erişim:15.06.2010

YILMAZ H. (1998); “Yönetimde Sıfır Hiyerarşi ve Müşteri Tatmini İlişkisi”, Standart Dergisi, Ağustos 78-82

FİLİZ, YAVUZ (2000); “Globalleşme ve İnsan Kaynakları Yönetimi”, 2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Sabah Yayıncılık, İstanbul; 228-229.

ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Ekim-Kasım-Aralık 2011 Sayısı Sayı: 2 / Cilt: 1 Autumn October- November- December 2011 Volume:02 Issue:01Kodu:JEL M

www.iibdergisi.com

EK – A - KULLANILAN ANKET

Demografik Bilgiler

1. Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

2. Yaşınız

18-25 26-33 34-41

42-50 51 ve üzeri

3. Medeni Haliniz

Evli Bekar

4. Eğitim Durumunuz

İlkokul İlköğretim Lise

Üniversite Yüksek Lisans ve üzeri

5. Kaç yıldır bu işletmede çalışmaktasınız?

1 yıldan az 1-5 yıl 6-10

11-15 16-20 20 yıldan fazla

6. Toplam iş tecrübeniz kaç yıldır?

1 yıldan az 1-5 yıl 6-10

11-15 16-20 20 yıldan fazla

7. Şirketteki konumunuz nedir?

Yönetici Çalışan

8. Örgüt kültürü hakkında yöneltilen aşağıdaki soruları size uygunluğuna göre yanıtlayınız.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletmenin kendi bünyesinden olan bir lider örgüt bağlılığını artırır.					
İşletme içi haberleşme örgüt bağlılığını artırır.					
İşletme kültürü çeşitli çatışmaları giderir.					
Geleneksel şirket kültüründe örgüte bağlılık daha fazladır.					
İşletme kültürü örgüte bağlılığı artırır.					

ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Ekim-Kasım-Aralık 2011 Sayısı Sayı: 2 / Cilt: 1 Autumn October- November- December 2011 Volume:02 Issue:01Kodu:JEL M

www.iibdergisi.com

9. Vizyon ve misyon kavramları ile ilgili aşağıdaki soruları cevaplayınız.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Şirketin vizyonu üst yönetim tarafından belirlenmelidir.					
Şirket hedefleri belirlenirken çalışan görüşlerinin alınması örgüt bağlılığımı artırır.					
Vizyonun paylaşılması çalışanın sorumluluğunun farkına varmasını sağlar.					
Şirket hedeflerinin paylaşılması çalışanı motive eder.					

10. Şirket çalışanı iseniz lider özellikleri ile ilgili aşağıdaki soruları uygun biçimde yanıtlayınız.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bilgili bir lider benim örgüte bağlılığımı artırır.					
Lidere duyulan saygı işlerin daha kolay ve eksiksiz yapılmasını sağlar.					
İyi bir lider risk alabilmeli.					
İletişimi iyi bir lider çalışan bağlılığımı artırır.					
Liderin davranış biçimi çalışan motivasyonu üzerinde etkilidir.					

ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Ekim-Kasım-Aralık 2011 Sayısı Sayı: 2 / Cilt: 1 Autumn October- November- December 2011 Volume:02 Issue:01Kodu:JEL M

www.iibdergisi.com

11. Şirkette yönetici iseniz aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Karar alma sürecinde çalışanlarımın fikrini alırım.					
Astlarıma üstün görevler veririm.					
Ekip ruhu için teşvikler veririm.					
En umutsuz durumda bile bir çıkış yolu olduğuna inanırım.					
Gelecek hakkında yeni fikirler üretebilir.					
Konuştuğum topluluğu etkilerim.					
Kurumsal amaçlara ulaşmada gerekirse geleneksel olmayan yöntemler uygulayabilirim.					
İşletmedeki yöneticilik rolümün anlaşılmasını sağlarım.					
Bütün astlarıma eşit mesafede davranırım.					
Çalışanlarımın motivasyonunu artıracak kurum içi sosyal faaliyetlere önem veririm.					
Astlarımla hayal ve isteklerini anlamak için çaba gösteririm.					
Değişime ve gelişime açık biriyim.					
Astlarımla başarılarımı tüm personel önünde takdir ederim.					
Yetki devrederek astlarımla sorumluluk ve güven duygularımı pekiştiririm.					

ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Ekim-Kasım-Aralık 2011 Sayısı Sayı: 2 / Cilt: 1 Autumn October- November- December 2011 Volume:02 Issue:01Kodu:JEL M

www.iibdergisi.com

12. Şirket bağlılığı ile ilgili aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İstememe rağmen şirketten hemen ayrılmak bana zor geliyor.					
Eğer şirketten ayrılırsam yaşamım büyük ölçüde bozulur.					
Bu şirkette kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.					
Bu şirkete duygusal olarak bağlıyım.					
Başka bir şirkette daha iyi bir pozisyonda olabilirdim.					
Bu şirkete ait olduğuma dair güçlü bir his duyuyorum.					
Başka bir şirkette çalışsam daha fazla maaş alırdım.					
Beni bu şirkete bağlayan tek neden seçeneğimin az oluşudur.					
Şirketin problemlerini sanki kendi problemimmiş gibi hissederim.					
Kariyerimin geri kalanını bu şirkette devam ettirmek isterim.					
Şirketin hedefleri beni de hedeflerime ulaştıracaktır.					
Titiz ve özenli çalışmalarım sonucunda ödüllendirilirim.					

13. Liderinizin aşağıdaki lider tiplerinden hangisine uygun olduğunu düşünüyorsunuz?

- Karizmatik
- Otoriter
- Etkileşimci
- Katılımcı
- Dönüşümcü

14. Şirketinizin adını duyduğunuzda aklınıza gelen ilk kelime nedir?

.....