



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

KAMU KURUMLARINDA ÇALIŞAN YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT İKLİMİ
ALGILARININ VE BABACAN LİDERLİK TARZLARININ
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
ÇANAKKALE İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YASİN ÇELEN

Tez Danışmanı

DOÇ. DR. ALİ ŞAHİN ÖRNEK

ÇANAKKALE - 2022



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**KAMU KURUMLARINDA ÇALIŞAN YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT İKLİMİ
ALGILARININ VE BABACAN LİDERLİK TARZLARININ
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
ÇANAKKALE İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YASİN ÇELEN

Tez Danışmanı
DOÇ. DR. ALİ ŞAHİN ÖRNEK

ÇANAKKALE - 2022



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



Yasin ÇELEN tarafından hazırlanan, Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK yönetiminde hazırlanan 11/01/2022 tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan “**Kamu Kurumlarında Çalışan Yöneticilerin Örgüt İklimi Algularının ve Babacan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi: Çanakkale İlinde Bir Uygulama**” başlıklı çalışma Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak oy birliğiyle kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK (Danışman)

.....

Prof. Dr. Pelin KANTEN

.....

Doç. Dr. İlknur TAŞTAN BOZ

.....

Tez No : 10440848

Tez Savunma Tarihi : 11/01/2022

.....

Doç. Dr. Yener PAZARCIK

Enstitü Müdürü

.././20..

ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

11/01/2022

Yasin ÇELEN

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim süresince bana yol gösteren ve inanan, hiçbir zaman desteğini esirgemeyen tez çalışmam boyunca yardımcı olan tez danışmanım saygı değer hocam Doç.Dr. Ali Şahin ÖRNEK'e tüm emeklerinden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu zorlu süreçte uzun saatler çalışıp kendilerine kısıtlı zaman ayırmak durumunda kaldığım, hayatımın her anında yanımda olan sevgili eşim Yasemin ÇELEN'e anlayışı ve sabırlarından dolayı teşekkür ederim. Her daim bana akademik olarak yardımcı olan Merve Gözde DURMAZ ve Ramazan CEYLAN'a destekleri için teşekkür ederim.

Yasin ÇELEN
ÇANAKKALE,2022

ÖZET

KAMU KURUMLARINDA ÇALIŞAN YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT İKLİMİ ALGILARININ VE BABACAN LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÇANAKKALE İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yasin ÇELEN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK

11/01/2022, 99

Bu çalışmanın temel amacı, kamu kurumlarında çalışan yöneticilerin örgüt iklimi algısının ve babacan liderlik tarzının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışma çerçevesinde liderlik tarzları, babacan liderlik, örgütsel özdeşleşme ve örgüt iklimi araştırma konusu yapılmıştır.

Yazında, genel çerçevede liderlik, liderlik çeşitleri hakkındaki araştırmalar üzerinden açıklanarak; örgütsel özdeşleşme tanımı, modelleri, örgüt iklimi kavramı ve örgüt ikliminin belirleyicileri hakkındaki çalışmalar ele alınmıştır. Tez çalışmasının araştırma bölümünde, örgüt iklimi, babacan liderlik değişkenler ile örgütsel özdeşleşme değişkeni arasındaki ilişkilerin ortaya konulması ve araştırma modeli çerçevesinde bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Araştırmanın örneklem kümesini Çanakkale ilinde faaliyet gösteren kamu kurumlarındaki yöneticiler oluşturmaktadır. Ankete katılan 252 yöneticiden elde edilen veriler; güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi ve yardımıyla değerlendirilmiştir.

Araştırma modeline uygun olarak, bağımsız değişkenlerin (örgüt iklimi, babacan liderlik) bağımlı değişkeni (örgütsel özdeşleşme) etkileme düzeyleri test edilmiştir. Analizlerden elde edilen bulgulara göre; örgüt iklimi ile özdeşleşme arasında anlamlı ilişki vardır. Diğer yandan babacan liderliğin yardımsever liderlik alt boyutuyla, özdeşleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Babacan Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme, Örgüt İklimi.

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATION CLIMATE AND PATERNALISTIC LEADERSHIP STYLES ON ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION OF PUBLIC ADMINISTRATORS: A RESEARCH IN ÇANAKKALE PROVINCE

Yasin ÇELEN

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Department of Business Administration Master's Thesis

Advisor: Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK

11/01/2022, 99

The main purpose of this study is to examine the effect of the perception of organizational climate and paternal leadership style of managers working in public institutions on organizational identification. In the framework of the study, leadership styles including paternal leadership, organizational identification and organizational climate are investigated.

In this study; leadership, in the general framework, is explained through research on leadership types and studies about the definition of organizational identification, models, the concept of organizational climate and the determinants of organizational climate are discussed. In the research part of the thesis, the relationship between organizational climate, paternal leadership variables and organizational identification variables is put forward. In addition to this, within the framework of the research model, the correlation between independent variables and dependent variables are analyzed. The sample mass of the research is composed of managers in public institutions operating in Çanakkale province. The data obtained from 252 managers who participated in the survey were evaluated with the help of reliability analysis, correlation analysis, regression analysis and factor analysis.

In accordance with the research model, the effect level of independent variables (organizational climate, paternal leadership) on the dependent variable (organizational identification) is tested. According to the findings obtained from analyses; there is a significant relationship between organizational climate and identification. On the other hand,

a statistically significant relationship is found between the benevolent leadership sub-dimension of paternal leadership and identification.

Keywords: Paternal Leadership, Organizational Identification, Organizational Climate.



İÇİNDEKİLER

JÜRİ ONAY SAYFASI.....	i
ETİK BEYAN.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

İKİNCİ BÖLÜM

BABACAN LİDERLİK

2.1. Liderlik Tanımı.....	4
2.2. Liderlik Çeşitleri.....	7
2.2.1. Dönüşümcü Liderlik.....	9
2.2.2. Demokratik Liderlik.....	11
2.2.3. Otoriter Liderlik.....	12
2.2.4. Karizmatik Liderlik.....	12
2.2.5. Babacan (Paternalist) Liderlik.....	16

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

3.1. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı.....	25
3.2. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri.....	27
3.2.1. Kreiner ve Ashforth Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli.....	27

3.2.2. Scott, Corman, Cheney Yapısal Özdeşleşme Modeli.....	27
3.2.3. Reade'nin Örgütsel Özdeşleşme Modeli.....	27
3.3. Özdeşleşmeme.....	27
3.4. Kararsız Özdeşleşme.....	28
3.5. Tarafsız Özdeşleşme.....	28
3.6. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi.....	28
3.7. Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşumunu Etkileyen Faktörler.....	29
3.8. Örgütsel Faktörler.....	30
3.8.1. Örgütsel İmaj.....	30
3.8.2. Örgütsel İletişim.....	31
3.8.3. Örgütsel Adalet.....	31
3.8.4. Örgüt Kültürü.....	32
3.8.5. Psikolojik Sözleşme.....	32
3.8.6. Algılanan Örgütsel Destek.....	33
3.8.7. İşin Özellikleri.....	34
3.9. Kişisel Faktörler.....	35
3.9.1. Olumlu Ruh Hali.....	35
3.9.2. Örgütteki Görev Süresi.....	36
3.9.3. İş Tatmini.....	37

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ

4.1. Örgüt İklimi Tanımı.....	38
4.2. Örgütsel İklimin Tarihsel Gelişimi.....	43
4.3. Örgütsel İklimi Etkileyen Faktörler.....	45
4.4. Örgütsel İklimin Boyutları.....	46
4.4.1. Ekoloji.....	46
4.4.2. Sosyal Çevre.....	46
4.4.3. Sosyal Sistem.....	46
4.4.4. Kültür.....	47

4.5. Örgüt İklimin Sınıflandırılması.....	47
4.5.1. Açık İklim.....	47
4.5.2. Otonom İklim.....	48
4.5.3. Kontrollü İklim.....	48
4.5.4. Tanıdık İklim.....	49
4.5.5. Baba İklimi.....	49
4.5.6. Kapalı İklim.....	50
4.6. Örgüt İkliminin Belirleyicileri.....	51
4.6.1. Yönetimsel Değerler.....	51
4.6.2. Liderlik Tipi.....	51
4.6.3. Ekonomik Şartlar.....	52
4.6.4. Örgüt Yapısı.....	52

BEŞİNCİ BÖLÜM ARAŞTIRMA BULGULARI

5.1. Araştırma.....	54
5.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	54
5.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları.....	55
5.1.3. Araştırmanın Yöntemi.....	55
5.1.4. Araştırmanın Bulguları.....	62
5.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	83

ALTINCI BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER

KAYNAKÇA.....	89
EKLER.....	I

KISALTMALAR

Arşt. : Araştırma

Ldrl. : Liderlik

Örgt. : Örgütsel

Vb : Ve benzeri



TABLULAR LİSTESİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1	Liderlik tanımları	6
Tablo 2	Karizmatik liderliğin özellikleri	13
Tablo 3	Ölçeklerdeki değişkenler ve değişkenlerdeki ifade sayıları	61
Tablo 4	Katılımcıların cinsiyet durumuna ilişkin frekans dağılımı	63
Tablo 5	Katılımcıların yaş durumuna ilişkin frekans dağılımı	63
Tablo 6	Katılımcıların eğitim düzeyine ilişkin frekans dağılımı	64
Tablo 7	Katılımcıların kurumunda çalışan personel sayısı ilişkin frekans dağılımı	64
Tablo 8	Katılımcıların kurumda toplam çalışma süresine ilişkin frekans dağılımı	65
Tablo 9	Ölçeklerin KMO, barlett ve güvenilirlik test değerleri	65
Tablo 10	Örgüt iklimi değişkeni faktör yükleri	66
Tablo 11	Babacan liderlik değişkeni faktör yükleri	67
Tablo 12	Örgütsel özdeşleşme değişkeni faktör yükleri	68
Tablo 13	Korelasyon analizi sonuçları	69
Tablo 14	Fiziksel özdeşleşme etkisine yönelik regresyon tablosu	72
Tablo 15	Duygusal özdeşleşme etkisine yönelik regresyon tablosu	73

Tablo 16	Bilişsel özdeşleşme etkisine yönelik regresyon tablosu	74
Tablo 17	Fiziksel özdeşleşme örgüt iklimine etkisine yönelik regresyon tablosu	74
Tablo 18	Duygusal özdeşleşme örgüt iklimine etkisine yönelik regresyon tablosu	75
Tablo 19	Bilişsel Özdeşleşme Örgüt İklimine Etkisine Yönelik Regresyon Tablosu	76
Tablo 20	Katılımcıların cinsiyet durumuna yönelik regrasyon analizi t-testi sonuçları	77
Tablo 21	Katılımcıların mezuniyet durumuna yönelik regrasyon analizi anova sonuçları	78
Tablo 22	Katılımcıların personel sayısı durumuna yönelik regrasyon analizi anova sonuçları	79
Tablo 23	Katılımcıların toplam çalışma süresi (yıl) durumuna yönelik anova sonuçları	80
Tablo 24	Katılımcıların yaş durumuna yönelik anova sonuçları	81
Tablo 25	Araştırma hipotezlerinin kabul ve ret durumları	83

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1	Araştırma modeli	56
Şekil 2	Araştırmanın sonuç modeli	82



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında yöneticilik vasfı aşırı şekilde değişmektedir. Hayatın her alanında öneme sahip olan yöneticilik ve liderlik kavramları birbirinden farklıdır. Çağın gereklerine uygun olarak yönetim kavramı kamu kuruluşlarında da farklılık arz etmektedir.

Kamu kurumlarında yöneticiler örgüt yapısının içinde ön plana çıkar. Yöneticiler zaman içerisinde belli makam ve mevkilere gelirler. Yükselmelerini genellikle ast üst ilişkisi şekillendirir.

Bu çalışmanın ikinci bölümde liderliğin tanımı, çeşitleri, babacan liderliğin tanımı, tarihsel gelişimi, boyutları ve belirleyici faktörler ele alınmıştır. Kamu kurumunda babacan liderliğin nasıl bir değişken olduğu, etkileyici yönleri, yapısı ele alınacak olup gerekli açıklamalar yapılarak ilgili terimler incelenecektir.

Babacan liderlik çok dinamik bir liderlik olmasına rağmen alt boyutlarından biri olan otoriter liderlik, örgüt içinde yönetici ile kendisine bağlı olan çalışanlar arasında çoğu zaman sıkıntı yaratmaktadır. Tez çalışmamda bu konuda gerekli araştırmalar yapılmış olup, sonuçları araştırma bölümünde yer almaktadır. Diğer alt boyutları olan ahlaki ve yardımsever liderlik örgüt içinde daha çok etkili olup, çalışanları motive edici, yönlendirici, hatalarını düzeltme yoluna giden bir liderlik boyutları olarak ön plana çıkmıştır. Bu iki alt boyutun araştırma sonuçları, araştırma bölümünde daha ayrıntılı biçimde açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde ise, örgütsel özdeşleşmenin tanımı, etkileyen faktörler, çeşitleri boyutları ve tarihsel gelişimi ele alınacak olup, kamu kurumdaki genel çerçevesi değerlendirilecektir. Yazın taraması yapıldığında Örgütsel Özdeşleşme aidiyet duygusunu ve bağlılıkla yakından ilgili görülür. Çalışanlar örgütleriyle güçlü bir şekilde özdeşleştiklerinde örgütün değer, amaç ve gelecekteki durumunu; kendi değer, amaç ve gelecek durumuyla bir gördükleri için örgütün yararına yüksek çaba harcamaya hazır hale

gelirler. Özdeşleşmiş çalışanlar örgüte katkı yapabilen bireylerdir, örgütün değer ve amaçlarını tamamlayabilirler.

Günümüzde örgütsel özdeşleşmeyle birlikte çalışanların kurumun çıkarlarına yönelik olarak katkı sağlaması amaçlanmaktadır. Örgütsel özdeşleşme ile kurumun hedefleri, bireyin hedefleri haline gelir ve kurumla güçlü bir şekilde özdeşleşenler, bu hedeflere ulaşmak için daha fazla gayret göstermeye meyillidirler.

Dördüncü bölümde ise, örgüt ikliminin tanımı, yapısı, tarihsel gelişimi, belirleyici faktörleri, etkileyen faktörler ve sınıflandırılması ele alınacak olup tartışılarak detaylı bir şekilde incelenmiştir. Örgüt iklimi kurumu idare eden yöneticilerin idare sanatının ve becerilerinin ortaya çıktığı atmosferdir. Çok sayıda örgüt iklimi çeşitleri mevcuttur. Bunlar örgüt içinde çalışan kişilerin örgüte olan bağlılıklarını etkileyen faktörlerdir. Kamu kurumunda çalışan bireyler, kurumun misyon ve vizyonu çerçevesinde oluşan kurallara bağlı olarak belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmekte, performans sergilemektedir. Bu amaçlar genellikle kurumun etkin ve verimli çalışmasını sağlamaya yöneliktir. Söz konusu dinamikler çerçevesinde kamu çalışanları vatandaşlara hizmet sunarlar. Hizmet sunumu sırasında işe yönelik tutumları, duyguları davranışları işin çoklu değişkenleriyle etkileşim halindedir. Yaşanan karşılıklı etkileşim örgüt iklimini oluşturmaktadır. Örgüt iklimi, kurumun yöneticileri başta olma üzere çalışanları tarafından kolektif bir şekilde paylaşılmakta, oluşturulmakta ve tüm tarafların iş motivasyonlarını doğrudan etkilemektedir.

Kamu kurumundaki çalışanların davranışlarını içinde buldukları kuruluşun yaptığı işle ilgili olarak muhatap olduğu taraflarda etkilemektedir. Son zamanlarda sadece davranış üzerinde psikolojik çevrenin etkisine değil, sosyal, durumsal ve örgütsel çevreninde etkileri de araştırılmaktadır. Burada temel varsayım bireylerin davranışlarıyla algıları arasındaki ilişkinin varlığı yönündedir.

Beşinci bölümde çalışmanın araştırma kısmına yer verilmiştir Çanakkale ili ve ilçelerin kamu kurumlarında çalışan yöneticilere yönelik anket uygulanmıştır. Alt ve orta kademe yöneticilerin liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iklim algıları test edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizinde SPSS 24.0 for Windows paket

programını kullanılmıştır. Elde edilen veriler, güvenilirlik başta olmak üzere faktör analizi, korelasyon analizi regresyon analizi gibi istatistiksel teknikler kullanılarak hipotezler sınanmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler ve varlığı araştırılmıştır.

Altıncı bölümde, sonuç ve önerilere yer verilmiştir. Beşinci bölümde elde edilen analiz sonuçlarıyla yazın kısmında araştırmalar gözetilerek araştırmacılara ve kamu kurumundaki yöneticilere önerilerde bulunulmuştur.



İKİNCİ BÖLÜM

BABACAN LİDERLİK

Bu bölümde babacan liderlik ele alınacaktır. Yazın taramasında oldukça zengin liderlik türlerine rastlanır. Geçmişteki liderlik yazınını tekrar etmek yerine özellikle babacan liderlikle ilişkisi olan türler ayrıntılı olarak tasnif edilecektir.

2.1. Liderlik Tanımı

Yöneticilerin liderlik tarzları kurumların başarısını belirler. Liderlik tarzları, yönetim ve çalışma psikolojisi ve insan kaynakları alanlarında en çok çalışılan konulardan başında gelir. Bunun nedeni muhtemelen liderliğin örgütsel araştırmalarda önemli, bir o kadar da tartışmalı konu olmasıdır (Kesting, 2016: 23).

Liderlik teorisini incelerken, dört ana durumdan bahsedilir (Northouse, 2004: 116).

- (1) Liderlik bir süreçtir olarak yorumlanır.
- (2) Liderlik bir etki sürecidir olarak yorumlanır.
- (3) Liderlik bir grubu yönetmek olarak yorumlanır.
- (4) Hedeflere ulaşmak için önemli bir yoldur.

Northouse (2004:116) göre liderlik: ortak bir etki elde etmek için bir grup etkisi yaratma sürecidir ve böylece kişisel olarak hedefler ortaya çıkarılır. Ana gaye, kişiyi konunun merkezine yerleştirmektir. Liderlik, sosyal bir etki sürecidir. Tanımından anlaşılacağı üzere yazının eleştirel bir incelemesinin yapısal bir ilişki oluşturma niyetiyle grubu veya bireyi, başkalarına, gruplara veya yönetim çerçevesine takip etmekten ibaret olan kurumlar tarafından yürütülen faaliyetler bütünüdür (Yukl, 2002: 56).

Liderlik, bir liderin etkinliğini artırma yeteneğidir (Northouse, 2013:112). Başka bir deyişle, bir grubu belirli hedeflerle, zorluklarla veya çatışmalarla karşı karşıya kaldıklarında; grubun motivasyonunu tatmin etmek ve böylece üyelerini hedeflere ulaştırmaktır (Burns, 1978: 80).

Liderlik tarzına yönelik araştırmalar 1945 yılında Ohio State Üniversitesi'nde başlamıştır. Başlangıçta “Değerlendirme” ve “başlangıç yapısı” çalışması, resmi organizasyonlarda liderlik davranışının temel boyutlarını sağlama amacıyla ele alınmıştır. Sonrasında Likert (1961), Kahn ve Katz (1952) gibi araştırmacılar, 1947'de Michigan Üniversitesi'nde denetim davranışı ile çalışan verimliliği ve memnuniyeti arasındaki ilişkiyi analiz ederek arkadaşlarının çalışmalarını genişletmişlerdir. Çalışmaları iki liderlik biçimini olarak tanımlamıştır. Bunlar çalışan merkezli (EC) ve üretim merkezli (PC) liderliktir (İkram ve Fiaz, 2017: 146).

İngilizce bir ad olan lider kelimesi, Türkçe sözlükte yönetimde gücü, etkisi olabilen, önder, şef anlamında kullanılmaktadır (Közlme, 2013: 3). Diğer tanımda ise, “Lider, belli bir grubun ihtiyaçlarını en uygun olabilecek şekilde karşılayabilen birey” şeklinde tarif edilmiştir (Kağıtçıbaşı, 1996: 227). Etkili liderliğin doğası hakkındaki düşüncenin gelişimini gözden geçirdikten ve özellikle de yazına keşif perspektifinden ziyade duyu oluşturmada baktıktan sonra, bir model ortaya çıkmaya başlar (Weick, 1995: 45). Bu ortaya çıkan yazından itibaren, etkili liderlerin nispeten küçük bir beceri veya yetkinlik alanı kullanarak diğer liderlerden ayırt edildiği öne sürülmüştür (Kouzes ve Posner, 1998: 96). Bu becerilerin ve yetkinliklerin uygulanma şekli tartışılmaz, ancak liderin altta yatan kişiliğinin işlevidir olarak dile getirmiştir (Hogan, 2002: 78).

Liderlik tanımları tablo 1 de ayrıntılı olarak görülebilir (Koçel, 2015: 668).

Tablo 1

Liderlik Tanımları

Gibson ve arkadaşları	“Zorlayıcı güç kullanmadan amaçlara ulaşmak için bir kişinin diğerlerini etkileme sürecidir”
House ve Javidan(2004)	“Liderlik, örgütün başarısı ve etkinliği için diğer çalışanları güdüleme ve etkileme yeteneğidir”
Davis (1988)	“Liderlik, hedeflerin gerçekleşebilmesi için diğer kişileri çaba göstermeye ikna edebilme yeteneğidir”
Bennis (2001)	“Liderler güven duygusunu vererek insan ilişkilerinde başarılı olan insanlardır”
Katz ve Kahn (1977)	“Liderlik, örgüt ile ilgili bir konuda çalışanları etkileyerek iş görenlerin kendi istekleri ile harekete geçirmektir”
Werner (1993)	“Liderlik örgüt amaçlarının gerçekleşebilmesi için grupları etkileme sürecidir”
	“Lider ise örgüt çalışanlarının yönetimden memnun kalması için çalışanları yönlendiren, deneyimlerini paylaşan kişidir”
Drucker (1974)	“Liderlik, bireyin vizyonunu daha geniş bir bakış açısı ile geliştirmesi, performans standardını yükseltme ve kişiliğini normal ölçütlerin ötesinde büyütmesidir”

Kaynak: Koçel, 2015: 668.

Liderliğe ilgi, sosyal düşünce tarihine kadar uzanır. Liderlik kavramları Kahraman konseptinden Ortak Adam olarak değiştirilmiştir (Dion, 1968: 118). 1980'lerden önce, liderliğe temel yaklaşımlar; sürekli, davranışsal ve olumsuzluk yaklaşımlarıdır. Sonra 1980'lerde çağdaş liderlik teorileri ve stilleri ortaya çıkmıştır. Diğer bir deyişle, karizmatik, dönüşümcü, işlemsel, hizmetçi, vizyon sahibi, otantik liderlik gibi liderlik türlerinden bir kaçıdır.

2.2. Liderlik Çeşitleri

Liderlik kavramının açık bir şekilde tanımını yapmak çok zor olabilmektedir. Liderlik; evrensel, insani ve sosyolojik bir olgudur. Liderlik toplum içerisindeki insanların ve örgütlerin bulunduğu her iklimde var olan bir süreçtir (Şahin, 2004: 658). Liderlikle ilgili üç binden fazla araştırma yapılmıştır (Çelik, 2000: 1). Hatta Bass'ın (1990) iddia ettiğine göre henüz 1990'da liderlik üzerine yoğunlaşmış 7500'ün üzerinde ampirik ve ampirik tanımlanabilecek nitelikte çok çalışmalar mevcuttur (Van Wart, 2003: 215). Bu çalışmalara ayrıca yenilerinin de eklendiği dikkate alındığında liderlik, bilimsel araştırmalar üzerinde yoğunlaşması ve çalışma yapılan en önemli konulardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik kavramı ile ilgili yapılan tanımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Zel, 2006: 109).

Liderlik (leadership) kavramının etimolojik olarak İngilizce olup kelimenin aslı fiil olarak "lead" şeklindedir. Bundan ötürü liderlik kavramı, yön göstererek, yol göstermeye, kılavuzluk etmeye, öncülük etmeye, rehberlik yapmaya anlamında kullanılmaktadır. "Leader"; rehber, kılavuz, önder, baş, lider, anlamlarına gelmektedir. Liderlik kavramının Türkçedeki karşılığı "önderlik" kelimesi olarak önerilmişse de ulusa düzeyde yazın "liderlik" kelimesi daha yaygın olacak şekilde kabul görmekte ve kullanılmaktadır (Şişman, 2002: 2).

George ve Jones liderliği, bir grubun, örgütün üyelerinde herhangi birinin örgütün ya da grubun amaçlarına ulaşması için diğer grup üyelerini etkilemesidir (George ve Jones, 2008: 401).

Webster'ın Yeni Dünya Sözlüğü ise liderliği; bir grubun izleyici kitlesine yön göstermek veya liderlik etmesi olarak tanımlar (Bertocci, 2009: 6).

Liderlik, belirli şartlar altında belirli kişisel veya grup ereklerini gerçekleştirmek üzere, bir şahısın başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Barlı, 2010: 355).

Werner'e göre ise liderlik tanımı ise, belirli bir durumda, belirli bir zaman diliminde, belli şartlar altında bir gruptaki üyelerinin örgütsel misyonuna ulaşması için çabalamasını

özendirme eden, ortak amaçlarına ulaşmada yardımcı olmak için uğraşan, deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik stiline memnun olmaları konusunda etkileme sürecidir (Werner, 1993: 17).

Liderlik, belirli durumlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarına gerçekleştirmek için bir kimsenin başka kişilerinin faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2010: 569).

Liderlik, örgütte belirlenen amaçlarına ulaşmak ve örgütte içindeki çalışanları harekete geçirme, etkileme ve yönlendirip şekil verme süreci olarak bilinir (Hellriegel ve Solum, 1992: 467).

Yazarlar, etkili liderliğin diğer bir açıdan giderek daha fazla görüldüğünü iddia ediyorlar ki; aşağıda bazı özellikler dile getirilmiştir. (Alimo ve Metcalfe, 1995: 3).

- Bir bireyin liderlik rolüne etkili bir şekilde katılmasını sağlamak için gerekli olan kişisel özellikler;
- Etkili liderlik sağlamak için yerinde olması gereken bir dizi beceri ve davranış;
- Liderliğin uygulandığı bağlamla ilgili bir dizi stil ve yöntem,
- Liderlik davranışlarının bireysel liderin kişisel tarzına uygun bir şekilde uygulanabileceği bir dizi yol.

Buna ek olarak, liderliğin bir organizasyonda birçok düzeyde sergilenebileceği olarak kabul edilmektedir.

2.2.1. Dönüşümcü Liderlik

Son yıllar da öylesine dönüşümsel liderlik teorisi dönüşümsel ve işlemsel liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ve tanımlama gibi çeşitli önemli iş sonuçlarıyla nasıl ilişkili olduğuna dair yoğun bir ampirik araştırma mevcuttur (Bass, 1985 :86).

Organizasyon çalışanlarına ilham veren şeyin entelektüel uyarım ve içlerinde enerji üretilmesi bu tarz bir liderliğin ana vurgusu olduğu belirtilir. Lider vizyon yaratır ve gruptaki misyon farkındalığı ortaya çıkararak, içerisindeki bireylerin bilgi birikiminin artırılmasını sağlamış olur. Ayrıca gruptaki kişiler grup çıkarlarına öncelik vermiş sayılır (Bass, 1990:56). Dönüşümcü liderlik, kişinin eğilimini, ihtiyaçlarını, arzularını ve ihtiyaçlarını tanır ve izleyiciyi yönlendirmek için astların harekete geçmesine izin verir, Kendi ihtiyaçlarını ve arzularını ele almasını sağlamış olur. Günlük organizasyonel süreçlerin ötesinde, dönüşümcü lider, idealize edilmiş etki gibi davranış ve özellikleri toplar, entelektüel uyarımı teşvik eder ve bireysel destek sağlar (Burns, 1978: 54). Ayrıca dönüşümcü liderliğe etki eden ana etmenler aşağıda gibi açıklanabilir.

İdealleştirilmiş Etki: İdealleştirilmiş etki, karizma olarak da adlandırılır. Dönüştürücü liderlikle ilgili araştırmalar karizmadan farklı olarak incelenir. Karizma genellikle atıf niteliklerini lider takipçiler tarafından tanımlar (Leithvood ve diğerleri, 1996: 785). İdealleştirilmiş etki karizmadan farklıdır, bir vizyon yaratmayı içerir ve liderlerin takipçileri etki altına almaya çalışır. Lider etkisi, özellik ve davranışları, takipçiler tarafından izlenir; böylelikle idealize edilmiş etki iki ayrı alt boyuta bölünmüştür; bunlarda davranış olarak idealleştirilmiş etki ve atfedilebilir olarak idealleştirilmiş etki. Davranış alt boyutu, liderin önemli değerler ve inançlar hakkında konuşması gibi davranışları içerir. Kendisi için, amaç duygusu üzerinde sahip olmanın önemini vurgulayarak, kararların ahlaki sonuçları ve önemini vurgulanması ortak bir misyon anlayışına sahip olmaktır. Lidere atfedilen etkiler; bu astlar, liderle çalışmaktan, işleri kendi çıkarları için üstün tutmaktan gurur duyarlar ki; grup izleyicilerin bunlardan sadece birkaçı onlara saygı duymasını sağlaması olarak belirtilir (Bass ve Avolio, 1995: 98).

İnanç Motivasyonu: Lider, izleyiciler için ahlaki kaynaklar yaratır. Lider bir semboller, sloganlar ve basit duygusal kullanımda güçlü ortak amaç ortaya çıkarır. Lider, ortak hedefler etrafında bir grup bilinci sağlar. Lider gelecek olaylar hakkında konuşurken olumlu bir tavır sergiler ve astları için sürekli cesaret verici tutum içine girer. Liderler şuna tamamen güvenmesi gerektiğini dile getirir ki; bunlardan birincisi astlar hedeflerine ulaştıracak olan bu vizyona ulaşmak için kararlılık, diğeri ise gelecek için eyleme ivme kazandıran bir vizyon yaratmaktır. Bu tutumlar astlar için motivasyon sağlar (Bass ve Avolio, 1995: 98).

Entelektüel Teşvik: Lider, astlarını mevcut durumu sorgulamaya teşvik eder ki biçimleri, işlemler, eylemler, kendi fikirleri ve değerleri, kurumun derin düşüncesi etkiler. Lider, astların hakkında yeni perspektifler oluşturmasını sağlar ve zorluklarla baş edebilmek için mevcut problemleri ortaya koyar ve astları mevcut durumları kabullenir ve geleneksel çözümleri sorgulayabilir. Lider cesaretlendirirken sorunların çözümüne farklı yaklaşımlar ve astların farklılıklar hakkındaki görüşlerini açıklama koşulları ortaya koyar. Sonunda lider entelektüel, yenilikçi ve değişim kapasitesini aktif bir konuma dönüşmüş olur (Bass ve Avolio, 1995: 98).

Bireysel Destek: Yönetici, astların bireysel ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur ve astlarının temel ihtiyaçlarını yüksek düzeyde karşılamak için doğru adımlar atmasını sağlar. Görevlerin dağılımı astların öğrenme fırsatlarına sahip olacağı şekilde yapılmasını ister. Lider astları sadece bir birey olarak gördüğü gibi grubun bir üyesi olarak da görür. O astların endişelerine ve ilgileri karşısında sorunlarını dinler. Lider, astların kendilerini geliştirmeleri için önerilerde bulunması ve öğrenmeleri hakkında zaman ayırmasını sağlar. Lider iken astların bireysel farklılıklarını, ihtiyaçlarını ve yeteneklerini dikkate alır, ayrıca kendi de başkalarının ihtiyaçlarını ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini astlara öğretir (Bass ve Avolio, 1995: 98).

Dönüşümsel liderlik, karizma, ilham verici, entelektüel uyarım ve bireysel düşünceden oluşan üç farklı boyuttan oluşur. Karizma aracılığıyla dönüşümsel liderler, takipçilerine saygı ve ilham verir, entelektüel uyarım yoluyla liderler yaratıcılığı ve farklı düşünceleri teşvik eder ve bireyselleştirilmiş değerlendirme yoluyla liderler çalışanların ihtiyaçlarını ve isteklerini destekler. Dahası olumlu iş tutumlarını ve yüksek performansı

kolaylaştırmak açısından işlemsel liderliğin en etkili bileşenini cezalandırıcı bir karaktere sahip olan yönetim ile karşılaştırıldığında oluşturan işlemsel koşullu ödülü içerir. İşlemsel koşullu ödül, liderin astları için rol ve görev gereksinimlerini ve istenen hedefleri gerçekleştirirken performans kriterlerini ve ödülleri nasıl netleştirdiğini ifade eder (Bass, 1985: 113).

Dönüşümcü liderlik, çalışanlarıyla pozitif yönde bir iletişim yaratarak kurumun performansının ve durumunu yükseltmeyi hedef alır. Dönüşümcü liderlikte yöneticiler çalışanların grup ihtiyaçlarını bireysel ihtiyaçlarından daha fazla göz önünde bulundurur. (Bass ve Avolio, 1993: 86).

- Dönüşümcü liderlik de uygulayan yöneticiler aşağıdaki yöntemleri kullanırlar (Bass ve Avolio, 1993: 86):
- Karizmatik olurlar ve çalışanlarının olumlu yönde etkilerler.
- Çalışanlarının entelektüel seviyede çalışmalarını sağlarlar.
- Çalışanlarını kurumun misyonu sahip çıkacak şekilde ikna ederler.
- Çalışanların ihtiyaçlarını ruhsal ve fiziksel olarak karşılarlar

2.2.2. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik tarzının insanlara daha fazla odaklandığını ve grup içinde daha fazla etkileşim olduğunu öne sürmektedir. Liderlik işlevleri grup üyeleriyle paylaşılır ve lider daha çok ekibin bir parçasıdır (Bhatti, 2012: 92). Benzer şekilde, demokratik liderlik ilkelerinin samimiyet, yardımseverlik ve katılımı teşvik etmek olduğunu öne sürer (Bhatti, 2012: 192).

Demokratik liderler grubun karar verme ve aktif üye katılımına güvenir. Otokratik stiller otoriterdir ve (tam serbestiyetçi) “hands-off” stilleri olarak da bilinen stilleri liderin otoritesini en aza indirir. Bu nedenle demokratik liderler, grubun tüm üyelerini müzakereye dahil etmek için büyük özen gösterir ve yüksek motivasyonlu bir ekiple çalışabileceğini ortaya koymaktadır (Bhatti, 2012: 195). Demokratik örgütlerdeki işçiler arasında yüksek bir itaatsizlik ortaya çıkar, ancak otokratik örgütlerde olanlar hayal kırıklığı ve öfke dili ortaya çıkar (Schwartz, 2013: 86).

2.2.3. Otoriter Liderlik

Otoriter liderlik genellikle klasik toplumda görülmektedir. Otoriter lider, grubun ya da toplumun bütün işlerinin nasıl olması gerektiğine tek başına karar vermektedir (Tekarslan, 1989: 107).

Otokratik liderlik tarzı, performansa daha fazla önem verirken insanlara daha az önemser. İktidarın odak noktası liderdir ve grup içindeki tüm etkileşimler lidere doğru hareket eder. Lider, politikaları hedeflere ulaşma prosedürlerini, iş görevini, ilişkileri, ödülün kontrolünü ve cezayı belirleyerek tüm karar verme yetkisini tek taraflı olarak kullanır (Van Vugt ve ark. 2004: 2). Ayrıca, Likert'in (1961) dört yönetim sistemi, otokratik liderlik tarzı sistemini, güç ve yönün yukarıdan aşağıya doğru geldiği, tehditlerin ve cezaların kullanıldığı, iletişimin zayıf olduğu ve takım çalışmasının olmadığı sömürücü yetkili bir sistem olarak nitelendirir (İkram ve Fiaz, 2017: 149).

Çoğu teorisyen, otokratik liderleri otoriter liderlerle özdeşleştirmiştir, çünkü araştırmalar, otokratik liderlik tarzı ile otoriterlik arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu kanıtlamıştır (Chemers veSvolik, 2013: 45).

2.2.4. Karizmatik Liderlik

Karizma (kharisma); Allah yardımı, yaratıcının lütfü anlamında kullanılan antik Yunan kültürüne ait bir kelimedir (Larousse, 1986: 6432). Karizmatik liderlikte egemenlik, akılcı-kanundaki çerçeve ya da geleneksel düzene ait değildir. Karizmatik lider bakıldığında

olağanüstüdür. Aynı zamanda, bu kahraman ve örnek bireye bağlılık da olağanüstüdür (Aron, 1994: 386). Karizmatik liderler, toplumda yasak edici, bağışlayıcı ve günah motiflerinden oluşan yeni bir hiyerarşik yapı oluşturmaya çalışırlar (Dubaşı, 1995: 36).

Karizmatik Liderliğin Özellikleri

Karizmatik liderliğin özellikleri aşağıdaki Tablo 2’de gösterilmiştir (Aydar, 2000: 29).

Tablo 2: Karizmatik liderliğin özellikleri

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

Kaynak: Aydar, 2000: 2.

Karizmatik Liderlik Yaklaşımları

Karizmatik liderlik konusu sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış, tarih, yönetim, personel ile birlikte siyasal gibi sosyal bilimlerin çeşitli dalları tarafından baz olarak alınmıştır (Gül ve Aykanat, 2012: 17). Bu yaklaşımlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

House'un Karizmatik Liderlik Teorisi

Karizma kavramının kurum bünyesi içerisinde oluşturulması ilk defa ve içerinde çok önemli olması özelliğini taşıyan House'un 1977 yılında başladığı araştırmalarında gerçekleşmiştir. House araştırmalarında; test edilebilir, gözlemlenebilir varsayımlarda bulunmuş karizmatik liderlerin karizmatik olmayan yönetici veya liderlerden farklarını ve izleyenlerini diğerlerinden farklı olarak nasıl etki edebileceğini ortaya koymayı hedeflemiş ve karizma kavramına psikolo-sosyal olarak yaklaşmıştır.

Genel olarak karizmatik liderlerin üç temel kişisel özelliğe sahip olduklarını ifade etmiştir (Celep, 2004: 33). Bunlar;

- 1.Yüksek bir özgüven,
- 2.Yüksek bir etkileme ve baskın olma ihtiyacı,
- 3.Kendi inanç tarzlarının ahlaki yönden doğru olduğuna aşırı güçlü bir şekilde ikna etme kabiliyeti.

House, teorisiyle ilgili hipotezlerinde karizmatik liderlerin davranışsal ve durumsal yönelimleri ile ilgili olarak 4 temel özellikten söz etmektedir. Aşağıda sıralandığı şekilde görülmektedir.

• **İdeolojik hedefler belirleme ve açıklama:** İzleyiciler arasında değerlerin, fikirlerin ve isteklerin derinlemesine yerleşmesini yardımcı olmak ve onlar tarafından uygun olabilecek kişi olarak algılanmak için insana yönelik davranışsal stilde ağırlık verirler.

• **İzleyicilerle yüksek beklentilerle iletişimde bulunma:** Seyircilerine yüksek beklentilerini aktarabilmeleri ve kendi kendine belirlemiş oldukları vizyonu izleyicilerinin aktarma yeteneğine güvendiklerini onlara hissettirmeleridir.

• **İzleyicilere rol-model olma:** İzleyicileri için kendi tutumları "rol modeli" oluştururlar. Böylece bir model oluşturma liderin sadece davranışlarının taklit edilmesinden çok daha ötesine bir anlam ifade etmektedir.

• **Güdüleri canlandırma:** Hedeflerin başarılmasına yönelik olarak izleyicilerinin motivasyonunu canlandırıp harekete geçirirler (Kılınç, 1997: 387).

Congreve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Teorisi

Mcgill Üniversitesinden Conger ve Kanungo, 1987 ve 1988 yıllarında karizmanın atıfsal bir olgu olduğu varsayımına dayanan ve kurumlarda nasıl ortaya çıktığını açıklayan bir liderlik teorisi olarak tanımlanmıştır. Burada liderlik kalitesinin bireylere etkisini ve bu toplum içerisindeki grup üyelerinin bireysel olarak kabul edip lider kişiye karizmayı atfetmesi şeklinde açıklamışlardır (Akçakaya, 2010: 259).

Conger ve Kanungo'ya göre karizma; belirli bir lidere, örgütte çalışan bireylere yapılan bir atıftır. Lidere karizmanın atfedilmesi için liderin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir (Celep, 2004: 42).

- ✓ Kişisel risk üstlenme,
- ✓ Kendini kurban etme,
- ✓ Savunulan vizyona ulaşabilmek için yüksek maliyetlere katlanma,
- ✓ Güven uyandırma,
- ✓ Vizyon belirleme,

- ✓ Geleneksel olmayan yöntemleri kullanma,
- ✓ Kişisel güç kullanma ve ikna etme,
- ✓ Kişisel özdeşleşme sağlama.

Shamir'in Benlik Kavramı Teorisi

Shamir'in ortaya çıkardığı psikolojik yaklaşımlardan olan "benlik kavramı teorisi" House'un karizmatik liderlik teorisini esas almıştır. House'un teorisinde eksik olduğunu öngördüğü güdüleme konusunu araştırmış, çalışmalarında bu teoriye motivasyon kavramını eklemiştir (Arslan, 2009: 256). Daha önceki çalışmalarda ortaya konduğu gibi bu teoride de yine karizmatik liderliğin ortaya çıkışında belirli olmayan ve kriz durumlarının zaruri olmadığı, ama kolaylaştırıcı bir olguya yön verilmiştir (Shamir, 1993: 577).

Sosyal Sirayet Teorisi

Genel olarak sosyal kimlikler, diğer kimliklerin gölgesinde kalacak şekilde bastırılmışlardır. Bununla beraber, insanların kahramancasına sosyal kimlikleri harekete geçirebilecek ideolojinin veya liderin beklentisi içinde olabilmektedir. Dolayısıyla insanlar, bu durumlarda ortaya çıkabilen lidere veya liderin sembolize ettiği ideale bağlı olarak heyecanlarını, davranışsal eğilimlerini ifade edebileceklerdir (Akçakaya, 2010: 266).

2.2.5. Babacan (Paternalist) Liderlik

Paternalist liderlik tipi üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar yardımseverlik, ahlaki olma ve otoriterlik'tir (Paoching ve Chichun, 2009: 59). Bu liderlik tarzında lider astlarının duygusal ve zihinsel ihtiyaçlarını karşılar, gücü yüksek onlar için olabilecek en uygun olanı belirlemeye çalışırlar.

Babacan liderlik özelliklere sahip liderler, babacan tavrı ve iş ortamında yaratmaya çalıştığı aile atmosferi yüzünden genelde olumlu yaklaşırlarken, bu tip liderlerin bazı

çalışanları kayıracağı ve kendisine daha sadık olarak değerlendirdikleri çalışanlara ayrıcalıklı yaklaşacaklarını düşünürler. Bu durum kişilerarası farklı muameleye ve kayırcılığa neden olabilmektedir (Aycan, 2001: 5).

Bireyci Batı toplumlarında paternalizm, kişilerin hak ve özgürlüklerini kısıtlayıcı bir olgu olarak algılandığı için, Batı literatüründe olumsuz bir anlam ifade etmekte ve otoriterlikle eş değer olarak ele alınmaktadır (Aycan, 2001: 5).

Babacant Liderlik, yönetim literatüründe ortaya çıkan bir araştırma alanıdır. Bununla birlikte, yazarlar arasında tanım konusunda hala büyük görüş farklılıkları vardır ve babacan uygulamaların etkinliği çoğu alanda hala sorgulanmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 567). Paternalist liderlik üzerine araştırmalar son yirmi yılda giderek yaygınlaşmaktadır. Ancak bir yönetim kavramı olarak paternalizmin kökleri, Max Weber'in ilkinde kadar uzanmaktadır.

Weber'in buna geleneksel hakimiyet yaklaşımı yönü babacılığa oldukça benzer. Weber'in bakış açısından babacılığın bir parçası Yasal otorite ile yönetim stratejisi, onu birçok anlamlı hale getiren formlardır (Padavic ve Earnest, 1994: 389).

Ataerkil bir lider, çalışma ortamında bir aile ortamı yaratmaya çalışır. İlgili iş dışı durumlar da dahil olmak üzere astlarla yakın kişisel ilişkiler kurmak ve sadakat beklemek, çalışana dikkat eden yetkililerin arzusudur. Yönetici ile arasında babacan ilişki içinde olan çalışanlar için lider, iş ortamı aile ortamı olarak algılanır. İtaatkar liderler, onlara işle ilgili olmayan alanlarda yardım eder, ne olduğunu bildiğine inanmasını sağlar ki; kendileri için sorgulamayı kabul ederler (Erben, 2004: 351). Menfaatine çalışanın yöneticisi ve ataerkil örgütün sınırlı kontrolü için çalışma alanı, gayri resmi bir iletişim ortamı benimsenir ve herkes tarafından kötü gözle bakılır (Erben, 2004: 353). Ayrıca, ataerkil liderler için çalışan birçok kişi veya kuruluşlar, daha iyi fırsatlar ve daha yüksek ücretler için ayrılacağını varsaymaktadır (Erben ve Güneşer, 2008: 965).

Çalışanların özel hayatlarına karşı ilgilendikleri babacan yöneticileri, çalışanların kişisel refahını destekleyen liderler olarak bilinirler (Pellegrini vd, 2010: 392). Paternalist liderler çalışanlarla ilişkilerini liderlere özen ve koruma, sadakat, saygı ve itaat sağlar. Lider,

tüm astlarının dikkatinin kendisinde olmasını ister. Ayrıca lider olmak istemek tüm astlarını da lider olarak görürler. Aksi takdirde, ataerkil liderler, liderlerin sorumluluklarını kabul eder, astlar da liderin liderliğini eleştirebilir. Başka bir deyişle, otoriter liderlik, otoriter liderler çalışanlar üzerindeki yetkilerini kaybederlerse takipçilerini kaybeder ve takipçilerinin lidere olan sadakati nihayetinde zayıflar (Pellegrini, 2010: 395). Çalışanların gücü pozisyona göre artacaksa, otoriter liderler ataerkillik değerlerine doğru hareket ederler. Otoriter liderler olmasına rağmen konumlarının gücü, eğer değerleri ve stratejik tercihlerini kendi konumlarına göre değiştirirlerse avantajlar, çalışanlar doğrudan veya dolaylı direnç gösterebilirler. Sonuç bir çatışmadır durum söz konusu olabilir. Bu tür sorunlar kuruluşlar tarafından istenmemektedir (Lee, 2001: 846).

Babacan Liderliğin Ortaya Çıkışı

Paternalist Liderliğin altında yatan temeller, Çin yönetimi üzerinde 2.000 yıla yakın bir etkiye sahip olan Konfüçyüsçülük felsefesinden gelmektedir (Farh ve Cheng, 2004: 54). Bu inanç sistemi Paternalist liderliğin temelini oluşturmuştur. Doğu liderliğinin eylemini Batılı liderlik eyleminden ayıran şey ise Sadık papazla düşünceli bir hükümdar olarak beş ana bağlantı vardır. Saygı değer çocuğa sahip nazik baba, uzlaşmacı eşle eşitlikçi eş, saygılı daha genç kardeş ve kibar yaşlı kardeş ile hassas kıdemli kardeş hürmetkâr gençtir. (Cheng vd, 2004: 92). Konfüçyüs bina olarak "aileye" saygı duyuyor, harmanlanmış bir toplumun kurulması için yapı taşı olarak görüyor. Bu şekilde baba-çocuk dernek her zaman farklı bağlantılarda ağır basıyor. Minnettarlık ve saygı içerisinde korumaları, sevgileri ve güvenlikleri için güzel bir aileden oluşur. (Cheng, 2004: 92).

Rasyonellik, tartışmasız ve dürüst olmaları nedeniyle yaşlılara adanmayı içerir ki; üzerinde iyilik ustalığı yer alır. Bu doğrultuda, zayıfların korunması yasalar olmaksızın güvence altına alınabilir (Cheng vd, 2004: 92). Buna bağlı olarak, liderler adanmışlarına bir baba gibi cevap verirler ki "mendou" (Seni düşünüyorum; seninle ilgileneceğim) anlamına gelir (Dorfman, 1997: 233).

Yönetilebilirliği güvence altına almak ana unsurdur. Yardımsever liderliğin kökleri bu kural da yatmaktadır. Bu da, temelde sosyal uyumun temeli için bir önkoşuldur (Dorfman vd, 1997:234). O zamandan beri, yüksek fikirli lider olmak yerine astlarını olumlu inançlara

çekmek daha ön plandadır. Böylece cezalandırma tehlikesi geri planda olmuş olur (McDonald, 2012: 465).

Görülebileceği gibi incelemeler Paternalist Liderliğin temellerini her ölçümünü şu öğretilerle ilişkilendirir ki; konfüçyüsçülük baba liderin ahlaki olması gerektiği gerekçesi, temsilcilerinin refahı için hayırsever ve otoriter gibi olması beklenir. Bu şekilde Otoriter ortam içinde Konfüçyüsçü muhakemenin yürütülmesi sosyal bir zincir gerektirir ki; ataerkil bir etki alanının komuta etmektir (Redding, 1990: 89).

Bu örneklemin yazılması, isimlendirilmesi önemli bir gelişme olmasına rağmen, Paternalist Liderlik bu davranış örnekleri daha çok fazladır.1980'lerde yurtdışındaki toplumunun olağanüstü başarıları görülmüştür.

Redding bunu, temel parçası olan babalığı Çin kapitalizmi olarak adlandırmıştır. O esas olarak Çin Seddi keşiflerinden etkilenmiştir (Chen ve Farh, 2010: 52). Yirmi yıllık Çin Aile İşletmeleri incelemesi Hong Kong, Tayvan ve Güneydoğu Asya iki yeni fikir ortaya koymuştur (Hsieh ve Chen, 2011: 47). Birincisi, liderlerin tekilliği kabul etme eğilimini ortaya çıkaran "kişisellik" dir. Bu varlığı yüzünden çalışma alanı içindeki derin kişilik ilişkileri ortaya koyar. İkincisi hayırseverliktir ki; ataerkil ilgi ve astlara etkilenebilirlik sonucuna varan liderlik değerlendirmelerdir (Redding, 1990: 63). Otoriterliği, iyilikseverlik ve bireysel adanmışlık, Paternalistliğin temel bir kontrol aracı olmuştur (Redding, 1990: 63).

Liderlik, bağlamsal kültürleriyle uyumlu hale gelirse, çalışanların tutumlarını ve davranışlarını etkilemeye daha yatkındır (Irawanto, 2011: 41). Kültürel olarak Konfüçyüsçülüğe dayanan paternalist liderlik belki de Konfüçyüs temelli Vietnam bağlamında etkili paternalist liderliği "güçlü disiplini ve otoriteyi babalık yardımseverliği ile birleştiren bir stil" olarak görüyor olmasıdır (Farhand ve Cheng, 2000: 91).

Babacan lider, güvenilir olan örgüt çalışanları üzerinde özenli, yardımsever, koruyucu ve önderlik edicidir. Bu tür bir ilişkide taraflar maddiyat, sosyal ve kaynakları karşılıklı olarak farklı şanslara sahiptir (Börekçi, 2009: 165). Babacan liderlik, örgüt içi çalışanlarını kendi iyilikleri için bir baba tarzıyla koruyan ve gözetten, meslek ve özel hayatlarına dahil olan bir yönetici kişinin uyguladığı liderlik stili olarak düşünülebilir.

Çalışanlara gerekli görülen kaynaklar sağlanır, grubun dışından gelebilecek eleştiriler tarzlara karşı korunur ve örgüt içindeki çalışanlar da bunların karşılığında çok çalışır, öndere saygılı, hürmetkar ve sadık olurlar (Schroeder, 2011: 3).

Örgüt içindeki çalışanlar doğru hareket eder ve itaat ederlerse kendilerini babacan lidere sevgi hissettirmeleri ve daha güdü olmuş bir şekilde dinamik hareket ederler ki, bu durum örgüt içi çalışanların inisiyatif almasını ve bağımsız davranmasını sağlar. Engelleme yaparak örgütsel amaçlara katılım yapmalarını zayıflatır. O zaman inovasyon ve yaratıcılık azalır. Bu durumda Babacan liderin bunu çözme durumu, çalışanlara daha fazla katılımcı olma fırsatı vererek saygılarını kazanmak ve problem yapma yeteneklerini geliştirmeye teşvik etmektir (Blake ve Mc Canse, 1991: 121).

Paternalistik liderlik tarzı daha çok hiyerarşik kademe tarzı olarak yönetilen şirketlerde yer bulmasını sağlar (Irving, 2007: 109). Türklük sistem yönetim anlayışındaki güç(power) çeşitliliği babacan tarzından kaynaklıdır (Çakmakçı ve Karabatı, 2008: 697).

Paternalist liderlik, bir liderin kişisel bakım, nezaket ve takipçilerin çalışma dışı ve çalışma alanlarındaki bütünsel refahı için gerçek kaygı davranışları ve meşru otorite ve kontrolü açıkça belirleyen lider davranışları ile karakterizedir. Paternalist liderlik, bir ebeveyn (baba) ve çocuk arasındaki beklenen veya tipik ilişkiye dayanır (Aycan, 2006: 445).

Paternalist liderliğin ilk tanımlarından yana bu konuyla ilgili araştırma hacmi istikrarlı bir şekilde arttı ve son 15 yılda hızlanmıştır. Artan bir araştırma kitlesine rağmen, paternalist liderlik araştırmalarının kapsamlı bir niceliksel özeti henüz yapılmamıştır. Bir priormeta-analiz, boyutlar arası ilişkiler ve tahmini ilişkilendirme olmamıştır. Paternalistik lider, yalnızca bir buluş/ölçü dahil olan ama bu çalışmanın sınırlı olduğunu, sadece Çince iki istisna dışında yayınlanan, 2002 ve 2011 yılları arasında 10 yıl süre kapalı ve diğer liderlik yapıları ile ilgili yayınlar mevcuttur. Demografik ilişkilendirme ile ilişkiler için etki büyüklüğü fazla yoktur ve artan babacan liderliği akıllı bir şekilde geçerliliğini incelemek olmamıştır (Huang vd, 2004: 101).

Paternalist liderlik, ataerkillik kavramıyla ilişkilendirilebilecek bir yaklaşım olarak düşünülebilir. Paternalist liderlik temel göstergeler hakimiyet, siyasi manipülasyon, himaye,

çatışma çözümü, sosyal ve idari güç mesafesi biçimsel örgüt yapısı, örgütsel birlik ve bütünlük kurulması, itibar ve önemi, koruma, değiştirme merkezci yönetim, etkili gayri resmi kuruluş olarak değerlendirilir (Huang, 2004: 92).

Liderin etkisine ve gücüne dayanan ve liderin eylem ve güç alanındaki desteğini gönüllü olarak teslim etmeyi tercih eden ve organizasyonda paternalist kültürün kurulmasını kolaylaştıran çalışan özellikleri çok önemlidir. Bu liderlik tarzı, yarattığı güç mesafesi nedeniyle benzer sosyal ve kültürel normları kolayca benimseyebilir(Erol ve Şentürk, 2018: 268).

Paternalizm toplumda önemli bir rol üstlenmiştir. Geçmişte, hiyerarşi ve sosyal düzenin korunması paternalist ailelerin veya hanedanların gücü olarak görülür. (Redding ve Hsiao, 1990: 630). İçinde yasalar tarafından düzenlenen sosyal kontrolün olmaması, paternalizm feodal sistemde önemli bir işlev, daha az koruma güçlü sadakat ve boyun eğme karşılığında sağlamıştır. Bununla birlikte, formalist kontrol ve yapının kurulmasıyla birlikte toplum ve örgütleri, paternalistlikten uzaklaşmaya yönelik bir eğilim bütün dünyada normlar ortaya çıkarmıştır (Kao vd., 1990: 41).

Paternalist yönetim ve liderlik, çalışma alanına ve katılımcıların kültürel, sosyal ve politik özelliklerine dayanan arzu edilen veya sorunlu bir yaklaşım olarak algılanabilir. Paternalist liderlik toplumcu sosyal yapısı ve son derece güçlü ataerkil bir lider olduğunu gösterir ve ataerkil ilişkilerde, astlar liderin yardımsever bakım ve koruma, sadakat, aidiyet ve uyum duygusu ile yanıt verir (Pellegrini, 2010: 400).

Ahlaki Liderlik

Ahlaki liderlik boyutu, bir liderin liyakat, öz disiplin ve etik gibi niteliklerini tanımlanır. Lider, gücünü sadece kişisel çıkarlar için değil, aynı zamanda çalışanların ve tüm organizasyonun iyiliği için de kullanır. Paternalist liderliği ataerkilliğe benzer bir yaklaşım olarak kabul edilir; paternalist liderliğin temel özellikleri etkili biçimsel yapısının merkezileşme eksikliği, organizasyon, eğitici liderlik, kişilik, prestij ve önemi, egemenliğinin korunması, siyasi manipülasyon, himaye, kayırma, çatışma çözümü ve sosyal

mesafe ile uyum sağlamak olduğunu vurgulanır. Bununla birlikte, liderin etki ve güç alanı, bu alanın gücüne güvenen, bu etki ve güce kendini teslim etmeyi tercih eden çalışanın özellikleri paternalist kültürün gerçek bir belirleyicidir (Cheng vd., 2014:110).

Ahlaki Liderlik, genel olarak liderin bireysel etik, öz disiplin ve bencillik olarak değerlendirilmiştir (Cheng vd., 2004: 47). Liderine övgüye değer faaliyetler yoluyla inşa etmesidir (Farh ve Cheng, 2000: 63). Konfüçyüs ile uyumlu, "erdem" ve "ahlaki örnek" ile idare etmen başarılı yönetim tarzının öncülünü şekillendirir. Böylece astları tarafından kanıtlandığı gibi meslektaşlarına göre ahlaki kalite en önemli araçsal bileşen olarak ortaya çıkmıştır. Gözetim ve örgütsel bağlılık ön plana çıkmıştır. Bu da bir kez daha yaptırım ve ceza yerine kurnazlıkla yönetme isteği olarak değerlendirilir (Farh vd., 2006: 59).

Yardımsever Liderlik

İyiliksever Liderlik kişiselleştirilmiş bakım, anlayış ve bağışlayıcı anlamına gelmektedir. Bu liderliğin kökeni Konfüçyüsçülük liberal ve ihale kıdemli kuralı olan “Nezaket” gelmektedir. Bir liderin davranışını kişiselleştirilmiş, astlarının ailesiyle ilgili endişesine kadar kapsamaktadır (Farh vd., 2006: 51). Bireyselleştirilmiş bakım, bir liderin saygı duyduğunu ifade eder ki astları, onları önemsiyor olması kişisel duygu ve ihtiyaçlarını yerine getiriyor, onlara değer veriyor anlamına gelir. Her durumda, bireyselleştirilmiş değerlendirme bir kural olarak, lider ve içerideki ast arasındaki tekdüzelik kuralı üzerinde çalışmıştır. Batı ve doğuda lider ve ast arasında büyük güç eşitsizliği ile çözülmüştür ki; Ataerkil içinde çevre, astın bu eşitsizliğin bilincinde hareket etmesi beklenir. Bu nedenle lider, önemli bir konumdadır (Cheng, 2004:78). Lider, astlarını aşağılamaktansa bir bahane yolu bulur veya görmezden gelir ve onlara hataları yaratma fırsatı sunar (Zhao ve Bo, 2007:59).

Yardımseverlik davranışı, liderlerin durumsallık davranışı gösterdikleri bir yaklaşım olarak tanımlar. Böylece liderlerin bu davranışı bağımlılıkların gereksinimleri ve aile refahı için kişiselleştirilmiş endişesidir (Farh ve Cheng, 2000: 102).

Böylesine uzun vadeli düzenlenmiş, gerçek düşünce, çalışanların hem işle hem de özel yaşamı ilgilidir (Cheng vd., 2004: 105). Çalışma ortamındaki cömertlikleri

gözlemlerinin ayrıntıları, çalışanların yetkin gelişimini sağlar. Yöneticilik görevi almak, topluluklarının zulmünden kaçınma, hataların giderilmesine izin verme veya meşru gösteren astlara uygulanır (Wang ve Cheng, 2009: 32; Niu, vd., 2009: 78). Çalışma ortamının dışındakiler yöneticilik yapabilir. Çalışanların ve ailelerinin doğum günleri, törenler gibi olağanüstü zamanları mezuniyet, evlilik ve cenaze, ortak sosyal tatbikatlara üye olmak, ihtiyaç halinde ve evlilikle ilgili sıkıntılarını bir uzlaştırıcı gibi rol almaya devam ederler (Aycan, 2006: 45; Pellegrini ve Scandura, 2006: 45). Liderler ile çalışanlar kendi aralarında birbirlerine sıkı bağlıdırlar (Paşa, vd., 2001: 98).

Basit bir anlamda, yardımsever liderler çalışanlarına bakarken canlılıklarını tüketirler. Ayrıca çalışanlar ise liderlerine çok teşekkür ederler ve karşılığını verimli çalışarak sağlarlar, çalışmalarını artırmak ve işle ilgili onayları geliştirmek için önermeler öne sürerler. Liderler, çalışanlarının endişelerini, görüşlerini ifade etmeleri için ilham verir (Schweiger ve Denisi, 1991: 112).

Otoriter Liderlik

Otoriter lider, genellikle klasik toplumlarda görülmektedir. Otoriter lider, grubun veya toplumun tüm işlerinin nasıl olması gerektiğini tek başına karar vermektedir (Tekarslan, 1989: 107).

Tokratik liderlik tarzı (AL), performansa daha fazla önem verir ve insanlara daha az önem verir. Örgütün başında olma odak noktasıdır ve grup içindeki tüm etkileşimler lidere doğru hareket eder. Lider, politikaları, hedeflere ulaşma prosedürlerini, iş görevini, ilişkileri, ödülün kontrolünü ve cezayı belirleyerek tüm karar verme yetkisini tek taraflı olarak kullanır (Van Vugt, 2004: 2). Ayrıca, Likert'in (1961) dört yönetim sistemi, otokratik liderlik tarzı sistemini, güç ve yönün yukarıdan aşağıya doğru geldiği, tehditlerin ve cezaların kullanıldığı ve iletişimin zayıf olduğu ve takım çalışmasının olmadığı sömürücü-yetkili bir sistem olarak nitelendirir (İkram ve Fiaz, 2017: 149).

Otoriter Liderlik, "Çin'in ataerkil aile çerçevesi, dikey düzenlemelere saygı duyan Konfüçyüsçü etiği ve krallık tarzını ortaya koyar. Otoriter liderlik, liderin en yüksek davranış biçimi olduğunu ve astların taleplerini üzerinde kontrolün sadece kendisinde olmasında ister

(Farh ve Cheng, 2000: 56). Ayrıca adet kavramı plandadır. Öncelikle "güçlü bir şekilde bastırma, sonra yetki ve kontrol, bir diğeri niyet gizleme, titizlik otoriter liderin ana düşüncesidir (Cheng, 2000: 110). Liderlerin iddialarına kasıtlı olarak tahammül edeceği varsayılmıştır (Aycan, 2006: 193). Olduklarından beri liderin ihtiyaçlarını tamamen anladığına ve yerine getirmek için elinden gelenin en iyisini yaptığına ikna olması sağlanır (Huso ve Mussolino, 2008: 45). Karar hazırlığı son derece merkezileştirildiğinden, otoriter liderlik, "yetkilendirme" kavramlarını yasaklamıştır. Görev verme eylemi, muhtemelen liderin, "Yüksek güç mesafeli" toplumlar üzerinde baskı kurmasını sağlar (Pellegrini, vd., 2010: 456). Otoriter liderlik, işçilerin seçim yapma formları ve veri paylaşımından kaçınması sağlar ki, bu da liderliğin ayrı bir boyutta olumsuz örnek olmasını sağlamıştır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Bu bölümde örgütsel özdeşleşme kavramı ele alınacak olup, önemi, yaklaşım tarzları incelenerek grup dinamiğinin yansımalarına etkisi aşağıda anlatılacaktır.

3.1. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı

Özdeşleşme, TDK'nın güncel sözlüğünde “bireyin diğer bireylerle kişilik kaynaşması gerçekleştirecek ölçüde onların yaşantılarına ve duygularına katılması süreci” ve “bireyin kendi kimliğini tanıması ve tanımlaması süreci” olarak adlandırılmıştır.

Örgütsel tanımlama olarak da bilinen heyecan verici ve görkemli yapı, örgütsel bilimin gelişimini çok erken ortaya çıkarmıştır. Bireyin organizasyona uyumunu veya entegrasyonunu sağlar. Örgütlerin temel unsuru, bireyin örgüte artan çaba ile katkıda bulunma isteği olmasıdır. Otoritelerin sorgulamadan kabul edildiği fark bölgesi olarak tanımlanır (Barnard, 1938: 281).

İlk olarak elli yıldan daha uzun bir süre önce tanımlanan örgütsel özdeşleşme: organizasyon ve çalışma ortamının personel üzerindeki etkisi, iş davranışları ve işle ilgili tutumlar olarak tanımlanır (Jing, 2011: 239).

Bireylerin ellerinden gelenin en iyisini yapmalarını sağlayan bir organizasyon ortamı, çalışanları içerir ki; katılım yönleri, özerk karar verme, bilgiye erişimin sağlanması ve örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli olan görevleri yerine getirmeye teşvik etmesini sağlar (Riordan ve ark., 2005: 471). Organizasyon iklimi ve bilgiye dayalı girişimcilik faaliyetleri örgütsel özdeşleşme bir unsuru olarak ilişkilendirilir. İklım, bireylerin organizasyondaki bilgiye dayalı faaliyetlere katılmalarına yardımcı olur. Bilgi ve bilgilerin varlığında yararlanabilecekleri yeni fırsatlar yaratma bölgesidir (Wallace, 2016: 1001).

Örgütsel özdeşleşme, güvenlik ihtiyacı veya üyelik ihtiyacı gibi bir dizi insan gereksinimini karşılık gelmek anlamında da değerlendirilir (Pratt, 1998: 173). Belirttiği gibi

sosyal düşünme, hissetme, davranış biçimleri gibi çok değişik sayıda ihtiyaçlarını karşılayıp şekillendirir. Örgüt içerisindeki tüm konularda etkili bir olgudur (Whetten ve Godfrey, 1998: 209). Özdeşleşme kavramı “bireyin belirli bir örgütte yer alması, örgüte aidiyet kazanarak örgüt içerisindeki bireylerle ilişki ve iletişimi” olarak tanımlanır (Hortaçsu, 2007: 65).

Bireyler örgütlere bağlı olma ihtiyacını sağlamak veya belirsiz durumdan kaçınmak için bağlanırlar. Bireyin örgütle etkileşimi ve örgüt içindeki yaşamı bireyi son derece etkilemektedir. Böylelikle özdeşleşmenin şekillenmesinde katkı sağlamaktadır (Tüzün ve Çağlar, 2008: 2)

İlk olarak 1922 yılında S. Freud özdeşleşmeyi, kısıtlı bir ifadeyle “farklı bir kişiyle duygusal tarz da ilişki kurma veya sağlama” olarak belirtmiştir (Türk ve Akbaba, 2018: 387).

Ashforth ve Mael yaptıkları araştırma ile ilgili örgüte bağlı kişilerin, örgüt kimliğinin prestijini kavramış olduklarında özdeşleşmenin gerçekleştiğini böylece özdeşleme potansiyelinin çokça arttığını açıklamışlardır. Örgütsel özdeşleşme, Bireyin örgüt içindeki durumun çıkarlarını ve tarzlarını en iyi şekilde özümsemesi durumunda gerçekleşmektedir (Cheney ve Tompkins, 1987: 221).

Örgütsel özdeşleşme, birey ve grup arasında psikolojik bağlantıyı sağlar. Özdeşleşme grup olgusuyla yakından ilişkilidir. Bu bakımdan örgütsel özdeşleşmenin anlaşılabilmesi için öncelikle grup kavramı ne anlama geldiği anlaşılması gerekir (Karabey ve İşcan, 2007: 231).

Örgütsel özdeşleşme mekanik ilişkilerde önemli bir olgudur. Araştırmalarda, örgütsel özdeşleşmenin etkinliğinin olumlu örgütsel fiiller ile bağlantılı olduğu ortaya konulmuştur(Tüzün ve Çağlar, 2009: 284).

3.2.Örgütsel Özdeşleşme Modelleri

3.2.1. Kreiner ve Ashforth Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli

Kreiner ve Ashforth, 2004 yıllarında örgütsel özdeşleşme üzerine inceledikleri araştırmalar ile bireyin örgütten kendi varlığını sağlayacağı davranışları içeren geniş bir özdeşleşme modeli kurmuştur.

3.2.2. Scott, Corman, Cheney Yapısal Özdeşleşme Modeli

Scott ve arkadaşları(1998) örgütlerdeki birçok bağlılığı yapısalcı teorinin ana özellikleri çerçevesinde incelemişlerdir. Buradaki temel olay yapısalcı teorinin üç önemli özelliğine ön plana çıkarmıştır. Bunlar; yapının ikililiği, çoklu kimliğin bölgeselleşmesi ve durumsal faaliyetler şeklinde adlandırılabilir (Yeşiltaş, 2012: 8).

3.2.3. Reade'nin Örgütsel Özdeşleşme Modeli

Örgütün saygınlığı, örgütsel bağlılığa faydalı olmaktadır (Asforth ve Mael, 1989: 12). Sağlıklı örgüt, öz saygısını arttırabilmek için büyük potansiyele sahiptir (Mael ve Ashforth, 1992: 107). Bireyin ilerlemesinde örgütün ve örgütsel bağlılığında etkisi mevcuttur(Schneider, 1971: 399). Bireysel gelişimi, bireyin kariyer gelişimi ile iş konusuyula ilgili başarı memnuniyetini simgeler. En önemli olgu ise; bireyin örgüte olan özdeşleşmesine de önemli bir etkendir (Brown, 1969: 212).

3.3. Özdeşleşmeme

Özdeşleşme, bireyin örgütün tutumu ile olumlu yönde ilişki kurması iken; özdeşleşmeme ise bireyin, örgütün tutumu ile olumlu anlamda ilişki kurmamasıdır. Hem özdeşleşme hem de özdeşleşmemenin en baştaki amacı olumlu bir sosyal kimliğin korunması olmasına rağmen, bu amaca giden yollar hissedilir derecede birbirinden farklıdır (Kreiner ve Ashforth, 2004: 3).

3.4. Kararsız Özdeşleşme

Kararsız özdeşleşme yaşayan kişi için yalnızlık ve stres durumu yaratabilir ve kişi ikiyüzlü bir şekilde örgüte uyum sağlama baskısı hissedebilir (Kreiner ve Ashforth, 2004: 4).

3.5. Tarafsız Özdeşleşme

Örgüt üyesi, kendisini örgütün hedeflerini, değerleri ve vizyonu karşısında tarafsız olarak tanımlamaktadır ve diğer farklı tutum gösteren grup üyelerine göre örgüte daha az katılımcı hissetmektedir (Kreiner ve Ashforth, 2004: 4).

3.6. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi

Örgütsel özdeşleşme, günümüzün çağdaş örgütleri açısından büyük ve küçük boyutta öneme sahiptir ki, büyük düzeyde incelendiğinde, iş yaşamının hareketli ve karmaşık hale gelmesi durumunda örgütlerin organik yapılara dönüştükleri görülmektedir (Kanten, 2012: 175). Organik yapılar, hiyerarşik kademeleri azaltmakta, ekip çalışmaları ve çalışanların güçlendirilmesini gerektirmekte, dış kaynak kullanımını arttırmakta ve daha esnek, deneyimli işgücü ihtiyacını ortaya çıkararak yeni durumlar doğurmaktadır. Örgütsel evrelerde meydana gelen bu değişimler doğrultusunda, örgütlerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri, geleneksel uygulamaları, yöntemlerin yerini modern düzeyde araçlar almış ve işgücü belirleyici bir noktaya gelmiştir (Kanten, 2012: 175)

Örgütsel özdeşleşmenin örgütlerin başarısında çok önemli bir rol alması, son yıllarda araştırma yapanların ve uygulamacıların dikkatleri üzerine artıracak bir şekilde bu kavrama yönelmiştir (Cheung ve Law, 2008: 213; Chughtai ve Buckley, 2010: 242). Bireyin, örgütsel rollerini ve gruplarla ilişkilerini iletmesinde ise olumlu duygulara sahip olması, örgütün geleceği ve örgütün içindeki kişilerin iş rolündeki başarısı açısından çok önem taşımaktadır. Bundan dolayı kişilerin olumlu duyguları üzerinde örgütsel özdeşleşmenin etkili olabileceği ileri sürülmektedir (Sezici, 2010: 177). Dolayısıyla örgütsel özdeşleşme, bireyin kavrama yeteneklerini, duygularını ve davranışsal faktörlerini etkilemesi sebebiyle, bireyi her yönden ilgilendiren bir rol olarak görülmektedir (Van Dick, 2004: 173). Diğer bir ifade ile bireylerin

işlerinden tatmin olma duyguları, işlerine ve örgütlerine özdeşleşme duymaları ve örgütle bağlılıkları örgütsel iklimde olumlu tutum ve davranışlar göstermesine neden olabileceği söylenir (Kanten, 2012: 175). Böylece tutum ve davranışları olumlu olan bireylerin örgütsel performansa katkıları ve yaşamları boyunca da doyum durumuna ulaşmaları beklenmektedir (Shahnawaz, 2012: 126). Çünkü örgütsel hedeflerle ve örgütle özdeşleşen bireyler, kendilerini örgütün bir temsilcisi olarak görebilecekler, örgütün çıkarları için çalışabileceklerdir (Miller, 2000: 626). Ayrıca örgütle özdeşleşen bireylerin örgütün kimlik tarzına ve değerler bütününe uygun, işbirlik içinde vefakar davranışlar sergilemesi, örgütsel süreçleri desteklemesi beklenmektedir (Edwards ve Peccei, 2007: 26).

3.7. Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Örgütsel özdeşleşme, kişilerin örgütleriyle her zaman işbirliği içerisinde olmalarını, örgütsel süreçlere tutumsal ve davranışsal açıdan destek olmalarını ve kendilerini örgütün bir üyesi olarak görmelerini sağlayan bir veya birçok özelliğe sahiptir (Turunç ve Çelik, 2010: 187). Örgütsel özdeşleşme son zamanlarda araştırma yapanlar tarafından çeşitli çalışmalara konu olan yeni ifadelerden birisidir. Yeni bir ifade olması sebebiyle, literatürlerde örgütsel özdeşleşmenin önemine, sonuçlardaki durumuna ve öncüllerine ilişkin yapılan çalışmaların sık olmadığı olduğu görülmektedir. Genellikle bu çalışmalarda, özellikle örgütsel özdeşleşmenin öncüllerine ilişkin sabit bir model örneği ele alınmamış, her çalışmada değişik öncüllerden bahsedilmiştir (Reade, 2001: 1273).

Literatürde örgütsel özdeşleşmenin oluşumunu etkilediğini kabul edilen örgütsel faktörler; örgütsel imaj, örgütsel iletişim, örgütsel adalet, örgüt kültürü, psikolojik sözleşme, algılanan örgütsel destek ile işin özellikleri olarak ileri sürülmüştür. Bireysel faktörler olarak ise; kişilerin pozitif duygulara hakim olması, örgütteki çalışma süreleri ve demografik özellikler ele alınmıştır (Sezici, 2010: 184).

Örgütsel özdeşleşme varlığında etkili olduğu kabul görmüş bu faktörler detaylı olarak ele alınmış olup tek tek açıklanacaktır.

3.8. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, örgüt içindeki çalışanların örgütle özdeşleşmelerini kolaylaştıran koşulları ifade etmektedir. Örgütler tarafından sağlanacak olan bu durumların, çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerine katkı ve etki sağlaması oluşturması beklenmektedir. Örgütsel özdeşleşmenin önem taşıdığı hareketli ve değişken iş ortamında, örgütlerin çalışanlarının görev aldıkları örgütlerle özdeşleşmelerine destek olacak bir çalışma iklimi oluşturmaları, özellikle rekabet üstünlüğünün sağlanmasında gerekli görülmektedir (Kanten, 2012: 178).

3.8.1. Örgütsel İmaj

İmaj, bir nesne veya varlık hakkında kişilerin zihninde oluşan olumlu veya olumsuz düşüncüyü ifade etmektedir ki bu olumlu veya olumsuz düşünce tarzlarının ortaya çıkması ise zamana, kişilerin zihinlerindeki bir takım öğelerini etkileşimine, sahip oldukları yargılara, bilgilenme düzeylerine, kendilerine sunulmuş olan imkan ve hizmetlere bağlı olarak ifade edilir (İbicioğlu ve Avcı, 2003: 24). Herhangi bir kuruma ilişkin imaj, örgütün kuruluşundan bu zamana kadar ürettiği ürün ve hizmetlerin kalitesine, kazanmış olduğu başarılarla, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkilere, çevre şartlarının ilişkilere ve topluma karşı olan sorumluluk düzeylerine yerine getirme düzeyine bağlı olarak oluşmaktadır (Polat, 2011: 108).

Örgütsel imaj, örgüt içinde çalışanların ve örgüt haricindeki diğer bireyler üzerinde algıların oluşması sebebiyle, dış ortam imajı veya algılanan imaj olarak da nitelendirilebilmektedir. Algılanan dış imaj, örgütün çalışanlarına önem vermesiyle, örgütün dışındaki diğer bireylerin ise, örgütü saygın, itibarlı ve çok iyi bilinen bir örgütsel ortam olarak değerlendirmesiyle çekici hale gelmektedir (Kanten, 2012: 179). Algılanan imajın çekiciliği, kişilerin saygın bir örgütün bir parçası olmaktan gurur duymalarına, kendilerini değerli bulmalarına yol açmaktadır (Karabey ve İşcan, 2007: 233). Örgütün dış çevredeki olumlu tarzının ve prestijinin farkına varan, örgütün farklı nitelikleri olduğuna inanmış, bu tür özelliklerden hoş olan bireylerin örgütleriyle özdeşleşmeleri beklenmektedir (Fuller, 2006: 704). Böylelikle örgüt üyelerinin algılanan olumlu tarz da imaj neticesinde öz saygı düzeylerinin artacağı ve örgütle aşırı şekilde özdeşleşecekleri ileri sürülmektedir (Bartels, 2007: 176).

3.8.2. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, örgüt işleyişi sağlamak ile örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgütü oluşturan unsurların birbirleri arasında ve bu unsurlar ile örgütün dış çevresi arasında sürekli gerçekleşen işlenmiş insan aklının alabileceği gerçek, olgu ve ilkelerin tümüne verilen ve düşünce alışveriştir (Demirtaş, 2010: 413). Buna ek olarak örgütsel iletişim, örgütsel amaçlara ulaşılmasında, örgüt içerisindeki çalışanların arasında uyumun ve olumlu ilişkilerin yapılandırılma durumuna, çalışanların rollerinin açık sistem olarak belirlenmesinde de belirleyici bir rol oynamaktadır (Karcıoğlu, 2009: 60). Böylece örgütün kendilerinden beklediği katkının, örgütsel kaide olarak benimsenmiş, yerleşebilmiş ilkeye veya yasaya uygun durum ve değerlerin farkında olan çalışanların, üyesi oldukları örgüte olan ayıdiyat duygularının ve bağlılıklarının artması beklenmektedir (Smidts, 2001: 1052). Böylelikle, örgütsel iletişim örgüt içerisindeki çalışanların kararlara katılmalarına, verilen görevlerini yerine getirmeleri için gereken bilgileri edinmelerine imkan vererek, üyesi oldukları örgütün değer tarzının de bireyler tarafından algılanmasını sağlamaktadır (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1014).

3.8.3. Örgütsel Adalet

Çalışanlar; örgütsel adalet algısına, örgütte kendilerine adil davranılıp davranılmadığına inceleyerek ve örgüte olan katkılarının karşılığında elde ettiği makro veya mikro faydaları karşılaştırarak sonuca ulaşmaktadırlar ki, böylece karşılaştırmalar sonucu olarak çalışanlar örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin davranıldığında dağıtımsal doğrultusunda adalet algısına, bu verilen sonuçların uygulandığı süreçler adil ise işlemsel adalet algısına, yönetmeliklerin çalışanlara aktarılmasında ise etkileşimsel adalet algısına sahip olmaktadır (Turunç, 2011: 147).

Örgütsel adalet algısı, çalışanların örgüte yönelik fikirlerini şekillendirerek, onların duygularını, tutum ve hareket tarzlarını etkilemektedir. Böylelikle örgütsel adalet algısına sahip kişilerin, örgütsel şartları olumlu olarak değerlendirmeleri ve örgütle özdeşleşmeleri beklenmektedir (Cheung ve Law, 2008: 213).

3.8.4. Örgüt Kültürü

İşgücünün beklentilerine ve arzularına önem vermenin gerekliliğini yakalayan örgütlerin, kendilerini örgütün bir parçası olarak gören çalışanların iş alanı açma sağlayarak, rekabet etme avantajı elde etmeleri mümkün ki, dinamik ve rekabetçi koşullarda örgütler, aidiyet duygusuna sahip ve örgütün değerlerini benimseyen çalışanlar aracılığıyla hedeflerini gerçekleştirebileceklerdir (Ören, 2005: 3).

Örgüt kültürü, değerler, normlar, dil, hikayeler ve yasal işlerde uyulması gerekebilen kural, yol ve yöntemlerin tümü gibi faktörlerle bireyleri birbirine yakınlaştırmakta ve kişi ile kurum arasında bir bağ oluşmasını sağlamaktadır.

Bu oluşan birliktelikle ile bireyler, kendilerini örgütün tek bir parçası olarak hissetmekte ve paylaşılan ortak değerleri benimseyerek, örgütleriyle daha fazla özdeşleşebilmektedirler.

Başka bir deyişle, örgüt kültürünü oluşturan unsurlar çalışanlar ve örgüt arasında samimi ilişkiler kurulmasına fırsat vermektedir. Böylelikle bu unsurların çalışanlar tarafından işselleştirilmesiyle de örgütle bütünleşme sağlanabilmektedir (Polat ve Meyda, 2011: 158). Örneğin örgütte içinde var olan, örgüt içinde çalışanların değer yargılarına ve inancına koşut yapılandırılmış bir kültürün, onların kendilerini örgüte ait hissetmelerine sağlayacağını belirtilmektedir (Schrodt, 2002: 192). Çünkü örgüt kültürünün esas amacı çalışanların amaçlarıyla örgütün ereklerinin birleştirilmesi böylece örgütsel değerlerin içselleştirilerek, özdeşleşmenin ve bağlılığın varolmasıdır (Torun, 2012: 63).

3.8.5. Psikolojik Sözleşme

Örgüt içinde çalışan ile örgüt arasındaki bu karşılıklı bir olgunun sonunda olması umulan, gerçekleşmesi beklenen şey, psikolojik sözleşmenin ana esaslarını oluşturmaktadır (Özgen ve Özgen, 2010: 2).

Örgüt ile birey ilişkilerinin temelini oluşturması sebebiyle, psikolojik sözleşme günümüz ortamında önem taşımaktadır ki, her iki tarafın yapmak zorunda oldukları ve

birbirlerinden beklentilerini ortaya koyarak, örgütsel ilişkilere açıklık kazandırmaktadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 2).

Örgütlerde, birey ve örgüt arasında oluşturulan psikolojik sözleşmedeki yükümlü olma durumu karşılıklı olarak yerine getirilmesinin her iki tarafa da yarar sağlaması beklenmektedir. Örneğın çalışanın dürüst çalışması ve görevini en iyi şekilde yerine getirmesi örgütün güvenini kazanmasına, hiyerarşi de terfi etmesine veya işe yönelik olumlu sonuçlar elde etmesine neden olurken, örgütün verdiği sözleri yerine getirmesi ise çalışanların güven, sağlam, güçlü ve içten ve bağlılık duygularını arttırmaktadır (Karcıoğlu ve Türker, 2010: 129).

Diğer taraftan örgüt açısından psikolojik sözleşmenin ana unsuru olan vaatlerin yerine getirilmesi, çalışanlara değer verildiğinin ve saygı duyulmasının bir işaretidir ki, bu doğrultuda örgütün ana görevlerini ve sözlerini yerine getirdiğini gören örgütün çalışanları, örgütleriyle özdeşleşmeleri daha da kolay sağlanabilecektir (Kreiner ve Ashforth, 2004: 9).

3.8.6. Algılanan Örgütsel Destek

Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgüte olan etkilerinin farkında olduğunu ve onların refahına gerekli değer verdiğini ima ederek, onların ait olma, saygı ve kabul görme ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Çakar ve Yıldız, 2009: 75).

Örgütün çalışanların gerekli ihtiyaçlarını karşılaması, örgüte olan katkılarını değer verilmesi ve onların çıkarlarını göz ardı etmemesi, örgüte yarar sağlayan çıktılarn elde edilmesine sebep olabilecektir. Böylece örgütsel destek, örgüt içinde çalışanların verdiği değeri göstererek, onların işe ve örgüte yönelik olumlu tutum ve davranışlar göstermesini sağlayabilecektir.

Böylece çalışanların örgütlerine özdeşleşmeleri ve örgütte kalma isteği hissetmeleri ile örgütleriyle bir araya gelerek güçlenmesi beklenmektedir (Özdemir, 2010: 242).

Örgütlerde, çalışan kesimler tarafında algılanan örgütsel destek, onların iş tatmin olma duygularını arttırarak, örgütlerine yönelik ruhbilimle bir bağ geliştirmelerini sağlamaktadır.

Özellikle üst kademedeki yöneticilerin alt kademedeki çalışanların kararlara katılmalarını desteklemeleri, onlardan beklentilerini net bir şekilde belirtmeleri ve örgütsel süreçlerde daha fazla üzerine aldığı, uygulamak zorunda bulunduğu ya da yaptığı bir iş hakkında gerektiğinde hesap verme durumu almalarına fırsat tanımaları gibi uygulamaların, açık olarak çalışanlara verilen değeri göstereceği belirtilmektedir (Kanten, 2012: 165). Bu verilen değer doğrultusunda ise örgütte çalışanların kendilerini örgütün bir üyesi olarak hissetmeleri mümkündür (Cheung ve Law, 2008: 217).

Algılanan örgütsel destek, örgütte çalışanların kendilerini örgütün bir üyesi olarak düşünmeleri sağlamakla birlikte, öz saygı seviyelerini de arttırarak, örgütle özdeşleşmelerini kolaylaştırabilecektir. Bu da kendilerine örgüt tarafından destek verilen örgüt çalışanları, örgüte yönelik olumlu tutum ve duygular besleyebilecekler ve örgütsel değerleri kendi içinde hissederek, örgütle özdeşleşebileceklerdir (Sluss, 2008: 459).

3.8.7. İşin Özellikleri

İşin özellikleri, örgütte çalışanların güdülenmelerini, performanslarını ve iş hazlarını arttırıcı, işe karşı devam etmeme ve işi bırakma niyetlerini azaltıcı bir etkiye sahiptir ki, bu doğrultuda işin özelliklerinin öneminin derecesinin farkına varan örgütler, çalışanların işe yönelik beklentilerini bitirmek için çaba harcamaktadırlar (Kaşlı, 2007: 160).

Kendilerine güven duygusu besleyen ve değer verilen çalışanların ise örgüte bağlı hissetmeleri ve iç- dış yapısal örgütleriyle özdeşleşmelerinin kolaylaşabileceği söylenebilir (Cohen ve Meitar, 2009: 361).

Otonomi, bireylerin iş üzerinde taşıdığı rollerine ilişkin belirsizliği ortadan kaldırarak, aşırı sorumluluk duymalarına yol açmaktadır ki böylece otonomi düzeyi yüksek olan kişilerin işleriyle duygusal bir ilişki kurabilecekleri ve örgütsel süreçlerde rol ötesi davranışlar göstererek, örgütleriyle de özdeşleşebilecekleri belirtilmektedir (Katrinli, 2009:

71). Çünkü örgütlerin çalışanlarına özerklik sağlaması, onlara önem ve değer verdiğinin, örgütün bir üyesi olarak hissettiğinin bir ifadesidir. Böylelikle örgüt tarafından önemsendiğini hisseden örgüt içi çalışanların, örgütleriyle bir arada olduğu söylenebilir.

3.9. Kişisel Faktörler

Sosyal açıdan bakıldığında, olumlu ruh halinin, bireylerin sosyal ilişkilerinde güçlü olmaları ve çalışma ortamında yeni ilişkiler geliştirmeleri üzerinde belirleyici bir rol oynadığı görülmektedir.

Bununla birlikte, olumlu ruh hali bireylerin çalışma yaşamında motive olmalarını sağlayarak, yüksek düzeyde performans göstermelerine ve rol ötesi davranışlar sergilemelerine yol açmaktadır (Baumeister ve Bushman, 2008: 182).

Olumlu ruh hali, bireylerin içinde buldukları örgütü olumlu bir perspektiften değerlendirmelerini etkilemektedir. Böylece olumlu bir pencereden örgütü değerlendiren bireyler, örgütün normlarından, prosedürlerinden ve değerlerinden memnuniyet duymaktadırlar.

Bu memnuniyet duygusu ve örgüte yönelik olumlu yaklaşım, birey ve örgüt arasında daha güçlü ilişkilerin oluşmasına zemin hazırlayarak, bireylerin örgütle özdeşleşebilmelerini sağlamaktadır (Kwong, 2005: 23). Çünkü olumlu ruh hali, örgütsel süreçlerin olumlu bir şekilde değerlendirilmesini teşvik eden sosyal bir unsur olarak, birey ve örgüt arasında gelişen bağın güçlenerek, örgütsel özdeşleşmenin de süreklilik kazanmasına neden olmaktadır (Walsh, 2009: 43).

3.9.1. Olumlu Ruh Hali

Sosyolojik açıdan incelendiğinde, olumlu ruh halinin, kişilerin sosyal ilişkilerinde güçlü olmaları ve çalışma ortamında yeni ilişkiler geliştirmeleri üzerinde belirleyici bir rol üstlendiği görülmektedir. Buna ek olarak, olumlu ruh hali bireylerin çalışma hayatında motive olmalarını sağlayarak, yüksek seviyede performans göstermelerine ve rol ötesi davranışlar sergilemelerine yol açmaktadır (Baumeister ve Bushman, 2008: 182).

Bu tarz da, olumlu ruh halinin, bireylerin çalışma şartlarındaki tutum ve davranışları üzerinde önemli bir seviyede sahip olduğu düşünülmektedir. Çünkü olumlu bir bakış açısı, örgütün bireyler tarafından tamamıyla olumlu olarak algılanmasını sağlamaktadır (Kanten, 2012: 181).

Memnuniyet hissi ve örgüte yönelik olumlu yaklaşım, birey ve örgüt arasında daha güçlü ilişkilerin oluşmasına temin ederek hazırladığı ortam, bireylerin örgütle özdeşleşebilmelerini sağlamaktadır (Kwong, 2005: 23). Çünkü olumlu ruh hali, örgütsel süreçlerin olumlu bir şekilde değerlendirilmesini teşvik eden sosyolojik bir unsur olarak, kişi ve kurum arasında gelişen ilişkinin güçlenerek, örgütsel özdeşleşmenin de süreklilik kazanmasına sebep olmaktadır (Walsh, 2009: 43).

Bu doğrultuda, olumlu ruh halinin, bireylerin bir örgütü oluşturan tüm süreçleri içerisindeki iyimserlik penceresi seviyesinde değerlendirmesini sağladığı ifade edilebilir (Kreiner ve Ashforth, 2004: 8).

3.9.2. Örgütteki Görev Süresi

Bireyin örgütteki görev süresinin uzunca bir süre olması, örgütü daha iyi tanınmasını, örgütsel amaçları, değerleri ve düzgüleri daha iyi benimsemesini sağlayarak, birey ile örgüt uyumlaşmasını da beraberinde getirmektedir ki böylece kişi ve örgüt arasındaki entegrasyon seviyesinin, örgütsel özdeşleşmeyi kolaylaştırdığı düşünülmektedir (Polat, 2009: 35).

Diğer bir ifade ile bireyin örgütte görev yapma süresinin artmasıyla, yerli olmama duygusundan sıyrılacağı ve örgütle daha fazla beraber olacağı sürülmektedir. Çünkü görev süresi arttıkça bireyin, örgütün amaçlarını ve değerlerini içselleştirerek, örgüte özdeşleşmesi duyması beklenmektedir (Schrodt, 2002: 191).

Özellikle örgüte yeni katılanlar ile uzun bir süre görev alan çalışanlar karşılaştırıldığında örgütsel özdeşleşmenin önemli bir düzeyde farklılaştığı görülmektedir (Walsh, 2009: 77; Bamber ve Iyer, 2002: 27).

3.9.3. İş Tatmini

İş tatmini, kişilerin örgüt içindeki işlerine ilişkin olumlu veya olumsuz duygu, düşünce, inanç, davranış ve değerlendirmelerini içeren tutumu ifade etmektedir (Kanten, 2012: 181).

İş tatminin oluşu, kişilerin işine yönelik olumlu tutumu olduğunu işaret etmekte ve örgütsel süreçlerinde başarısını önemli seviyede etkilemektedir (Polat, 2009: 42). Diğer bir ifade ile iş tatmini bireylerin güdülenmesini, performansını arttırarak, örgütün verimlilik düzeyini de önemli ölçüde etki etmektedir (Yazıcıoğlu, 2010: 242).

Bununla birlikte iş tatminin, bireylerin örgüte olan özdeşleşmelerini ve bağlılık duygularını arttırarak, örgütle özdeşleşmelerine katkı sağlaması beklenmektedir (Cheung ve Law, 2008: 215). Ayrıca iş tatmininin kişilerin motive olmaları üzerindeki kritik bir araç, örgüte aidiyat ve aitlik hissi duymalarını da etkileyebilecektir (Walsh, 2009: 201).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ

Aşağıda örgüt iklimi algısının tanımı ele alınıp faktörleri, tanımları, yöneticilerin grubu etkileme biçimleri ele alınacaktır.

4.1. Örgüt İkliminin Tanımı

Etimolojik yönden, iklim (climate) sözcüğü Yunanca bir kelime olup buradan doğmuştur. Örgütsel iklim kavramı; ortam, çevre, kültür, hava ve duygu ile aynı anlamı görülmekte ve bu tür kavramlar örgütün içsel kalitesini ve özellikle bireylerin yaşantılarını yansıttığı öne sürülmektedir (Tagiuri ve Litwin, 1968: 26).

Örgüt iklimi, örgütte yer tutan davranış ve tutumdan etkilenen ve onları etkileyen çalışma grubunun eşsiz kişiliğidir. Örgütsel iklim, işletme de olan her şeyi etkilemekte ile örgütte hemen herşeyden etkilenmektedir (Paknadel, 1988: 27).

Örgüt iklimi ile ilgili bazı tanımları şöyle sıralayabiliriz:

- Örgüt iklimi; örgütün geçerliliği olan politikalarının, örgüt tarafından benimsenen amaçların ve bu amaçlara ulaşabilmek için faydalanılan, aynı zamanda bütün örgütün bütün aşamalarında faal olan süreçlerin algılanma durumudur (Öztorun, 2018: 8).

- Örgüt iklimi, örgüte bağlı bireylerin örgütün sosyal çevresinin kişisel ve örgütsel niteliklerini dengede tutmaya çalışmasıdır (Dönmez ve Korkmaz, 2011: 174).

- Örgüt iklimi, örgüt unsurları (amaçları, iş tatbiki, kuruluşu v.b.) ile çalışanların kişisel unsurlarının (karakteri, ölçütleri, gereksinimleri vb.) uyum sağlamasıdır (Menemencioğlu, 2018: 84).

- Örgüt iklimi; bir örgütü diğerlerinden ayıran, kimliğini oluşturan, tasvir eden, bağımsız, örgüt üyelerinin davranışlarından etkilenen ve onları etkileyen, örgüt üyelerinin

hisleri ile algılanabilen, soyut ve tüm bu kavramları kapsayan psikolojik bir terimdir (Yüceler, 2009: 447).

"Örgütsel iklim" fikri bir özelliğe sahip olan çalışma ortamının nitelikleri kümesi olarak değerlendirilir. Örgütsel iklim algılanan fikri belirsiz bir ortam gibi görünüyorsa; örgütün veya algılayan bireyin bir niteliğini ortaya koymayı ifade ettiği yerdir.

Örgütsel ölçüler algıların doğruluğu açısından iklim değerlendirilmelidir ki fakat bireye atıfta bulunuyorsa, algılanan örgütsel iklim sadece iş tatmini veya çalışan tutumları için farklı bir isim olarak da görülebilir.

Örgütsel iklim kavramı şüphesiz önemlidir, ancak aynı zamanda bazı zamanlarda ortaya çıkan en karmaşık kavramlardan bir birisidir. Örgüt grubu var eden temel ana taşıdır.

Başlangıçta, sosyolojik bir kavramdan ortaya çıkan fiziksel iklim; bu nedenle bir özniteliği olarak görülmüş olabilir. Organizasyon veya organizasyonel birim veya sistem, değişkenler kadar fiziksel iklim fiziksel dünyanın nitelikleri olarak görülür.

Ancak, çoğu Sosyoloji uzmanları daha tecrübeli ve düşünmede daha rahat bireylerin nitelikleri hakkında bilgi sahibi olmaları örgüt ikliminin içinde bulunduğu ortamdan alındığını dile getirir ki; "algılanan örgütsel iklim" kavramı, girişimlerden daha popüler hale gelmiş gibi organizasyonların niteliklerini daha doğrudan incelemek veya manipüle etmek olarak ortaya çıkmıştır.

Örgütsel iklim daha çok metodolojik uygunluğun bir işlevi gibi görünür. Farklı bir yapıya geçme niyetinin kasıtlı olması; tam olarak kimin veya neyin çalışma konusu olduğu konusunda kafa karışıklığı da devam etmektedir. Bu nedenle, bazen iklimi ana bir şeyi ima eden dil de davranış üzerinde etki veya etkileşim etkisi, dışarıda kişiye dışsal ve bazen daha büyük bir hassasiyetle değişken olarak "bireyin kendi iklimi hakkındaki algısını" dışarıya karşı bu etkileri üretmek olarak değerlendirilir (Evan, 1963:468).

Örgüt iklimi eski kullanımı basitçe kullanışlı bir kısaltma olan "ortam" olabilir; fakat alandaki birçok kişiye iklim'in kuruluşların niteliklerine veya insanların niteliklerine göre değerlendirmesi örgütsel topluluğun durumunu ortaya çıkarır (Evan, 1963: 469).

Çalışanların organizasyonlardaki davranışları, kişisel özelliklerinin performans gösterdikleri ortamın sonucu olarak değerlendirilir. Çalışanların iş tutumu, çalışanların çalışma ortamında oluşturan çeşitli örgütsel özelliklerden veya sosyal ilişkilerden etkilenir (Churchill ve Ford, 1976: 323).

Çalışanların çalışma ortamları hakkında algılarına atıfta bulunurken, örgütsel iklim, psikolojik iklim, kolektif iklim ve örgüt kültürü gibi çeşitli terimler ve tanımlar ortaya çıkar (Parker, 2003: 402).

Örgütsel iklim, çalışan davranışlarıyla doğrudan ilişkisi bulunan örgütsel çevreyle ilgili önemli konulardan biridir. 1960'ların sonlarından günümüze kadar, örgütsel iklim örgütsel davranış literatüründe tartışılan popüler bir konu olmuştur ve çalışanların işle ilgili tutum ve davranışlarını anlamak için hayati bir bakış açısı olarak kabul edilmiştir (Payne vd., 1971: 46).

Örgütsel iklim, bireylerin çalışma ortamları hakkındaki algıları olan psikolojik iklimlerin toplamı olarak değerlendirilir (James vd., 2008: 16).

Bununla birlikte, bir organizasyonda iklimi tam anlamıyla tanımlamak kolay olmayabilir, çünkü çalışanların algıları üzerine dayanır. Aynı zamanda, iklim çalışanların aidiyet duygusuna, kişisel ilişkilerine, iş performansı ile ilgili tutum üzerinde etkin bir etkisi olduğu kesinlik kazanmıştır (Mullins, 2010: 67).

Yarım asırdan fazla düşünme ve araştırma, bir organizasyonel iklim hakkında kapsamlı literatür incelendiğinde; en önemli sonuçlardan birisi bireyin örgütsel süreçte ilgili bir faktör olarak tanımlanması ve kabul edilmesiyle alakalıdır. Önemi açıkça ortaya koyan bağlam Örgütsel davranışın ayrılmaz bir parçası olarak örgütsel iklim ve çalışması için güçlü bir nedendir. İklim, bir soyutlamadır. Çevre, deneyim ve davranış kalıplarına dayalı olarak insanlar her durumda algılar (Schneider ve ark. 2013: 362).

Sosyal kimlik ve sınıflandırma teorilerinin ortaya koyduğu gibi; göçmenler gibi bireyler sürekli olarak kimlik geliştirici mekanizmalar yoluyla benlik kavramlarını geliştirmeye çalışmışlardır (Tajfel ve Turner, 1986: 7). Düşük statülü gruplara mensup bireyler, örneğin Meksikalı göçmenler genellikle bireysel veya kolektif statülerini

iyileştirmek istemişler (Ellemers vd. 1990: 233). Ayrıca bunu yapmanın bir yolu da çoğunluk grubunun kültürel yönelimlerini benimsemek olduğunun farkını varmışlardır (Ellemers vd., 1990: 233).

Örgütlerdeki çoğunluk grubu, tipik olarak çoğunlukla aşağıdakilerden oluşan gruptur. Aslen ev sahibi ülkede çalışanlar, kolektif kültürel yönelimleri muhtemelen güçlü ülkeninkini temsil eder. Bu durumda, örgütlerde çoğunluk grubunun kültürel yönelimlerini benimsemek büyük olasılıkla aynı zamanda ev sahibi kültürün kendi kendini geliştiren bir kimlik mekanizması olarak benimsenmesini de etkiler (Ellemers vd., 1990: 241).

Kültürleşme literatüründe geçirgen sınırlar genellikle göçmenlerin karşılama iklimi bağlamında tasvir edilir. Ayrıca çok kültürlü tutumlar ve çeşitliliğin benimsenme derecesi açısından çerçevelenmiş düzeydedir.

Daha önce belirtildiği gibi, bu bağlamsal faktörler çeşitli kültürleşme modellerinde kültürleşme stratejileri için öncül olarak hizmet eder. Bu çeşitlilik iklimi ve kültürlerarası grup tarafından tasvir edildiği şekliyle organizasyonel iklimlerin kurumdaki personelin kültürleşme stratejilerini etkileyerek işyerinde bağlamsal faktörler olarak hizmet edebilir. (Tajfel ve Turner, 1986: 8).

Çeşitlilik iklimi, bir bireyin bir kuruluşun çeşitlilikle ilgili politikaları, prosedürleri ve uygulamalarına ilişkin algılarını temsil eder (Mor Barak vd., 1998: 82). Kültürlerarası grup iklimi, bir bireyin grubun kültürel farklılıklara değer verdiğini ve geçmiş yaşanmışlarını tasvir etmektedir (Luijters vd., 2008: 154). Çeşitlilik iklimi ve kültürlerarası grup iklimi, her ikisi de çeşitliliği temsil etmeleri bakımından benzerdir.

Örgüt içindeki ideolojiler, farklı düzeylerde yaptıkları için farklılık gösterir (sırasıyla örgütsel ve grup) bu yüzden ki; iki bağlamsal faktörde çeşitliliğin ne ölçüde olabileceğini temsil edilir.

Dolayısıyla, örgütlerdeki sınırların geçirgenliği, bir kuruluşun çeşitlilik iklimi ve kültürlerarası grup iklimi, daha sonra bir bireyin ev sahibi kültürü benimseyip benimsemediğini belirleyebilir.

Üzerinde bir yandan, çeşitlilik iklimine ve kültürlerarası grup iklimine açıklık, muhtemelen daha geçirgen sınırları işaret etmektedir. Çalışanların çoğunluk grubuna ait olmanın çoğunluğun grup kültürel yönelimleri mümkün olduğuna inanabilir ve evlat edinerek sosyal kimliklerini geliştirmeye çalışabilirler (Ellemers vd. 1990: 244). Sonuç olarak, daha yüksek seviyelerde çeşitlilik iklimi ve kültürlerarası grup iklimi, ev sahibi kültürün daha yüksek seviyelerini içeren bir kültürleşme stratejisinin benimsenmesine yol açabilir.

Diğer yandan çeşitlilik iklimi ve kültürlerarası grup iklimi için göz ardı edilmesmesi gereken konu, daha az geçirgen sınırlara işaret etmektir. Bu nedenle, daha az kabul eden bağlamları algılayan bireyler (örneğin, daha düşük çeşitlilik iklimi ve kültürlerarası grup iklimi seviyeleri) şunu bilirler: bir gruptan diğerine geçmek mümkün değildir ve ev sahibi kültürü benimsemeye direnme olasılıkları daha yüksektir (Rumbaut, 2008: 108).

Örgütsel alanda teori ve araştırmanın ilk varsayımı iklim, sosyal ortamların sınırlı sayıda boyutlar olurken, ancak yıllar içinde iklim boyutlarının sayısı çoğalmıştır. (Patterson vd. 2005: 380).

Taylor ve Bowers 1973 yılında bir dizi karar verme uygulamalarını listelemişlerdir. Bunlar iletişim akışı ve temel iklimleri arasında işin organizasyonu boyutlar olarak tarihe geçmiştir.

Araştırmacılar tarafından dikkate alınan diğer boyutlardan biri ise risk almaktır. Akran ilişkileri sosyal kontrol, değerlendirme ve merkezileştirme olarak bilinmektedir (Litwin ve Stringer, 1968: 33).

Campbell, Dunnette, Lawler ve Weick (1970) bireysel özerklik olarak dört boyut belirlemiştir; yapı derecesi duruma dayatılan, ödül yönelimi, anlayış, sıcaklık ve destektir ki bunlar örgütün içerisinde çok iyi bir ortam sağlamaktadır.

İş bağlamlarında aracı rol oynayan rol stresi ve uyum eksikliği; iş zorluğu ve özerklik; liderliğin kolaylaştırılması ve desteği çalışma grubu işbirliği, samimiyet ve sıcaklık

bireylerin çalışmalarına ilişkin küresel veya bütünsel bir algı geliştirdiklerini öne sürdüğünü izahında bulunmuştur.

Bir dizi çalışma, örgütsel iklim ve bireyler iklim araştırmacıları şu etkiye odaklanmalıdırlar. Bunlar, örgütsel sistemler gruplar ve bireyler üzerinedir (Joyce ve Slochum, 1984: 721).

Araştırmalar şunu gösteriyor ki; örgütsel iklim aynı zamanda iş gibi işle ilgili çeşitli sonuçlarla da ilgilidir. Örneğin memnuniyet, bağlılık, üretkenlik ve performanstır. Bu işle ilgili sonuçlar, örgütsel iklime sahip üyeler arasında çok fazla tartışılmaktadır.

Bununla birlikte, hepsi üzerinde yoğunlaştığı özel işle ilgili durumlar da çok önemlidir. Bunlar organizasyonel çalışma ihtiyacını gösterir, bunların nasıl etkilediğini görmek için işle ilgili bu özellikler birlikte ele alırsa iklim örgüt üyeleri, literatürdeki bu boşluğu doldurmak için bayağı bir çaba sarf etmeleri gerekir.

4.2. Örgütsel İklimin Tarihsel Gelişimi

Örgütsel iklim kavramı, 1950'lerin sonlarında sosyolojik olarak ortaya çıkan bir değişken olarak çıkmış olsa da bilim adamları çalışma ortamlarındaki varyasyonları incelemesi, araştırmacılar olmasına rağmen eğitim organizasyonlarıyla örgütsel boyutları tanımlamakları ve ölçmeleri için çok çabalar sarfetmişlerdir (Pace ve Stern, 1958: 269).

Örgütsel iklim üzerine araştırma, organizasyon kültürünün varoluşunda bu yana 1980'lerin başından beri, kültür perspektifi aslen örgütsel araştırmalar sahnesine girmiş ve 1980'lerin ortalarında birkaç tane örgütsel kültür üzerine yayınları ortaya çıkmıştır (Denison, 1996: 619).

Bazı araştırmacılar kullandığında örgütsel kültür terimi bazıları ise bunu şu şekilde etiketleyerek dile getirmiştir ki: o da örgütsel iklim ve kültür araştırmacıları daha fazlaydı ki sosyal sistemlerin zaman içindeki evrimi ile ilgilenirken, iklim araştırmacılar, örgütsel

sistemlerin sahip olduğu etkiyle ilgilenmişlerdir. Bunlar gruplar ve bireyler olarak iki ayrılmıştır (Denison, 1996: 620).

İklim anlayışının ortaya çıkışı, motivasyon teorisi üzerine yapmış olduğu yazıda ön plana çıkmıştır. Araştırmalar şunu belirtmiştir: psikolojik alan örgütsel davranış ve motivasyonda etkilidir (Lewin, 1951: 332).

Sonra, iklimin bireye aracılık ettiğini dile getirerek bunların güdüler ve bu güdülerin davranışlar üzerindeki etkileri olarak ifade etmiştir. İklim kavramı bu sayede tanımlanmıştır (Tagiuri, 1968: 11).

Tüm çevrenin nispeten süreklilik gösteren özelliği olarak belirli bir kurumda çalışanlar tarafından algılanan, davranışlarını etkileyen, çevrenin birkaç belirli özelliğinden oluşmuş ve bunlar literatüre girmiştir.

İklimin organizasyon hakkında çalışmaları; moral ve kalıcı olarak onu diğer organizasyonlardan ayıran organizasyonun özellikleri ve çalışanların özerklik, güven, destek konusundaki algıları, tanınma, yenileme ve adalet olarak ifade etmiştir (Schein, 1992: 42).

İklim kıymetli bir şekilde uzun ömürlü ve sürekli organizasyonel özellikler olarak görülmüş, çalışanlar daha sonra dikkatler yoğunlaştığı organizasyonel özelliklerden ziyade bireysel özelliklere göre iklimi bireyler açısından tanımlamış ve iklimin üyeler tarafından sosyal çevrenin algısı olduğunu değerlendirilmiştir (Schein, 1992: 42).

İklim kavramının kullanışlılığı kısa süre sonra işletme akademisyenleri tarafından kabul edilmiş olup, iklim başlangıçta genel bir fikir olarak kullanılsa da örgütsel yaşamın kalıcı kalitesini ifade etmiştir (Tagiuri, 1968: 13).

Ekolojinin, çevrenin, sosyal çevrenin kalıcı özelliklerinin belirli konfigürasyonu sistem ve kültür bazında belirli bir sistem olduğu kadar bir iklim de oluşturacak olan kişisel özelliklerin konfigürasyonu ortaya koymaya çalışmıştır (Tagiuri, 1968: 14). Örgütsel iklimi diğer organizasyonlardan gelen ve insanların davranışlarını etkileyen organizasyon olarak tanımlamışlardır (Gilmer, 1966: 57). Algının bir iklimin kritik bileşeni ve onu "bir dizi

ölçülebilir özellik" olarak tanımlayan, yaşayan insanların kolektif algılarına dayanan çalışma ortamı ve çevredeki kişilerin tutum ve davranışlarını etkilediği olarak değerlendirilmiştir (Litwin ve Stringer, 1968: 3).

4.3. Örgütsel İklimi Etkileyen Faktörler

Öncelikle, liderin davranışının önemli bir faktör olduğunu bilindiği için lider davranışı örgütsel iklim üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Böylelikle diğer her şey eşitken lider, ülkenin ikliminde büyük bir fark yaratabilir, bir grup örneğin açık işbirliğine dayalı bir iklimi kapalı ve baskıcı olarak algılayabilir (Owens, 1998: 161). Diğer faktörler de önemlidir. Örneğin, organizasyonun mekanik veya bürokratik olma derecesi, başka bir deyişle, çalışanların "zincirine bağlı kalmaya teşvik edilme derecesi" "kurallara ve prosedürlere uyum ve son derece uzmanlaşmış görevleri yerine getirin" çalışanların grubun iklimini şu şekilde algılayıp algılamamasına katkıda bulunması kapalı ve sınırlayıcı veya açık ve destekleyici kuralların derecesi ve prosedürler oldukça etkileyen faktörler olduğu görülmüştür. Örneğin, çalışanların öğle yemeği için tam olarak bir saat sürmeli, en geç 9'da varmalı ve sıkı bir şekilde görev yapmalıdır gibi ifadeler ayrıca örgütsel iklime ilişkin algılarına katkıda bulunacaktır (Owens, 1998: 162).

Çalışanlar, çeşitli organizasyonlardan bir örgütsel iklim ipuçlarını olaylar ve bu olayları onlar için anlamlı bir modele uyduracak ortam olarak görürler. İklim daha sonra ölçülebilir ve tanımlanabilir destek, işbirlikçilik ve açıklık gibi boyutlar açısından değerlendirilmiştir (Litwin ve Stringer, 1968: 1).

Herhangi bir çalışmanın önemli çıkarımı, liderin örgütsel iklim üzerinde çok önemli bir etki yaratması, aynı derecede bile resmileştirme ve aynı organizasyon yapısı ile, liderleri değiştirme veya bir liderin davranış değişikliğine sahip olmasını sağlamak da örgütsel iklimi de belirleyici etkisini öne çıkaran etkenlerden birisidir (Litwin ve Stringer, 1968 :2)

4.4. Örgütsel İklimin Boyutları

Tagiuri (1968) bir organizasyonda organizasyonel iklimi dört boyuttan oluştuğu belirtilmektedir. Bunlar aşağıda tek tek açıklanmıştır.

4.4.1. Ekoloji

Ekoloji, organizasyondaki fiziksel ve maddi faktörleri ifade eder. Örneğin, binanın büyüklüğü, yaşı, tasarımı, tesisleri ve koşulları vb. Aynı zamanda organizasyon masalarında ve sandalyelerinde insanların kullandığı teknolojiye, tebeşir panolar, asansörler, organizasyonel faaliyetleri yürütmek için kullanılan her şey ekoloji olarak bahsedilir (Tagiuri, 1968: 19).

4.4.2. Sosyal Çevre

Organizasyondaki sosyal boyut olarak ifade edilmesinin yanında sosyal çevre anlamına da gelmektedir. Organizasyondaki insanlarla ilgili her şeyi içerir. Buna ırk ve etnik köken, maaş dahildir ki; öğretmen düzeyi, öğrencilerin sosyoekonomik düzeyi, ulaşılan eğitim düzeyleri öğretmenler, okulda yaşayan yetişkinlerin ve öğrencilerin moralleri ve motivasyonları, iş tatmini seviyesi ve buradaki insanların diğer birçok özelliği olan organizasyon içerisindeki her şey dahil edilebilmektedir (Tagiuri, 1968: 19).

4.4.3. Sosyal Sistem

Sosyal sistem, şirketin organizasyonel ve idari yapısını ifade eder. Kurumun nasıl organize edildiğini, kararların alınma şekillerini ve bunların alınmasına kimin dahil olduğunu, insanlar arasındaki iletişim kalıplarını (kim kiminle ne hakkında konuşuyor), hangi çalışma gruplarının olduğunu bunun gibi çoğu şeyi kapsamaktadır (Tagiuri, 1968: 20)

4.4.4. Kültür

Kültür, değerlere, inanç sistemine, normlara ve düşünme biçimlerine atıfta bulunur ki; organizasyondaki insanların özellikleridir. İşleri yapma şeklimiz, davranışlarımız vb şeylerden bahsedilebilir (Tagiuri, 1968: 21).

İklimin organizasyon boyutunun çoğu, yöneticiler doğrudan veya güçlü bir şekilde etkilemektedir. Yöneticiler yaptıkları seçimler arasındaki yakın bağlantıları anlar örgütlenme yolları ve organizasyonda ortaya çıkan iklim hakkında o kadar çok önemlidir ki bu kurumun potansiyelini ortaya çıkarır (Tagiuri, 1968: 21).

4.5. Örgüt İklimin Sınıflandırılması

Bir kurumun sosyal iklimi, kurumun karşılıklı etkilerinden kaynaklanır. Çalışanların bir grup olarak davranış örüntüsü ve bir grup olarak yöneticinin davranış örüntüsü etkilemektedir.

Tıpkı grubun özelliklerinin, kurum amiri liderliği uygulayabilir, dolayısıyla yöneticinin davranış biçimi de çalışanların kişilerarası etkileşimlerini etkiler. Böylece ortamdaki iklimler karşılıklı dinamikler liderlik ve grup, çeşitli kurumların belirlemenin anahtarları olarak görülür (Halpin, 1966: 39).

Altı profil kuruluşlarda bulunan altı ayırt edici olarak kabul edilebilir ki; Açık, Özerk, Kontrollü, Tanıdık, Baba ve Kapalı olarak sınıflandırılmıştır.

4.5.1. Açık İklim

Açık bir iklim, açıklık ve otantikliği tanımlamak için kullanılır. Açık bir iklim yönetici ve çalışanları birbirlerinin fikirlerine ve onların fikirlerine karşı işbirlikçi, destekleyici ve alıcı tutumlarının çalışma taahhüdü yansıtır (Hoy ve Sabo, 1998: 47).

Yönetici bu araştırmacılara göre şunu gösterir ki; çalışanlar için gerçek ilgi; Personeli motive eder ve teşvik eder. Personele görevlerini yerine getirme özgürlüğü verir. Bildikleri şeyin en iyi yol olarak görür. Rutin görevlere izin vermez. Yöneticilerin öğretim

sorumluluklarını ayrıca açık iklim ile karakterize edilen kurum, çalışanları hoşgörülü olarak tasvir edilir, yardımsever ve saygılı profesyoneller olarak tanımlanır.

Yöneticiler gerektiğinde personele yardım etmeye isteklidir. Personeller çok çalışır, böylece kurumdaki herkes başarılı olur. Birbirlerine değer verir, saygı duyar ve yardım ederler. Takım olarak öğrencilerin başarısı için çalışmaktır. Hem yöneticiler hem de personeller erişilebilir ve ulaşılabilirler, insanlarla yakın ilişkiler kurarlar (Halpin, 1966: 40).

4.5.2. Otonom İklim

Bu tür bir iklim, çalışanlara bir kurumda faaliyet gösterme özgürlüğünün ölçüsüdür. Yönetici coşku ve çalışkanlık uyandırır. Hem yöneticiler hem de çalışan astları özveri ile çalışırlar. Ortamda dış tehdit veya etki yoktur. Yönetici ile personel arasındaki yakın ilişki, kurumda özerk bir iklim yaratır (Halpin, 1966: 40).

4.5.3. Kontrollü İklim

Kontrollü iklimin en önemli özelliği çalışkanlık ve sertliktir. Yönetici bağlılığı modellemese de, sosyal hayata çok az zaman verildiği veya hiç olmadığı ölçüde sıkı çalışma aşırı vurgulanmaktadır.

Her şeye rağmen, çalışanlar işlerine bağlıdırlar ve kağıt işlerine önemli ölçüde zaman ayırırlar. Bu nedenle, çoğu durumda, birbirleriyle etkileşim kurmak için çok az zaman vardır (Silver, 1983: 45).

Personel aynı zamanda çalışkandır, ancak personel çalışma ortamı dışındaki programlara katılmak için çok az zaman verilir. Yönetici genellikle personelle doğrudan bir sıkı bir yaklaşım kullanır, mesafesini korur aşinalıktan kaçınmak için uzak dururlar (Silver, 1983: 45)

4.5.4. Tanıdık İklim

Tanıdık iklim, bırakınız yapınlar atmosferini tasvir eder. Görev pahasına başarı dostça bir atmosfer sağlamaktan başka duyulacak herhangi bir endişe olmaz. Bu nedenle, personelin önemli bir yüzdesi, bu ortamda sakin ve ılımlıdır.

Bazıları yöneticisinin uyguladığı bazı durumlara kızıyor, kurumu kendisi yönetmeye kalkıyor. Yöneticilerle aynı ortamı paylaşmazlar.

Sonuç olarak, taahhütte karşılıklı yöneticiyle çalışanlar arasında bir sıkıntı olduğunda buldukları ortamda kalmak istemezler, bu durumda aynı tutuma sahipler diğer insanlarla arkadaş olurlar (Halpin, 1966: 42).

4.5.5. Babacan İklimi

Bu tür bir iklim, yöneticinin çok iyi olduğu bir atmosferi tasvir eder. Ancak personel üzerinde hiçbir etkisi yoktur; çok aşırı çalışma ortamı yoktur. Babacan iklim; yöneticinin, çalışanlarını kontrol etmekte zorlandığı ve çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılamada çaba ve gayretinin yetersiz olduğu iklim türüdür. Bunun sonucu olarak da çalışanların performans ve verimli çalışmalarını gösteremedikleri, farklılaşan gruplara bölündükleri gözlemlenmektedir. Çünkü yönetici; çalışanlarına aynı bir anne/babanın çocuğuna gösterdiği davranışı sergilemektedir. Çalışanlarla yöneticiler arasında, arkadaşlık kurulamamaktadır. Bu iklim türünde; evlat ile anne/baba ilişkisine benzer ilişki söz konusu olduğundan, çalışmalarda yüksek bir verim sağlanamamaktadır. Yönetici; çalışanın sosyal ihtiyaçlarını gidermeye çalışmakla birlikte, çalışanın kontrolü altında tutmak istemektedir. Bu tutum ise başarılı bir sonuç doğurmamaktadır (Raza, 2010: 47).

Yönetici ve astları arasında bir dereceye kadar yakınlık vardır, ancak yöneticinin astlarından beklentisi oldukça pratik olaylar değildir. Bu ortamda bütün yöneticiler düşünceli ve enerjik, ancak liderlik yaklaşımı iyilikseverdir. Sonuç olarak, çoğu astlar yöneticiden ne uzaklık gösterir ne de çok yakınlık.

Çoğu zaman, astlar zorluklarını ifade edemezler, cesaret gösterip ailevi ilgili sorunlarını olduğu zaman kuruma zaman ziyaret eder (Costley ve Todd, 1987: 562).

4.5.6. Kapalı İklim

Kapalı iklim, "açık iklimin antitezini" temsil eder. Halpin (1966) tarafından tanımlanan bu tür iklimin temel özelliği, bağlılık veya verimsiz bağlantıdan kopmadır. Taahhüt edilmez, özellikle yönetici ve çalışanlar adına öreve vurgu olmadığı için başarı çok olmaz; daha ziyade yönetici, rutin, önemsiz ve gereksiz yere vurgu yapar astların asgari düzeyde yanıt verdiği çalışması iklimi vardır.

Kapalı iklimde; örgüt içinde çatışma ve münakaşa fazladır. Çalışanlar arası samimiyet, iş doyumu ve çalışanların moral düzeyleri düşüktür. Yönetici; emir verendir ve çalışan başarısı için kolaylık sağlamamaktadır. Çünkü verimlilik alma isteği yüksek, ancak uygulama sonucu verimlilik düzeyi düşüktür. Bu iklimde kayıtsızlık hâkimiyet sürmektedir. Çalışanların, bağlılık, ait olma ve başarı hedefleri vardır. İş birliği görülmemektedir. Yöneticide, çalışanların sosyal gereksinimlerini karşılamak ve çalışma tatminleri konularında yeterli düzeyde çaba bulunmamaktadır. Kapalı iklimin özellikleri açık iklimin tam tersidir (Arıkan, 2003: 14). Çalışanlar kararlara katılım göstermemekte ve ilgisiz tutum sergilemektedir. Lider yönetimi; emredici, kontrolcü ve serttir, liderin çalışanlarına fazla destek vermeyen tavrı ve antipatikliği vardır. Bu iklimde kayıtsızlık hâkim olmaktadır. Çalışanların; başarı, ait olma ve bağlılık hedefleri yoktur. Çalışanlarda iş birliği görülmemektedir.

Yönetici davranışlarında katı ve serttir. Düşüncesiz, desteksiz ve tepkisizdir. Sonuç olarak, çalışanların çoğu hüsrana uğramış ve tatminsiz hisseder kendi böyle bir iklim içerisinde. Yönetici ve astları arasında saygı eksikliği vardır (Hoyve Sabo, 1998: 125).

Hoy ve Miskel (2001) gibi bazı akademisyenler her kurumun kendi kendi benzersiz bir iklim içerisinde olduğunu dile getirir. Bunun nedeni, kurumun farklı şekillerde faaliyet göstermesidir.

Tipik bir kurumda hüküm süren iklim, yöneticinin davranışının karışımıdır, o kurumdaki çalışanlar bundan ötürü farklı bir iklim içerindedir (Hoyve Sabo, 1998: 125).

Farklı bir yönetici bazı alışılmadık fikirler getirebilir, mevcut iklimi değiştirebilir. Bir kurumdaki yeni işe başlayan çalışanlar aynı şekilde bir kurumun hakim iklimi üzerinde göze çarpan etki yaratabilir.

Başka bir olasılık da yeni işe girenler bir kuruma farklı bir atmosfer getirebilir. Son olarak yeni çalışanlar katılımıyla birlikte bir kurumun mevcut iklimini etkileyebilir. (Hoyve Sabo, 1998:126).

4.6. Örgüt İkliminin Belirleyicileri

4.6.1.Yönetimsel Değerler

Yönetimsel değerler kararları etkileyen fiillere gitmesinden dolayı lider değerleri iklim üzerinde etkin bir etkiye sahip olmuştur. Diğer bir deyişle yönetimsel değerler, yöneticilerin örgütsel süreçteki tutum ve davranışlarını yönlendiren, almış oldukları kararların, sergilemiş oldukları tutumların veya göstermiş oldukları davranışların doğru olduğuna dair inançlardır.

Bu değerlerin veya bu değerlerin çalışanlar üzerinde algılamasının, konu hakkında örgütün formal veya informal, diktatör veya katılımcı (demokratik) ve kendi başına veya dostca olup olmadığı olgusu üzerinde çok önemli bir yapısı mevcuttur (Karioğlu, 2001: 3).

4.6.2. Liderlik Tipi

Emri altındakilere güven veren ve bunlar hakkında işletme kararlarına dahil olmasını isteyen liderler, ehemmiyetli kararları almaya ve sıkı kontrol sürdürmeye ısrar eden yöneticilerce meydana getirilenkinden çok farklı bir iklim yaratabilirler (Karioğlu, 2001: 3).

Liderlerin olması gereken özelliklerden birkaçı şöyle sıralanabilir:

- Vizyon sahibi olması.
- Tutkulu ve fedakar olması

- İnançlı, kararlı ve tutarlı olması
- Örnek teşkil etmesi.
- Güven. Güvenmesi/Takipçilerine güvenmesi.
- Motive etmesi.
- Beklentileri vizyonla bütünleştirmesi.
- İlham vermesi.

4.6.3. Ekonomik Şartlar

Örgüt içerisinde ekonomik durumun her türlü şartları göz önünde alındığında örgütün davranışları değişebilmekte olduğu söylenebilir.

4.6.4. Örgüt Yapısı

Örgütün yapısı çok değişkenli olması durumunda örgüt ikliminin belirleyici olduğu söylenebilir. Bunlar dışında üyelerin özellikleri, sendikalaşma, örgütün hacmi, işin yapısı örgütün belirleyicisi özelliklerindedir (Karioğlu, 2001: 3).

Schneider ve arkadaşlarına (1996) göre örgüt iklimi yapısı şöyle açıklanmaktadır.

1. Kişilerarası ilişkilerin doğası: Örgüt içindeki kişisel ilişkiler paylaşım ve güven üzerine mi, yoksa çatışma ve güvensizlik üzerine mi kurulmuştur? Birimler arası ilişkiler işbirliğine mi, yoksa rekabete mi dayalıdır? Örgüte yeni katılanlar için destekleyici bir sosyal ortam yaratılmakta mıdır? Kişilerin iyiliği üst yönetim ve diğer çalışanlar tarafından önemsenmekte midir?

2. Hiyerarşinin doğası: İşi ve iş ortamını etkileyen kararlar sadece üst yönetim tarafından mı, yoksa bu karardan etkilenecek kişilerin katılımıyla mı verilmektedir? Örgütün niteliği ekip çalışması yaklaşımıyla mı, yoksa bireysel rekabet yaklaşımıyla mı açıklanmaktadır? Yönetim ve çalışanlar arasında bazı ayrımlar söz konusu mudur?

3. İşin doğası: İlgi çekici değişikliğe ve yeniliklere uygun bir iş mi, yoksa rutin, monoton ve sıkıcı bir iş mi söz konusudur? İşin yapılması için gerekli kaynaklar örgüt tarafından sağlanmakta mıdır?

4. Destek ve ödüller: Amaçlar ve mükemmellik standartları tüm çalışanlar tarafından bilinmekte ve paylaşılmakta mıdır? Yapılan işin niceliği mi, yoksa niteliği mi önemlidir? Belirli işe alınma ölçütleri bulunmakta mıdır? Yeni elemanlar hangi standartlar ve amaçlar doğrultusunda eğitilmektedir? Performans hangi ölçütlere göre değerlendirilmekte ve ödüllendirilmektedir?

Belirtilen örgüt iklimi boyutlarından ilk üçü işleyiş, dördüncü boyut ise örgütün amaçları ile ilgilidir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÇANAKKALE İLİ KAPSAMINDA KAMU KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırma

Bu bölümde literatürde ayrıntılı olarak tartışılan değişkenler arasındaki ilişkiler anket uygulamasıyla test edilecektir. Araştırmanın örneklemini olarak Çanakkale ili ve ilçelerindeki kurumlarındaki yöneticiler araştırmaya dahil edilmiştir.

5.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, kamu kurumunda çalışan yöneticilerinin örgüt ikliminin ve babacan liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Çalışma çerçevesinde liderlik tarzları, örgütsel özdeşleşme ve örgüt ikliminin incelenmesi oluşturmaktadır.

Araştırma çerçevesinde Çanakkale'deki çalışan kamu yöneticiler hakkında konu ile ilgili herhangi bir araştırmanın olmayışı, kamu kurumundaki yöneticilerin ast ve üstleriyle ilişkisinin örgüt iklimi, babacan liderlik ve örgütsel özdeşleşmenin araştırılmasıdır. Literatür açısından önemli olacağı düşünülmektedir. Bu çalışma sadece büyük bir kamu idaresinin küçük bir parçası olarak gözüke de aslında tamamen çalışma ortamının tam merkezinde yer almaktadır. Yöneticilerin mevzuata uygunluğu, tutum ve davranışları, konuşma şekli, iş yeri ortamı, işini benimseme, ast ve üstleriyle diyalogu araştırmanın konusunu dolaylı ya da dolaysız bir şekilde etkilediği düşünülmektedir.

Tez çalışmasının önemi şunu göstermektedir ki, yapılan iş, yönetim ve çalışan kişi arasında çok sıkı bir bağ mevcut olduğu düşünülmektedir. Kamu kurumunda çalışan yöneticiler, örgüt içerisinde yeteri kadar varlığını ortaya çıkarması için liderlik tarzlarını kullanılması gerektiği düşünülmektedir. Yöneticiler kamu kurumunda yapılan işleri çok iyi bilmesi iyi bir yönetici olduğu anlamına gelmeyebilir. Örgütle özdeşleşmesi için liderlik tarzlarını ve en önemlisi ast üst ilişkisinin iyi bir konumda koruması gerekebilir. Bu değerlendirme çerçevesinden yola çıkarak; örgüt iklimi, babacan liderlik ve örgütsel özdeşleşme detaylı bir şekilde incelenmesi yapılması gerekebilir.

Kamu kurumunda çalışma faaliyetlerindeki tüm personeli kapsayacak şekilde çok yönlü bir uygulamayla, geleceğe sağlam temeller üzerinde devam eden kamu kurumunun doğru işleyişi gerekli bir öneme sahiptir. Bu unsurları yegâne unsurlarından biri de kamu kurumunun yönetici ve yönetilenlerdir. Çünkü yöneticiler; kamu kurumundaki faaliyetlerinde eğitim politikasının amaç ve hedeflerine ulaşmasında, uygulanmasında büyük rol sahibidir. Yöneticilerin mesleklerine yönelik başarıyı etkileyen faktörlerin belirlenmesi kamu faaliyetlerin devamlılığı için büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, yöneticilerin görev yaptığı kurumlarının çalışma ortamındaki örgüt iklimi, kamu kurum yöneticilerinin liderlik davranışları, kamu personelinin çalışma örgütün özdeşleşmesi gibi hususlar kamu kurumundaki üretkenliğini ve verimliliğini etkileyebilmektedir.

Bu çerçevede babacan liderliğin ve örgüt ikliminin, örgütsel özdeşleşme arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Belirtilen değişkenlerle ilişkili kamu kurumunda alanında yeterince araştırma yapılmamış olması, literatüre katkı sağlaması bakımından önem taşımaktadır. Ayrıca, babacan liderlik davranışlarının ast ve üst ilişkisi örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin belirlenmesi, ayrıca örgüt ikliminin yönetsel uygulamalara işlevsellik kazandıracığı bunun yanı sıra araştırma sonuçları kamu kurumu yöneticilerine, uygulayıcılara ve politika belirleyicilere katkı sağlaması hedeflenmektedir.

5.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma, konu ile uygulama açısından sınırlandırılmış; zaman, maliyet ve imkânlar açısından belirli kısıtlar taşımaktadır. Araştırmanın konu açısından kapsamı; kamu kurumunda çalışan yöneticilerin örgüt ikliminin ve babacan liderliğin, örgütsel özdeşleşme üzerindeki incelenmesidir. Uygulama açısından araştırma, Çanakkale ili ve ilçeleri sınırları içerisinde yer almaktadır. Faaliyette bulunan kamu kurumundaki çalışan yöneticileri kapsamaktadır. Araştırma, sonuçlarının genellenmesi gibi bir amaç taşımamaktadır. Araştırmanın sonuçları, araştırma kapsamındaki kamu kurumunda çalışan yöneticilere özgü sonuçlardır.

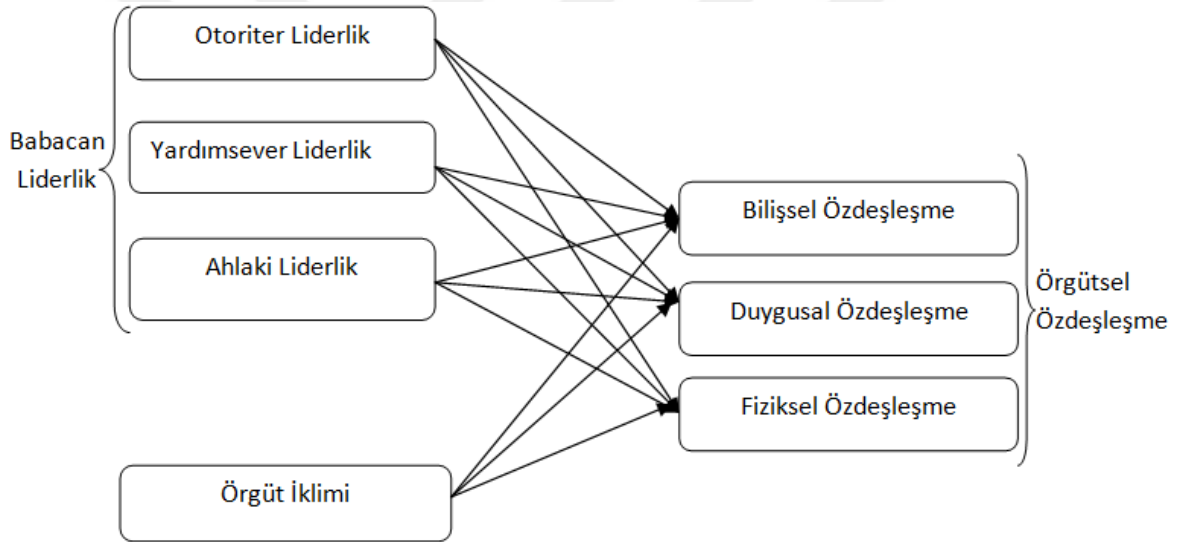
5.1.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada survey yöntemi kullanılmıştır. Araştırmadaki ihtiyaç duyulan veriler toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın amaç ve modeli

doğrultusunda, yazınla ilgili ölçekler araştırılmış ve temin edilmiştir. Elde edilen ölçekler gerçekleştirilen bir pilot araştırma (n=30) vasıtasıyla test edilmiştir. Nihai uygulama öncesi anket formunun şekli verilmiştir. Araştırmanın modeli, hipotezleri ve değişkenlere ilişkin elde edilen veriler, istatistiksel analizler edilen sonuçlara aşağıda sırasıyla yer verilmektedir.

Araştırma Modeli

Araştırmada tanımlayıcı model kullanılmıştır. Bu modele göre; ele alınan temel değişkenler ve değişkenler arası ilişkiler test edilecektir. Araştırma modelinde, bağımsız değişkenler (örgüt iklimi, babacan liderlik) ile bağımlı değişken (örgütsel özdeşleşme) arasında ilişki bulunduğu varsayılmaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmaya katılan kamu kurumunda çalışan yöneticilerin anket formlarındaki ifadeleri gerçek durumu yansıtmakta ve doğru biçimde cevapladıkları varsayılmaktadır. Araştırmanın amacı ve hazırlanan araştırma modeli doğrultusunda; değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesine yönelik geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1: Örgüt iklimi yöneticilerin fiziksel özdeşleşme düzeylerini etkilemektedir.

H2: Otoriter liderlik yöneticilerin fiziksel özdeşleşme düzeylerini etkilemektedir.

H3: Yardımsever liderlik yöneticilerin fiziksel özdeşleşme düzeylerini etkilemektedir.

H4: Ahlaki liderlik yöneticilerin fiziksel özdeşleşme düzeylerini etkilemektedir.

H5: Örgüt iklimi yöneticilerin duygusal özdeşleşme düzeylerini etkilemektedir.

H6: Otoriter liderlik yöneticilerin duygusal özdeşleşme düzeylerini etkilemektedir.

H7: Yardımsever liderlik yöneticilerin duygusal özdeşleşme düzeylerini etkilemektedir.

H8: Ahlaki liderlik yöneticilerin duygusal özdeşleşme düzeylerini etkilemektedir.

H9: Örgüt iklimi yöneticilerin bilişsel özdeşleşme düzeylerini etkilemektedir.

H10: Otoriter liderlik yöneticilerin bilişsel özdeşleşme düzeylerini etkilemektedir.

H11: Yardımsever liderlik yöneticilerin bilişsel özdeşleşme düzeylerini etkilemektedir.

H12: Ahlaki liderlik yöneticilerin bilişsel özdeşleşme düzeylerini etkilemektedir.

Veri Toplama Aracı ve Değişkenler

Örgüt İklimi Ölçeği

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formunda, kamu kurumunda çalışan yöneticilerin babacan liderlik ve örgüt ikliminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki ilişkisini ölçmeye yönelik 3 ayrı değişken bulunmaktadır. Literatürdeki çalışmalardan elde edilen örgüt iklimi ölçeği, yöneticilerin algıladıkları örgütsel iklimi ölçebilmek amacıyla, Koys ve DeCotiis (1991) tarafından geliştirilen, Montes ve arkadaşları (2004) tarafından yeniden düzenlenen ve İşcan ve Karabey (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan örgüt iklimi ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada ölçek gözden geçirilmiş ve kamu kurumunda kullanabilmek amacıyla gerekli düzeltmeler yapılarak son hali verilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçek 5 alt boyut ve 15 ifadeden oluşmaktadır. Kullanılan ölçekte 25,26 ve 27. ifadeler orijinal ölçekte ters olarak kodlanmıştır. Çalışmada

bu ifadeler ters olarak kodlanarak düzenlenmiş, analiz aşamasında dönüştürme yapılmıştır. Örnek ifadelerden bazıları; “Kurumda yenilikçi katkılar takdir edilir”, “Çalışmalar yeteri kadar denetlemem” ve “Eğitim için fırsatlar önerilir” şeklindedir.

Babacan Liderlik

Araştırmanın değişkenlerinden biri olan paternalistik liderlik Cheng, Chou, Wu, Huang ve Farh (2004) tarafından geliştirilen Paternalistik Liderlik Ölçeği, Erben ve Ökten (2014) tarafından Türkçe’ye uyarlanan hali ile kullanılmıştır. Ölçek paternalist liderliğin; yardımseverlik, otoriterlik ve ahlaki olmak üzere üç boyutunu ölçen toplam 23 ifadeden oluşmaktadır. Örnek ifadelerden bazıları; “Astlarıma sıkı bir disiplin uygularım”, “Astlarımin aile bireylerini gözetirim” ve “Astlarıma aileden biri gibi davranırım” şeklindedir.

Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme düzeylerini ölçmek üzere uyarlanarak kullanılan “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” Cheney (1982) tarafından geliştirilen, Yavuz (2017) tarafından Türkçe’ye uyarlanan hali ile kullanılmıştır. Ölçek örgütsel özdeşleşmenin; fiziksel özdeşleşme, duygusal özdeşleşme ve bilişsel özdeşleşme olmak üzere üç boyut altında toplam 18 ifadeden oluşmaktadır. Örnek ifadelerden bazıları; “Bütün gücümü işimde kullanırım”, “İşimden keyif alırım” ve “İşim beni heyecanlandırır” şeklindedir.

Liderlik Tarzları İle Örgütsel Özdeşleme ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki

Liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında sıkı geçerli anlaşır şekilde bir bağ olduğu söylenebilir. Çalışanı hareketli bir unsur olarak değerlendiren ortam ile başlayan yönetim süreci günümüzde aşırı derecede farklı bir yaklaşım göstermektedir.

Günümüz örgüt ve kamu yönetimi işgörenleri ile birlikte tüm paydaşları sürece dahil eden bir anlayış benimsemiş, bütün paydaşları ile ilişkilerine önem veren bir yapıya dönüşmüştür. Liderlikte özellikle teknolojinin ve sanayinin her sisteme hızla

uygulanabilirliği ve taklit edilebilir olması nedeniyle taklitiimkanolmayan unsur olan insana odaklanılmıştır.

Bu anlamda örgütlerde yönetim tarzı ile birlikte karizmatik liderlik ön plana çıkararak ve örgütlerin insan kaynakları için önemli olan karizmatik lider ve etkin çalışan; rekabette örgüte özdeşleme sağlarken örgütün yapısı örgütün özdeşleşmesine neden olmaktadır (Doğramacı, 2019: 61).

Lider örgütlerin çalışanlarına verdiği eğitim, sosyal haklar, üretimden yönetime tüm süreçlere çalışanlarını dahil etmesi, üstleri ve liderleri ile iletişim kanallarının olduğu çalışanları ile ilişkilerini geliştirmek, artırmak ve motivasyonu sağlamak amacıyla yapmış olduğu çalışmalar örgütlerin en önemli kaynağı olan insana yapmış olduğu yatırımlardır.

Liderlik kuramlarında geliştirilen yaklaşımlarda çalışanların performansının artması, yeteneklerini geliştirmesi, grup üyeleri ile uyumlu çalışması, , örgüt amaçlarını benimsemesi ve bu amacın gerçekleştirilmesi için çaba sarf etmesine yönelik bir takım amaçlar vardır (Doğramacı, 2019: 62).

Doğrudan veya dolaylı bir şekilde örgütsel özdeşleşme ile ilişkilendirebileceğimiz bu amaçların sağlanmasında liderin hangi özelliklere sahip olması gerektiği, eylem ve yaklaşımına yönelik olması gereken veya bu süreç sonrasındaki hangi liderlik tarzının oluştuğuna yönelik birtakım teoriler oluşturulmuştur.

Bu modellerdeki liderlik tarzları da örgütsel özdeşleşmenin seviyesini etkileyecektir. Çalışmada karizmatik liderlik, otoriter liderlik ve babacan liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi inceleneceği için bu üç liderlik tarzı ele alınarak değerlendirme yapılacaktır.

Örgütsel özdeşleşme perspektifinden bakıldığında, Allen ve Meyer (1991) örgütsel bağlılığın bir üyenin kalıp kalamayacağını belirlemede önemli bir rol oynadığını belirtmiştir ki bu da organizasyonla kurumsal hedeflere doğru ulaşmasını sağlar.

Den Hartog (1997)'e göre, dönüşümcü liderliğin dinamiklerinin güçlü liderle kişisel kimlik, geleceğin ortak vizyonuna katılmaya da uygunluk ödülleri kişisel çıkar değişiminin ötesine geçme olarak değerlendirilmiştir.

Örgütsel özdeşleşmede duygusal bağlılık, çalışanların işlerine ve çalıştığı organizasyona bağlı olmalarından kaynaklanmaktadır ki başka bir deyişle, organizasyonun yönetiminde de bir çeşit tatmin edici işyeri olmasından kaynaklanır.

Lee (2005) tarafından yapılan bir çalışmada, dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşmeyle önemli ölçüde ilişkili olduğu görülürken, işlemsel liderlik örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişki göstermemektedir.

Ancak, Hayward ve arkadaşları (2004), Lo ve arkadaşları (2010) 'da belirtilen dönüşümsel liderliğin örgütsel özdeşleşme ile orta düzeyde pozitif korelasyona sahip olduğunu bildirmiştir. Bulguları ayrıca Lee'nin (2005) işlemsel liderlik arasında bir ilişki bulamadığı konusunda hemfikirdir ve örgütsel özdeşleşmenin tüm boyutları değerlendirilmiştir.

Organizasyonlar, dinamik yapıları nedeniyle bugün bilinen en karmaşık sosyal yapıyı temsil etmektedir. Çalışanlar kuruluşlardaki kilit oyuncular ve kuruluşların katılımı ve bağlılığı sayesinde kuruluşlar rekabetçiliği artar. Bununla birlikte, kuruluşlar ve insanlar arasındaki ilişki doğası gereği birbirine bağlıdır (Kerego ve Mthupha, 1997: 19). Her iki taraf da birbirlerinin olumlu sonuçlar elde etme becerisini etkileyebilir. Kapsamlı örgüt ikliminin ve örgüt iklimi tek başına olmadığını, ancak yapı gibi organizasyonel değişkenlere bağlı olduğunu vurgu yapılmaktadır. Bunlar boyut, ücret çalışma koşulları ve liderliği oluşturan örgütsel iklimin unsurlarıdır (Zagenczyk ve Murrell, 2009: 118).

Bir çalışan, önceden belirlenmiş süreçte yardımcı olması için yönetim tarafından işe alındığında örgütsel hedefler, örgüte kendi kişisel hedefleri, özlemleri, önyargıları ve tercihleri ile gelir. Her çalışan, rolleri ve bağlılığı ile ilgilenir. Ortama uyum sağlamak için çalışanın hedefleriyle organizasyonun hedeflerini birleştiren liderin işlevi birlikte varoluş sebebidir. Bunu başarmak için, yöneticiler etkili ve verimli bir şekilde liderlik etmeli ve yönlendirmelidir.

Enns (2005)'e göre; Yöneticinin yönlendirici ve kısıtlayıcı olarak algılanan davranışlarının birbiriyle ilişkili olduğu görüşünü benimsemiştir. Organizasyonel iklim ve örgüte bağlılık ile kurum içinde aynı zamanda çalışanların performansını da artırmış olup, ve bir çalışan ne kadar gayretliyse, kurumdaki etkinliği o kadar artar.

Yazını kapsayıcı nitelikte olduğunu düşündüğümüz ölçeklere ilişkin ölçeklerin ifade sayıları Tablo 3’de görülebilir.

Tablo 3

Ölçeklerdeki değişkenler ve değişkenlerdeki ifade sayıları

Ölçek	Değişkenler	İfade Sayısı
Örgüt İklimi Ölçeği	Örgüt İklimi	15
Babacan Liderlik Ölçeği	Otoriter Liderlik	7
	Yardımsever Liderlik	10
	Ahlaki Liderlik	6
Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği	Fiziksel Özdeşleşme	6
	Duygusal Özdeşleşme	6
	Bilişsel Özdeşleşme	6

Araştırmanın Örneklemi

Araştırma; zaman açısından, maliyet açısından, ulaşılabilirlik açısından, imkânlar açısından vb. kısıtlardan dolayı, “Çanakkale ili ve ilçeleri sınırları içerisinde kamu kurum ve kuruluşları çalışan yöneticiler arasında” gerçekleştirilmiştir. Çanakkale ilinde ve ilçelerinde görev yapan kamu kurumu yöneticileriyle yüz yüze görüşme ve elektronik posta bilgilendirme sağlanmıştır. Daha sonra anket çalışmasına başlanmıştır. Bu doğrultuda, kolayda örnekleme yöntemiyle toplam 300 adet anket formu yöneticilere bırakılmıştır. 282 adet anket formu toplanabilmiştir. Toplanan anketten 252 form değerlendirmeye alınmıştır.

Uygulanan İstatistiksel Teknikler

Araştırma verilerinin analizinde hipotezlere uygun olarak istatistiksel teknikler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizi, “SPSS 24.0 for Windows”

paket programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada öncelikle, örnekleme açıklayan değerlerin, diğer üyelerin değerlerinden oldukça sapsmış olan, araştırmacı gözüyle şüpheli yaklaşılan değerler uç değer analizi çerçevesinde çıkarılmıştır. Uç değer analizi çerçevesinde, şüpheli yaklaşılan 30 anket analiz kapsamında çıkarılmış, uygulanan 282 anketten geriye kalan 252 anket ile araştırma analizleri gerçekleştirilmiştir. Her bir ölçeğin genel ve ayrıca alt ölçeklerin (faktörlerin) iç tutarlık katsayıları (Cronbach's Alpha değerleri) hesaplanarak, güvenilirlik düzeyleri belirlenmiştir. Ölçeklerin yapısal geçerliliğinin test edilmesinde “keşfedici faktör analizi” kullanılmıştır. Bununla birlikte araştırma modelinde ileri sürülen değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi amacıyla “pearson korelasyon analizi (karşılıklı ilişki analizi)” kullanılmıştır. Araştırma modelinde ileri sürülen hipotezleri test etmek amacıyla “regresyon analizi” kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki farklılıkları test etmek amacıyla “anova ve T-testi” yapılmıştır.

5.1.4. Araştırmanın Bulguları

Demografik Bulgular

Araştırma kapsamındaki katılan kamu kurumunda çalışan yöneticilerin demografik özellikleri hakkında vilere frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki gibidir:

Tablo 4

Katılımcıların cinsiyet durumuna ilişkin frekans dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	90	35,7	35,7	35,7
Erkek	162	64,3	64,3	100,0
Toplam	252	100,0	100,0	

Cevap veren kamu kurumunda çalışan yöneticilerin içerisinde %35,70 kadın, %64,30 erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 5

Katılımcıların yaş durumuna ilişkin frekans dağılımı

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
26-33 Yaş Aralığı	26	10,3	10,3	10,3
34-41 Yaş Aralığı	92	36,5	36,5	46,8
42-49 Yaş Aralığı	103	40,9	40,9	87,7
50 ve Üzeri	31	12,3	12,3	100,0
Toplam	252	100,0	100,0	

Cevap veren kamu kurumu yöneticileri içerisinde 26-33 yaş arasında %10,3, 34-41 yaş arasında %36,5, 42-49 yaş arasında %40,9, 50 yaş yada yaş üzerinde ve üzerinde %12,3 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 6

Katılımcıların eğitim düzeyine ilişkin frekans dağılımı

Mezuniyet Düzeyi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	21	8,3	8,3	8,3
Ön Lisans	53	21,0	21,0	29,4
Lisans	155	61,5	61,5	90,9
Yüksek Lisans	23	9,1	9,1	100,0
Toplam	252	100,0	100,0	

Eğitim düzeyi sorusuna cevap veren katılımların %61,5'i lisans, %21,0'ı önlisans, %9,1'i yüksek lisans ve %8,3'ü lise eğitime sahip olduğu görülmektedir. Katılımcılar açısından değerlendirmeye katılanların çoğunluğu lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 7

Katılımcıların kurumunda çalışan personel sayısı ilişkin frekans dağılımı

Çalışan Personel Sayısı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-12 Kişi	223	88,5	88,5	88,5
13-25 Kişi	29	11,5	11,5	100,0
Toplam	252	100,0	100,0	

Katılımcıların kurumunda çalışan personel sayısında dağılımları incelendiğinde, cevap veren 252 kamu kurumu yöneticileri içerisinde 1-12 kişinin %88,5, 13-25 kişinin %11,5 olduğu görülmektedir.

Tablo 8

Katılımcıların kurumda toplam çalışma süresine ilişkin frekans dağılımı

Kurumda Toplam Çalışma Süresine	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-3 Yıl	6	2,4	2,4	2,4
3-6 Yıl	26	10,3	10,3	12,7
6-9 Yıl	63	25,0	25,0	37,7
9-12 Yıl	117	46,4	46,4	84,1
12 Yıl ve Üzeri	40	15,9	15,9	100,0
Toplam	252	100,0	100,0	

Katılımcıların görev yaptığı birim içerisinde toplam çalışma süresi %46,4'ü, 9-12 yıl arasında, %25,0'ı 6-9 yıl arasında, %15,9'u 12 yıl ve üzerinde, %10,3'ü 3-6 yıl arasında ve %2,4'ü 0-3 yıl arasında çalışmakta olduğu görülmektedir.

Güvenirlilik ve Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Değişkenlere ait verilerin ölçeğin yapı geçerliliği sağlanması doğrultusunda “keşfedici faktör analizine” sokulmuş, “varimaks döndürme yöntemi” uygulanmıştır. Temel bileşenler analizi gerçekleştirilen “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleri” ile “Barlett testlerine” ilişkin bulgular neticesinde ölçek “genel iç tutarlılık katsayıları (Cronbach’s Alpha değerleri)” aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 9

Ölçeklerin KMO, barlett ve güvenirlilik test değerleri

KMO Değerleri	Barlett Değerleri	Barlett Anlamlılık	Genel İç Tutarlılık (Cronbach’s Alpha)
,881	9165,684	,000	,894

KMO örneklem yeterlilik ölçütü ,881 (%88,1) bulunarak tespit edilmiştir. Ölçek kapsamında yer alan tüm değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu ve Barlett testi sonuçlarının ise veriler normal dağılımına sahip bulunduğu açıklamaktadır (Kanten, 2012: 207). Genel kapsamda kabul edilen “Cronbach’s Alpha değer aralığı (0,60<Cronbach’sAlpha<0,80) oldukça güvenilir, (0,80<Cronbach’s Alpha<1,00) aralığında bulunan değer ise yüksek güvenirlilikte” olarak literatürde kabul edilmektedir (Uzunsakal, 2018: 19). Modeli ölçmeye yönelik sorular hakkında Cronbach’s Alpha değeri 0,894 (%89,4) çıkmıştır. Bu doğrultuda ölçek, yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir.

Ölçekler hakkında veriler faktör analizinin değerlendirilmesine girmesi ve varimaks döndürülmesi ile faktör yüklerinin 0.50’nin altındaki durumda kalan maddelerin analiz dahilinde çıkarılmıştır. Faktör analizlerinin sonucunda bulunan faktörler, faktör yükleri, değişken ortalamaları, faktör ortalamaları, açıklanan varyanslar ve hesaplanan iç tutarlılık katsayıları kapsamındaki bulgular aşağıda özet olarak sunulmaktadır.

Değişkenlerin Ortalamaları

Tablo 10

Örgüt iklimi değişkeni faktör yükleri

Ölçek	Ölçek Maddeleri	Faktör Katkısı	İç Tutarlılık Katsayıları (Cronbach's Alpha)	Anlamlılık Değeri	Açıklanan Varyans
Örgüt İklimi	6	,837	,912	,000	59,639
	8	,826			
	9	,792			
	2	,778			
	5	,771			
	4	,761			
	7	,759			
	1	,636			

Örgüt iklimi değişkeni faktörü analizi sonucundaki, faktöre bağlı yükün 0.50'in altında bulunan 7 madde (A3, A10, A11, A12, A13, A14, A15) ölçeğin kapsamından çıkarılmıştır. Faktör analizinin sonucundaki örgüt iklimi değişkeni teori kapsamında uygun bir yapı ölçtüğü ve yapıya ait geçerliliğe sahip bulunduğu ifade edilebilir.

Tablo 11

Babacan liderlik değişkeni faktör yükleri

Ölçek	Ölçek Maddeleri	Faktör Katkısı	İç Tutarlılık Katsayıları (Cronbach's Alpha)	Anlamlılık Değeri	Açıklanan Varyans
Ahlaki Liderlik	10	,806	,769	,000	59,392
	12	,783			
	15	,764			
	16	,707			
	11	,703			
	14	,701			
	9	,693			
	17	,639			
Otoriter Liderlik	4	,837			
	3	,828			
	1	,790			
	2	,707			
Yardımsaver Liderlik	23	,802			
	22	,800			
	21	,705			

Babacan liderlik değişkeni faktörü analizi sonucunda, ahlaki liderlik alt değişkenine ait faktör yükü 0.50'in altında olan 2 madde (C8, C13), otoriter liderlik alt değişkenine ait faktöre bağlı yükün 0.50'in altındaki olan 3 maddenin (C5, C6, C7) ve yardımsaver liderlik alt değişkenine ait faktöre bağlı yükün 0.50'in altında bulunan 3 maddenin (C18, C19, C20) ölçeğin kapsamından çıkartılmıştır. Faktör analiz sonucundaki örgüt iklimi değişkeni teori kapsamında uygun bir yapıyı ölçtüğü ve yapıya ait geçerliliğe sahip olduğu ifade edilebilmektedir.

Tablo 12

Örgütsel özdeşleşme değişkeni faktör yükleri

Ölçek	Ölçek Maddeleri	Faktör Katkısı	İç Tutarlılık Katsayıları (Cronbach's Alpha)	Anlamlılık Değeri	Açıklanan Varyans
Duygusal Özdeşleşme	7	,813	,929	,000	73,687
	11	,813			
	10	,798			
	9	,782			
	12	,742			
	8	,627			
Bilişsel Özdeşleşme	15	,804			
	14	,749			
	18	,718			
	17	,709			
	13	,623			
	16	,536			
Fiziksel Özdeşleşme	2	,879			
	3	,873			
	6	,714			

Örgütsel özdeşleşme değişkeni faktörü analizi sonucunda, duygusal özdeşleşme alt değişkenine ve bilişsel özdeşleşme alt değişkenine ait faktöre bağlı yükün 0.50'in altında herhangi bir ifade bulunmamaktadır. Fiziksel özdeşleşme alt değişkenine ait faktörlere ait yüklerin 0.50'in altında bulunan 3 madde (B1, B4, B5) ölçeğin kapsamı içerisinde çıkarılmıştır. Faktör analiz sonucundaki örgüt iklimi değişkeni teori kapsamında uygun bir yapı ölçütü ve yapının geçerliliğine sahip olduğu şeklinde durum ifade edilebilir.

Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular
Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma konu kapsamı içerisindeki değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi amacıyla; Pearson korelasyon analizi ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etki durumunu belirlemek amacı ile regresyon analizi ölçekler doğrultusunda uygulanmıştır. Bu değerlendirmelere ilişkin bulgular aşağıda verilmektedir.

Tablo 13
 Korelasyon analizi sonuçları

		Örgüt İklimi	Otoriter Liderlik	Yardımsel Liderlik	Ahlaki Liderlik	Fiziksel Özdeşleşme	Duygusal Özdeşleşme	Bilişsel Özdeşleşme
Örgüt İklimi	PearsonCorrelation	1						
	Sig. (2-tailed)							
Otoriter Liderlik	PearsonCorrelation	,018	1					
	Sig. (2-tailed)	,782						
Yardımsel Liderlik	PearsonCorrelation	,423**	,226**	1				
	Sig. (2-tailed)	,000	,000					
Ahlaki Liderlik	PearsonCorrelation	,187**	,039	,309**	1			
	Sig. (2-tailed)	,003	,533	,000				
Fiziksel Özdeşleşme	PearsonCorrelation	,315**	,144*	,396**	,097	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,022	,000	,125			

Duygusal Özdeşleşme	PearsonCorrelation	,560**	-,014	,338**	,196**	,516**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,821	,000	,002	,000		
Bilişsel Özdeşleşme	PearsonCorrelation	,503**	-,021	,396**	,184**	,516**	,801**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,739	,000	,003	,000	,000	
<i>**Korelasyon 0,01 düzeyinde/ * 0,05 düzeyinde anlamlıdır.</i>								

Yukarıdaki taoda araştırma kapsamı çerçevesinde değerlendirilen değişkenler arasındaki korelasyon analizinin sonuçları yer almaktadır. Araştırma kapsamındaki değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin tespit edilmiştir. Örgüt iklimi ile yardımsever liderlik arasında ($r=0,423;p<0,001$) pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. Örgüt iklimi ile ahlaki liderlik arasında ($r=0,187;p<0,001$) pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. Örgüt iklimi ile fiziksel özdeşleşme arasında ($r=0,315;p<0,001$) pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. Örgüt iklimi ile duygusal özdeşleşme arasında ($r=0,560;p<0,001$) pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. Örgüt iklimi ile bilişsel özdeşleşme arasında ($r=0,503;p<0,001$) pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

Otoriter liderlik ile yardımsever liderlik arasında ($r=0,226;p<0,001$) pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. Otoriter liderlik ile fiziksel özdeşleşme arasında ($r=0,144;p<0,05$) pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

Yardımsever liderlik ile ahlaki liderlik arasında ($r=0,309;p<0,001$) pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. Yardımsever liderlik ile fiziksel özdeşleşme arasında ($r=0,396;p<0,001$) pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. Yardımsever liderlik ile duygusal özdeşleşme arasında ($r=0,338;p<0,001$) pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. Yardımsever liderlik ile bilişsel özdeşleşme arasında ($r=0,396;p<0,001$) pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

Ahlaki liderlik ile duygusal özdeşleşme arasında ($r=0,196;p<0,01$) pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. Ahlaki liderlik ile bilişsel özdeşleşme arasında ($r=0,196;p<0,01$) pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

Fiziksel özdeşleşme ile duygusal özdeşleşme arasında ($r=0,516$; $p<0,001$) pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. Fiziksel özdeşleşme ile bilişsel özdeşleşme arasında ($r=0,516$; $p<0,001$) pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. Duygusalözdeşleşme ile bilişsel özdeşleşme arasında ($r=0,801$; $p<0,001$) pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

Modeli içerisinde korelasyon analizi neticesinde en güçlü pozitif ilişkinin algılanan duygusal özdeşleşme ile bilişsel özdeşleşme arasındadır. Korelasyon analizinde en zayıf ilişkinin otoriter liderlik ile fiziksel özdeşleşme arasında olduğu gözlenmektedir.

Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyon analizi sonucunda, araştırma değişkenlerinin arasında bulunan ilişkinin gerçekleşip gerçekleşmeyeceği test edilmiştir. Analiz neticesinde hangi değişken diğerini hangi oranda etkileyebildiği gözlemlenebilmektedir. Korelasyon analizinin bulguları yardımları ile araştırmada yer barındıran bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene ne düzeyde etkilediğinin açıklanmasında yardımcı olabilmektedir.

Araştırmada korelasyon analizinin sonucunda kabul edilen araştırma hipotezlerine ilişkilerin bağımsız değişkenler ve bağımlı değişkenler çerçevesinde regresyon analizi yardımı ile çoklu regresyon (bir bağımlı değişken ile asgari iki bağımsız değişken arasındaki nedenselliğin tespiti) kullanılmıştır.

Tablo 14

Fiziksel özdeşleşme etkisine yönelik regresyon tablosu

BağımlıDeğişken	BağımsızDeğişken	B	Standart Sapma	β	Anlamlılık
FİZİKSEL ÖZDEŞLEŞME	SABİT	2,069	,354		,000
	OTORİTER LİDERLİK	-,067	,055	-,072	,227
	YARDIMSEVER LİDERLİK	,365	,079	,312	,000
	AHLAKİ LİDERLİK	-,031	,050	-,038	,534

Otoriter liderlik boyutu ($\beta=-,072;p>0,001$) fiziksel özdeşleşme boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı şekilde etkilememektedir. Diğer bağımsız değişkenlerin sabit kalması şartı ile otoriter liderlik boyutu düzeyinde artış fiziksel özdeşleşme boyutunda ($-,072$) düzeyindeki artış olacağı söylenebilir. Bu ifadeler doğrultusunda H_2 hipotezik kabul edilmemiştir.

Yardımsever liderlik boyutu ($\beta=,312;p<0,001$) fiziksel özdeşleşme boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Diğer bağımsız değişkenlerin sabit kalması şartı ile yardımsever liderlik boyutu düzeyinde artış fiziksel özdeşleşme boyutunda ($,312$) düzeyindeki artış olacağı söylenebilir. Bu ifadeler kapsamında H_3 hipotezik kabul edilmiştir.

Ahlaki liderlik boyutu ($\beta=-,038;p>0,001$) fiziksel özdeşleşme boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı şekilde etkilememektedir. Diğer bağımsız değişkenlerin sabit kalması şartı ile ahlaki liderlik boyutu düzeyinde artış fiziksel özdeşleşme boyutunda ($-,038$) düzeyindeki artışa yol açabileceği söylenebilir. Bu ifadeler kapsamında H_4 hipotezik kabul edilmemiştir.

Tablo 15

Duygusal özdeşleşme etkisine yönelik regresyon tablosu

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Sapma	β	Anlamlılık
DUYGUSAL ÖZDEŞLEŞME	SABİT	1,592	,290		,000
	OTORİTER LİDERLİK	,018	,045	,022	,683
	YARDIMSEVER LİDERLİK	,115	,065	,109	,075
	AHLAKİ LİDERLİK	,052	,041	,070	,203

Otoriter liderlik boyutu ($\beta=,022; p>0,001$) duygusal özdeşleşme boyutunu anlamlı olarak etkilememektedir. Diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak koşuluyla ahlaki liderlik boyutu düzeyindeki artış duygusal özdeşleşme boyutunda ($,022$) düzeyinde artışa yol açtığı söylenebilir. Sonuç olarak H_6 hipotezik kabul edilmemiştir.

Yardımsever liderlik boyutu ($\beta=,109; p>0,001$) duygusal özdeşleşme boyutunu anlamlı olarak etkilememektedir. Diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak koşuluyla ahlaki

liderlik boyutu düzeyindeki artış duygusal özdeşleşme boyutunda (,109) düzeyinde artışa yol açtığı söylenebilir. Sonuç olarak H₇hipotezik kabul edilmemiştir.

Ahlaki liderlik boyutu ($\beta=,070$; $p>0,001$) duygusal özdeşleşme boyutunu anlamlı olarak etkilememektedir. Diğer bağımsız değişkenlerin sabit kalmak şartı ile ahlaki liderlik boyutu düzeyindeki artış duygusal özdeşleşme boyutunda (,070) düzeyinde artış sonucuna yol açtığı söylenebilir. Bu ifadeler kapsamında H₈hipotezik kabul edilmemiştir.

Tablo 16

Bilişsel özdeşleşme etkisine yönelik regresyon tablosu

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Sapma	β	Anlamlılık
BİLİŞSEL ÖZDEŞLEŞME	SABİT	1,805	,273		,000
	OTORİTER LİDERLİK	,029	,038	,038	,492
	YARDIMSEVER LİDERLİK	,215	,222	,222	,000
	AHLAKİ LİDERLİK	,029	,042	,042	,451

Otoriter liderlik boyutu ($\beta=,038$; $p>0,001$) bilişsel özdeşleşme boyutunu anlamlı olarak etkilememektedir. Diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak koşuluyla otoriter liderlik boyutu düzeyindeki artış bilişsel özdeşleşme boyutunda (,038) düzeyinde artış şeklinde yol açabildiği söylenebilir. Bu ifadeler kapsamında H₁₀hipotezik kabul edilmemiştir.

Yardımsever liderlik boyutunun ($\beta=,222$; $p<0,001$) bilişsel özdeşleşme boyutunu pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak şartı ile yardımsever liderlik boyutu düzeyinde artış bilişsel özdeşleşme boyutunda (,222) düzeyinde artış şeklinde yol açtığı söylenebilir. Bu ifadeler kapsamında H₁₁hipotezik kabul edilmiştir.

Ahlaki liderlik boyutu ($\beta=,042$; $p>0,001$) bilişsel özdeşleşme boyutunu anlamlı olarak etkilememektedir. Diğer bağımsız değişkenlerin sabit kalabilme koşuluyla ahlaki liderlik boyutu düzeyindeki artış bilişsel özdeşleşme boyutunda (,042) düzeyinde artış şeklinde yol açtığı söylenebilir. Bu ifadeler kapsamında H₁₂hipotezik kabul edilmemiştir.

Tablo 17

Fiziksel özdeşleşme örgüt iklimine etkisine yönelik regresyon tablosu

BağımlıDeğişken	BağımsızDeğişken	B	Standart Sapma	β	Anlamlılık
FİZİKSEL ÖZDEŞLEŞME	SABİT	2,069	,354		,000
	ÖRGÜT İKLİMİ	,192	,065	,188	,003

Yukarıdaki tabloda regresyon analizi R^2 determinasyon katsayısı değerine göre, kamuda çalışan yöneticilerin fiziksel özdeşleşme davranışlarında yaratılan değişkenliğin yaklaşık %19'u örgüt iklimi yardımıyla açıklanmaktadır. Bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasında ilişkiyi açıklayan regresyon geçerlidir ($F= 14,445$; $p<0,001$).

Örgüt iklimi değişkeni ($\beta=,188$; $p>0,001$) fiziksel özdeşleşme boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Diğer bağımsız değişkenlerin sabit kalabilmesi koşuluyla Örgüt iklimi değişkeni düzeyinde artış fiziksel özdeşleşme boyutunda ($,188$) seviyesinde artış olacağı söylenebilir. Bu ifadeler kapsamında H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 18

Duygusal özdeşleşme örgüt iklimine etkisine yönelik regresyon tablosu

BağımlıDeğişken	BağımsızDeğişken	B	Standart Sapma	β	Anlamlılık
DUYGUSAL ÖZDEŞLEŞME	SABİT	1,805	,273		,000
	ÖRGÜT İKLİMİ	,338	,401	,401	,000

Yukarıdaki tabloda regresyon analizi R^2 determinasyon katsayısı değerine göre, kamuda çalışan yöneticilerin duygusal özdeşleşme davranışlarında yaratılan değişkenliğin yaklaşık %33,1'i örgüt iklimi değişkeni tarafından açıklanabilmektedir. Bağımlı değişkenler ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki düzeyini açıklayan regresyon geçerlidir ($F= 30,594$; $p<0,001$).

Örgüt iklimi değişkeni ($\beta=,501$; $p<0,001$) duygusal özdeşleşme boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Diğer bağımsız değişkenlerin sabit kalmak şartı ile yardımsever liderlik boyutu düzeyindeki artışın duygusal özdeşleşme boyutunda ($,501$)

düzeyinde artış sonucuna yol açtığı söylenebilir. Bu ifadeler kapsamında H₅ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 19

Bilişsel Özdeşleşme Örgüt İklimine Etkisine Yönelik Regresyon Tablosu

BağımlıDeğişken	BağımsızDeğişken	B	Standart Sapma	β	Anlamlılık
BİLİŞSEL ÖZDEŞLEŞME	SABİT	1,805	,273		,000
	ÖRGÜT İKLİMİ	,338	,401	,401	,000

Yukarıdaki tabloda regresyon analizi R² determinasyon katsayısı değerine göre, kamuda çalışan yöneticilerin bilişsel özdeşleşme davranışlarında yaratılan değişkenliğin yaklaşık %29,7'si örgüt iklimi değişken boyut tarafından açıklanmaktadır. Bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon geçerlidir (F=26,066 p<0,001).

Örgüt iklimi değişkeni (β =,401; p<0,001) bilişsel özdeşleşme boyutunu pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Diğer yandan bağımsız değişkenler sabit kalmak koşulu ile örgüt iklimi değişkeni düzeyinde artış bilişsel özdeşleşme boyutunda (,501) düzeyinde artışa yol açabildiği söylenebilir. Bu ifadeler kapsamında H₉ hipotezi kabul edilmiştir.

Anova ve T Testi Analizlerine İlişkin Bulgular

Değişkenler hakkında farklılaşmasına yönelik gerçekleştirilen T-testi ve anova sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 20

Katılımcıların cinsiyet durumuna yönelik regrasyon analizi t-testi sonuçları

Boyut	Cinsiyet	Değişken Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık
Bilişsel Özdeşleşme	Kadın	4,1481	,57052	1,357	,245
	Erkek	4,1626	,66015		
Duygusal Özdeşleşme	Kadın	4,0981	,67730	,049	,825
	Erkek	4,1296	,69057		
Fiziksel Özdeşleşme	Kadın	3,9037	,70356	,563	,454
	Erkek	3,9979	,79029		
Ahlaklı Liderlik	Kadın	3,9963	1,04517	2,796	,096
	Erkek	4,0370	,84229		
Yardımsaver Liderlik	Kadın	3,7778	,61403	,923	,337
	Erkek	3,8603	,66806		
Otoriter Liderlik	Kadın	2,1778	,85151	,441	,507
	Erkek	2,1775	,79823		
Örgüt İklimi	Kadın	3,8903	,70781	1,091	,297
	Erkek	4,0432	,76325		

Yukarıdaki bulgulara göre; bilişsel özdeşleşmenin cinsiyet durumu üzerinde ($F=1,357; p>0,01$) anlamlı bir fark yoktur. Duygusal özdeşleşmenin cinsiyet durumu üzerinde ($F=0,49; p>0,01$) anlamlı bir fark yoktur. Fiziksel özdeşleşmenin cinsiyet durumu üzerinde ($F=0,563; p>0,01$) anlamlı bir fark yoktur. Ahlaklı liderliğin cinsiyet durumu üzerinde ($F=2,796; p>0,01$) anlamlı bir fark yoktur. Yardımsaver liderliğin cinsiyet durumu üzerinde ($F=0,923; p>0,01$) anlamlı bir fark yoktur. Otoriter liderliğin cinsiyet durumu üzerinde ($F=0,441; p>0,01$) anlamlı bir fark yoktur. Örgüt iklimi cinsiyet durumu üzerinde ($F=1,091; p>0,01$) anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 21

Katılımcıların mezuniyet durumuna yönelik regrasyon analizi anova sonuçları

Boyut	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Bilişsel Özdeşleşme	,216	,072	,181	,909
Duygusal Özdeşleşme	,426	,142	,301	,825
Fiziksel Özdeşleşme	,305	,102	,174	,914
Ahlaki Liderlik	4,324	1,441	1,725	,162
Yardımsaver Liderlik	1,103	,368	,871	,457
Otoriter Liderlik	1,873	,624	,937	,423
Örgüt İklimi	,741	,247	,441	,724

Yukarıdaki bulgulara göre; bilişsel özdeşleşmenin mezuniyet durumu üzerinde($F=0,181$; $p>0,01$) anlamlı bir fark yoktur. Duygusal özdeşleşmenin mezuniyet durumu üzerinde ($F=0,301$; $p>0,01$) anlamlı bir fark yoktur. Fiziksel özdeşleşmenin mezuniyet durumu üzerinde($F=0,174$; $p>0,01$) anlamlı bir fark yoktur. Ahlaklı liderliğin mezuniyet durumu üzerinde ($F=1,725$; $p>0,01$) anlamlı bir fark yoktur. Yardımsaver liderliğin mezuniyet durumu üzerinde ($F=0,871$; $p>0,01$) anlamlı bir fark yoktur. Otoriter liderliğin mezuniyet durumu üzerinde ($F=0,937$; $p>0,01$) anlamlı bir fark yoktur. Örgüt iklimi mezuniyet durumu üzerinde($F=0,441$; $p>0,01$) anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 22

Katılımcıların personel sayısı durumuna yönelik regrasyon analizi anova sonuçları

Boyut	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Bilişsel Özdeşleşme	,122	,122	,308	,580
Duygusal Özdeşleşme	,146	,146	,310	,578
Fiziksel Özdeşleşme	,073	,073	,126	,723
Ahlaklı Liderlik	,106	,106	,126	,723
Yardımsaver Liderlik	,047	,047	,110	,740
Otoriter Liderlik	,106	,106	,159	,691
Örgüt İklimi	,033	,033	,059	,808

Yukarıdaki bulgulara göre; bilişsel özdeşleşmenin personel sayısı durumu üzerinde ($F=,308; p>0,01$) anlamlı bir fark yoktur. Duygusal özdeşleşmenin personel sayısı durumu üzerinde ($F=0,310; p>0,01$) anlamlı bir fark yoktur. Fiziksel özdeşleşmenin personel sayısı durumu üzerinde ($F=0,126; p>0,01$) anlamlı bir fark yoktur. Ahlaklı liderliğin personel sayısı durumu üzerinde ($F=0,126; p>0,01$) anlamlı bir fark yoktur. Yardımsaver liderliğin personel sayısı durumu üzerinde ($F=0,110; p>0,01$) anlamlı bir fark yoktur. Otoriter liderliğin personel sayısı durumu üzerinde ($F=0,159; p>0,01$) anlamlı bir fark yoktur. Örgüt iklimi personel sayısı durumu üzerinde ($F=0,059; p>0,01$) anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 23

Katılımcıların toplam çalışma süresi (yıl) durumuna yönelik anova sonuçları

Boyut	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Bilişsel Özdeşleşme	3,953	,988	2,565	,039
Duygusal Özdeşleşme	4,635	1,159	2,532	,041
Fiziksel Özdeşleşme	2,683	,671	1,163	,328
Ahlaklı Liderlik	3,541	,885	1,051	,381
Yardımsaver Liderlik	1,676	,419	,994	,412
Otoriter Liderlik	4,919	1,230	1,873	,116
Örgüt İklimi	1,618	,404	,723	,577

Yukarıdaki bulgulara göre; bilişsel özdeşleşmenin personel sayısı durumu üzerinde ($F=2,565$; $p<0,05$) anlamlı bir fark vardır. Duygusal özdeşleşmenin personel sayısı durumu üzerinde ($F=2,532$; $p<0,05$) anlamlı bir fark vardır. Fiziksel özdeşleşmenin personel sayısı durumu üzerinde ($F=1,163$; $p>0,01$) anlamlı bir fark yoktur. Ahlaklı liderliğin personel sayısı durumu üzerinde ($F=1,051$; $p>0,01$) anlamlı bir fark yoktur. Yardımsaver liderliğin personel sayısı durumu üzerinde ($F=0,994$; $p>0,01$) anlamlı bir fark yoktur. Otoriter liderliğin personel sayısı durumu üzerinde ($F=1,873$; $p>0,01$) anlamlı bir fark yoktur. Örgüt iklimi personel sayısı durumu üzerinde ($F=0,723$; $p>0,01$) anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 24

Katılımcıların yaş durumuna yönelik anova sonuçları

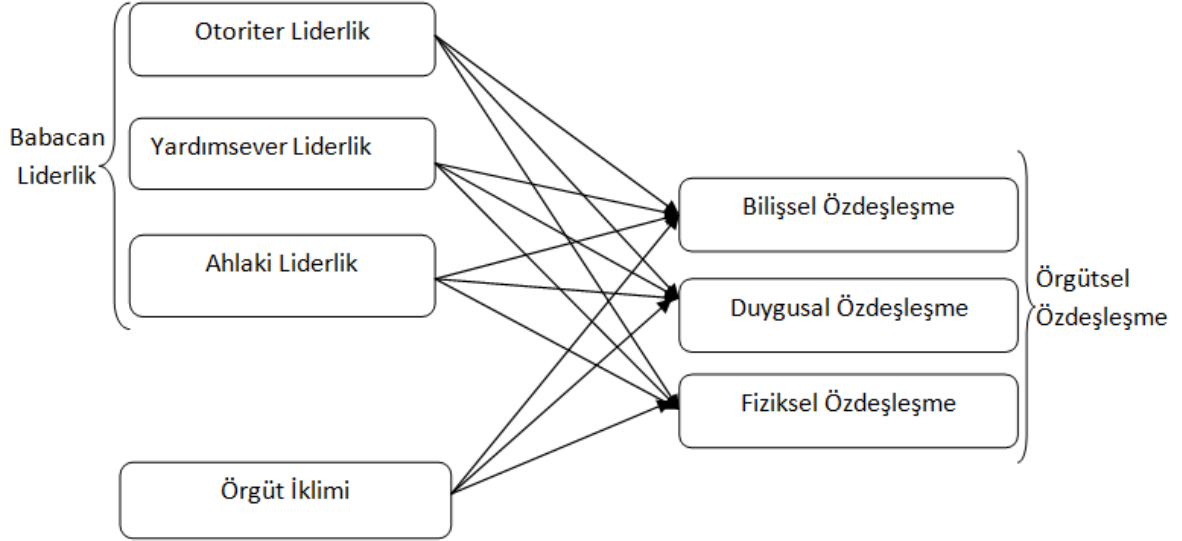
Boyut	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Bilişsel Özdeşleşme	2,038	,679	1,735	,160
Duygusal Özdeşleşme	2,964	,988	2,136	,096
Fiziksel Özdeşleşme	,757	,252	,433	,729
Ahlaklı Liderlik	4,788	1,596	1,914	,128
Yardımsever Liderlik	3,610	1,203	2,920	,035
Otoriter Liderlik	2,282	,761	1,144	,332
Örgüt İklimi	5,082	1,694	3,120	,027

Yukarıdaki bulgulara göre; bilişsel özdeşleşmenin yaş durumu üzerinde ($F=1,735; p>0,01$) anlamlı bir fark yoktur. Duygusal özdeşleşmenin yaş durumu üzerinde ($F=2,136; p>0,01$) anlamlı bir fark yoktur. Fiziksel özdeşleşmenin yaş durumu üzerinde ($F=0,433; p>0,01$) anlamlı bir fark yoktur. Ahlaklı liderliğin yaş durumu üzerinde ($F=1,914; p>0,01$) anlamlı bir fark yoktur. **Yardımsever liderliğin yaş durumu üzerinde ($F=2,920; p<0,05$) anlamlı bir fark vardır.** Otoriter liderliğin yaş durumu üzerinde ($F=1,144; p>0,01$) anlamlı bir fark yoktur. Örgüt iklimi yaş durumu üzerinde ($F=3,120; p<0,05$) anlamlı bir fark vardır.

Hipotez Testi Sonuçlarının Özeti

Korelasyon analizinin yardımıyla araştırmadaki hipotezlerde öne sürülen değişkenler arasındaki ilişkilerin gerçekleştirilen analiz sonucunda varlığı tespit edilmiştir. Araştırma modelinin kapsamında bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri etkileme düzeyleri

regresyon analizinin yardımı ile belirtilmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamındaki gerçekleştirilen korelasyon ve regresyon analizi sonucundaki elde edilebilen bulgular aşağıdaki araştırma sonuç modelinde gözlemlenmektedir.



Şekil 2. Araştırmanın sonuç modeli

Tablo 25

Araştırma hipotezlerinin kabul ve ret durumları

Hipotez	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Anlamlılık	Sonuç
H1	Örgüt İklimi	Fiziksel Özdeşleşme	,003	Kabul Edildi
H2	Otoriter Liderlik	Fiziksel Özdeşleşme	,227	Reddedildi
H3	Yardımsaver Liderlik	Fiziksel Özdeşleşme	,000	Kabul Edildi
H4	Ahlaki Liderlik	Fiziksel Özdeşleşme	,534	Reddedildi
H5	Örgüt İklimi	Duygusal Özdeşleşme	,000	Kabul Edildi
H6	Otoriter Liderlik	Duygusal Özdeşleşme	,683	Reddedildi
H7	Yardımsaver Liderlik	Duygusal Özdeşleşme	,075	Reddedildi
H8	Ahlaki Liderlik	Duygusal Özdeşleşme	,203	Reddedildi
H9	Örgüt İklimi	Bilişsel Özdeşleşme	,000	Kabul Edildi
H10	Otoriter Liderlik	Bilişsel Özdeşleşme	,492	Reddedildi
H11	Yardımsaver liderlik	Bilişsel Özdeşleşme	,000	Kabul Edildi
H12	Ahlaki Liderlik	Bilişsel Özdeşleşme	,451	Reddedildi

5.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmanın amacı kapsamında literatürden hareketle, uygulanan araştırma modeli üzerinden toplamda on iki hipotez ileri sürülmüştür. Araştırma modelinin ve hipotezlerin, Çanakkale ilinde yer kamu kurumundaki çalışan yöneticilerin katımları sonucu elde edilen verilerin ışığında, test uygulanması çalışılmıştır. Aynı şekilde değişkenlerin arasındaki ilişkiler hakkında varlığı ve değişkenlerin birbirleri arasında etkileme düzeylerine yönelik incelenmesi yapılmış, bulgular neticesinde değerlendirme gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucundaki ulaşılabilen bulgular hakkındaki değerlendirmeler aşağıda özetlenmektedir.

Değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik uygulanan korelasyon analizi sonuçlarında, araştırma hipotezlerine yönelik ortaya atılan ilişkilerin değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı seviyede varlığı tespit edilmiştir. Sırasıyla; örgüt iklimi ile yardımsever liderlik, örgüt iklimi ile ahlaki liderlik, örgüt iklimi ile fiziksel özdeşleşme, örgüt iklimi ile duygusal özdeşleşme, örgüt iklimi ile bilişsel özdeşleşme, otoriter liderlik ile yardımsever liderlik, otoriter liderlik ile fiziksel özdeşleşme, yardımsever liderlik ile ahlaki liderlik, yardımsever liderlik ile fiziksel özdeşleşme, yardımsever liderlik ile duygusal özdeşleşme, yardımsever liderlik ile bilişsel özdeşleşme, ahlaki liderlik ile duygusal özdeşleşme, ahlaki liderlik ile bilişsel özdeşleşme, fiziksel özdeşleşme ile duygusal özdeşleşme, fiziksel özdeşleşme ile bilişsel özdeşleşme ve duygusal özdeşleşme ile bilişsel özdeşleşme aralarında olduğu görülmektedir. Korelasyon analizleri sonucundaki belirlenen ilişkilerin niteliği hakkında regresyon analizi aracılığıyla açıklanma gerçekleştirilmiştir.

Regrasyon analizinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken arasındaki etkileşim düzeylerini ortaya çıkarılması için gerçekleştirilen analiz sonucunda bulgular elde edilmiştir. Bu bağlamda; örgüt ikliminin fiziksel özdeşleşme davranışını etkileme yönelik uygulanan regresyon analizi sonucunda, örgüt ikliminin fiziksel özdeşleşme davranışını etkilediği gözlemlenmiştir. Otoriter liderliğin fiziksel özdeşleşme davranışını etkilemeye yönelik uygulanan regresyon analizin sonucunda, otoriter liderliğin fiziksel özdeşleşmeyi etkilemediği gözlemlenmiştir. Yardımsever liderliğin fiziksel özdeşleşme davranışını etkilemeye yönelik uygulanan regresyon analizin sonucunda, yardımsever liderliğin fiziksel özdeşleşmeyi etkilediği gözlemlenmiştir. Ahlaki liderliğin fiziksel özdeşleşme davranışını etkilemeye yönelik uygulanan regresyon analizin sonucunda etkilemediği gözlemlenmiştir.

Örgüt ikliminin duygusal özdeşleşme davranışını etkilemeye yönelik uygulanan regresyon analizin sonucunda etkilediği gözlemlenmiştir. Otoriter liderliğin duygusal özdeşleşme davranışını etkilemeye yönelik uygulanan regresyon analizin sonucunda etkilemediği gözlemlenmiştir. Yardımsever liderliğin duygusal özdeşleşme davranışını etkilemeye yönelik uygulanan regresyon analizin sonucunda etkilemediği gözlemlenmiştir. Ahlaki liderliğin duygusal özdeşleşme davranışını etkilemeye yönelik uygulanan regresyon analizin sonucunda etkilemediği gözlemlenmiştir.

Örgüt ikliminin bilişsel özdeşleşme davranışını etkilemeye yönelik uygulanan regresyon analizin sonucunda etkilediği gözlemlenmiştir. Otoriter liderliğin bilişsel

özdeşleşme davranışını etkilemeye yönelik uygulanan regresyon analizinin sonucunda etkilemediği gözlemlenmiştir. Yardımsever liderliğin bilişsel özdeşleşme davranışını etkilemeye yönelik uygulanan regresyon analizinin sonucunda etkilediği gözlemlenmiştir. Ahlaki liderliğin bilişsel özdeşleşme davranışını etkilemeye yönelik uygulanan regresyon analizinin sonucunda etkilemediği gözlemlenmiştir.

Regresyon analizi bulguları incelendiğinde; cinsiyet durumları açısından örgüt iklimi, duygusal özdeşleşme, fiziksel özdeşleşme, bilişsel özdeşleşme, yardımsever liderlik, otoriter liderlik, ahlaki liderlik arasında ilişki gözlemlenmemiştir. Katılımcıların mezuniyet durumları açısından; örgüt iklimi, duygusal özdeşleşme, fiziksel özdeşleşme, bilişsel özdeşleşme, yardımsever liderlik, otoriter liderlik, ahlaki liderlik arasında ilişki gözlemlenmemiştir. Katılımcıların çalışan personel sayısı açısından; örgüt iklimi, duygusal özdeşleşme, fiziksel özdeşleşme, bilişsel özdeşleşme, yardımsever liderlik, otoriter liderlik, ahlaki liderlik arasında ilişki gözlemlenmemiştir. Katılımcıların toplam çalışma süresi açısından; örgüt iklimi, fiziksel özdeşleşme, yardımsever liderlik, otoriter liderlik, ahlaki liderlik arasında ilişki gözlemlenmemiştir. Buna bağlı olarak katılımcıların toplam çalışma süresi açısından; duygusal özdeşleşme ve bilişsel özdeşleşme arasında ilişki gözlemlenmiştir. Katılımcıların yaş durumu açısından; duygusal özdeşleşme, fiziksel özdeşleşme, bilişsel özdeşleşme, otoriter liderlik, ahlaki liderlik arasında ilişki gözlemlenmemiştir. Katılımcıların yaş durumu açısından; yardımsever liderlik ve örgüt iklimi arasında ilişki gözlemlenmiştir.

Çanakkale ilindeki kamu kurumundaki çalışan yöneticilerin kurum yöneticilerinin bilgisi dahilinde 2020 tarihi ile 421 kişi olarak düşünülmektedir. Ankete katılan katılımcıların 252 katılımcının değerlendirme katılımıyla %59,71 katılım oranı sağlandığı düşünülmektedir. Katılımcıların cinsiyet olarak; %35,7 kadın ve %64,3 erkek olarak belirtilmiştir. Katılımcıların %61,5'i eğitim durumu olarak lisans mezuniyeti olduğunu belirtmiştir. Değerlendirme katılan katılımcıların %40,9'u 42-49 yaş ve aralığında olduğu belirtilmiştir. Değerlendirme katılan katılımcıların %46,4'ü 9-12 yıl arasında kurumundaki görevinde devam ettiği görülmektedir.

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yeni dünya düzeninin hızla değiştiği günümüzde çağa ayak uydurabilmek bir hayli zorlaştığını görebiliriz. Bize bu o kadar farklı bir zamanın içinde olduğunu gösteriyor ki; her şeye sahip olabilmek değil örgüt ortamının gerektirdiğini duruma hakim olmak bile zor gelibiliyor. Bu yüzden örgüt ikliminin ne kadar önemli olduğunu görebiliyoruz. Tez araştırmasında kamu kurumlarında çalışma şartları, ortamın iklimi, liderlik vasıfları ve örgüt aidiyet bağlılık özdeşleşme biribirleriyle bağlantılı olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bir yöneticinin otoriter olsun yardımsever olsun veyahut ahlaki yönü ilişkisini çok etkilemektedir. Kamu kurumunda yapılan çalışma sonucunda babacan liderliğin alt boyutlarında olan ahlaki ve yardımsever liderlik örgütsel özdeşleşmeyi dolaylı yünden etkilemektedir.

Nasıl ki bir toplulukta örgüt iklimi o toplumun yapısının, içeriğini ve kimliğini ortaya koyuyorsa kamu kurumunda da örgüt iklimi niregi noktasını oluşturabildiğini söylebiliriz. Hele ki örgüt iklimi, örgütsel özdeşleşmenin fiziksel ve duygusal boyutuyla dolaylı yoldan etkilemekte olduğunu söylebiliriz. Bu yüzden kamu kurumdaki yöneticilerin örgütün ikliminin kuruma aidiyet yönünün bağlılığı fiziksel, duygusal veya bilişsel yünden etkilendiğini görebiliyoruz.

Ast üst ilişkisinde yöneticinin bu konuda hassas davranıp nasıl bir yönetim tarzı uygulaması gerektiğini çok iyi kurum ortamını analiz edip örgütle özdeşleşmenin varlığını ortaya koyup daha iyiye nasıl ileri seviyelere çıkardığını regresyan analiz sonucunda görebilmekteyiz.

Tez araştırmanın bağımlı değişkenin olan örgütsel özdeşleşmenin örgüt iklimi ve babacan liderlik yapısının iletişimi halinde olup temel noktasının sonucunda bağlanması görülen değişken olduğunun söyleyebiliriz.

Örgütsel özdeşleme kelime kavramı ne kadar anlaşılır da olsa örgüte bağlılıkla iç içe girmiş olarak gözükmektedir. Aidiyet kavramının direk içine alan kamu kurumdaki yöneticileri bağlayan bir unsur olduğunu söylebiliriz.

Yöneticinin tek ve eşsiz olduğu, insan için önemli olan hususun kendi kişisel bağımsızlığına inanan kendini gruptan ayrı bir şekilde bağımsız bir birey olarak tanımladıkları üzerine yoğunlaşmış bireyci olarak tespit etmişse, o halde bu kesimin özel hassasiyetlerine özel önem verilmelidir. Bu kesime de babacan liderlik uygulaması doğru olmayacaktır. Zira, büyük çoğunluğu babacan liderliği özel hayata müdahale olarak algılayan bu bireyci gruba babacan liderlik sergilenmesi daha çok yıldırma algılamalarını sebep olabilir. Söz konusu bu gruba uygun olabilecek başka liderlik tarzları uygulanması daha yararlı olacaktır.

Liderlikte özellikle teknolojinin ve sanayinin her sisteme hızla uygulanabilirliği ve taklit edilebilir olması nedeniyle takliti imkanı olmayan unsur olan insana odaklanılmıştır. Bu anlamda örgütlerde yönetim tarzı ile birlikte karizmatik liderlik ön plana çıkarak ve örgütlerin insan kaynakları için önemli olan babacan lider ve etkin çalışan; rekabette örgüte özdeşleme sağlarken örgütün yapısı örgütün özdeşleşmesine neden olmaktadır.

Bilgi, çevre, ortam, kültür gibi kavramlarının hepsini içine alan toplum yapısının kamu kurumunda devlet sisteminin daha iyi işleyebilmesi için araştırmadaki üç değişkenin yani babacan liderlik, örgüt iklimi ve örgütsel özdeşleme çok iyi sonuçlar doğurabildiğini söylebiliriz. Ne var ki kavramlar çoğu kurum yöneticilerin bildiği olmasına rağmen nasıl bir yol izlemesi, gerektiğini bazı konularda anlaşılmamış olabilmektedir. Tez araştırmama da bu konulara açıklık getirmiş olup her birini ne kadar önemli olduğunu hepsinin yönetim faaliyetinin bir parçası olup nasıl bir yol izlenilip nasıl sonuçlar çıktığını görebilmekteyiz.

Tez araştırmasından önemli sonuçlardan biri, otoriter yöneticinin çalışanları fazla yıldırması ve otoriter sistemin negatif yönde etkilemesidir. Örgütsel özdeşleşme az seviyede olması yönetici ve çalışanların üstünde olumsuz duygu, inanç ve davranış olarak yansıyor ve ortamda verimin düşmesine neden olabilmektedir. Tez araştırmasında kullanılan değişkenlerin günümüz dünyası işletmelerinin belki de en çok ilgileneceği bir kavram olacağı değerlendirilmektedir. Çünkü her işletme çalışanlarının örgüte bağlı olmasını ve

çalıştığı işyerine kötü duygular beslememesi, husumet duymaması için çaba harcamak durumundadır. Bu kapsamda organizasyonlar ve yöneticilerinin; liderlik, örgüt iklimim örgüt içindeki etkisini yok etmek, azaltabilmek veya minimize etmek için doğru ve etkili bir liderliğe ihtiyaç duyacağı değerlendirilmektedir.

Her araştırmalarda olduğu gibi, tez araştırmanın bazı kısıtlamaları mevcuttur. Bunlar bazı başlıklar altında toplanabilir. Birinci olarak, Araştırma tek bir bölgede yapılmıştır ve kısıtlı sayıda örnekleme yapılmıştır. Daha büyük bir örnekleme ortamında yapılması araştırma sonucu açısında daha faydalı olabilir. İkinci olarak örnekleme sadece kamu çalışanlarıyla sınırlı olup özel sektörde çalışanlar için beraber yapılması daha faydalı olacağı ve tekrar yapılması iki ayrı sektörde beraber yapılması uygun olacağı değerlendirilmektedir. Üçüncü olarak araştırma sadece anket yöntemiyle yapılmıştır. Yöneticiler o anki sosyal veya durumun şartlarına göre cevaplamış olabileceği değerlendirilmektedir. Dördüncü olarak, Araştırmanın değişkenleri geçen zaman içinde değişime uğrayabileceğinden, elde edilen veriler, elde edildiği zaman kesiti ile sınırlı kalmaktadır. Ayrıca araştırmanın sınırlı yani değişkenlerin aynı anda ölçülmesi; bağımsız değişkenlerin ve bağımlı olan etkisindeki rolü hakkında kesin yargılara varılarak genellenmesini uygun olmayacağı düşünölmektedir.

Kısıtlamalara rağmen, bu çalışma yöneticilerin rolleri hakkında nüanslı bir anlayış sağlar. Babacan liderlik ve örgüt iklimi örgütsel özdeşleşme üzerinde bilinçli ve duygusal bir odak organizasyonla tanımlanır, Değişim yapma olasılıkları daha yüksektir ve daha fazla bilgi yaratmak için uzmanlıklarını ve deneyimlerini bütünleştirir. Altında bununla birlikte, ekip üyelerinin kuruluşla gereğinden fazla özdeşleştirildiği durumlarda, örgüt iklimi bağlılığı daha da yükselir.

Bir kuruluşun iç ortamını etkisini daha iyi anlamak için iç organizasyon üyeleri, gelecekteki araştırmalar farklı dışsal durumlar türlerine odaklanmalıdır. Kuruluşların oluşturduğu örgüt iklimi özellikle fiziksel, bilişsel ve duygusal örgüt iklimi alt boyutlarına odaklanırken, kuruluşlar, etkileşimi dağıtmak için sürekli olarak birden çok diğer faktör biçimlerini kullanıyorlar. Dünyaya gelecekteki araştırmalar, kurum iklimi ve babacan liderlik farklı türlerini nasıl etkilediğine de odaklanabilir. İç organizasyon üyeleri benzersiz özellikleri nedeniyle kadrolu kurumları odaklanması sağlanabilir. Sonuçlar hakkında endişelenmeden özgürce konuşma yeteneği, ancak gelecekteki çalışmalar konsantre olabilir

etkisini daha iyi anlamak için bu lüks olmadan diğer organizasyon üyeleri üzerinde harici etkenler olabilir.

Gelecekteki araştırmalar, farklı organizasyonel yapıları da inceleyebilir. Örgüt ikliminin ve babacan liderliğin örgütsel örgütsel özdeşleşme dışında üyeler üzerindeki inceleyebilir. Son olarak, gelecekteki araştırmalar kurum dışı örgüt iklimim ve babacan liderlik kavramların yöneticilerin örgütsel özdeşlemeyi nasıl etkilediğini anlamak için çalışanların işyerinde duygularını nasıl yönettiklerini etkilerini daha fazla inceleme fırsatı bulabilir ki; araştırmada incelenen değişkenler çalışanların iş rollerinde ötesine geçmeleri gerektiğini öne sürüyor. Bunun bulguları önerilen çalışmaların bulgularıyla birlikte, çalışmanın nasıl yapılacağına dair fikir verebilir. Kuruluşlar, yalnızca içsel değil, aynı zamanda en iyi faydayı sağlamak için dış örgüt iklimi faktörlerini de oluşturmalıdır. Sadece yönetici ve çalışanlar değil, aynı zamanda dış organizasyon üyelerini kapsaması gerekebilir.

Kurumlarda yöneticiler fiziksel özdeşleşmeye de aşırı şekilde ihtiyaç duymaktadır. Bunun için örgütün içinde durumsallık faaliyetleri, gerekli materyaller, fiziki şartların iyi olması gibi durumlar da yöneticiyle çalışan kişiler arasında çatışmamaya ve kuruma bağlı olmasını sağlayabilir.

Kamu kurumunda çalışan yöneticiler liderlik tarzlarını her birini uygulamaktadır. Araştırma sonuçları şunu göstermektedir ki babacan liderliğin alt boyutlarından otoriter liderlik yönetilen ile yönetici arasında sıkıntı oluşturabilmektedir. Uygulamada astlarıyla ilgili olmalı, sürekli ast üst ilişkisini düzgün ayarlayabilmeli, yardımsever olmalı ve iletişim kabiliyeti yüksek olması gerektiği düşünülmektedir. Kamu kurumunda eğer yönetici kuruma içinde kendini bağlı hissetmese, kurumun bir parçası olduğunu kabul etmisse yaptığı işinden uzaklaşır ve başarılı olamayacağını düşünülmektedir. Kurumu bütünleşmesi, kendini oranın bir parçası olduğunu canı gönülden istemesi geekliliği ön plana çıkmaktadır. Her türlü zorlukların üstesinden gelebilmek için mevzuata hakim olmalı ki astlarına örnek olsun, astlar da onu bir idol olarak görüp yöneticinin bulunduğu konuma gelebilmek için çalışabilir ve çok iyi bir örnek olarak kurumun başarısını kazabilirdiği düşünülmektedir. Kamu kurumunda yöneticiyle yönetilen arasında ilişkisinin liderlik tarzları, örgüt iklimim ve örgütsel özdeşleşmenin önemli olduğu ön plana çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

- Akçakaya, M. (2010). *21.Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, 25, 160-267.
- Alimo-Metcalf, B. (1995). *An Investigation of Female and Male Constructs of Leadership*, *Women in Management Review*, 2, 3-8.
- Arıkan, S. (2003). Kadın yöneticilerin liderlik davranışları ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 5(1), 1-19.
- Asforth, B.E.; Mael, F. (1989). *Social Identity Theory and the Organization*. *The Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Aycan, Z., Kanungo; R.N., Mendonca; M., Yu, K., Deller, J.; Stahl, G., Kurshid, A. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices, *A 10-Country Comparison. Applied Psychology: An International Review*, 49,192-221.
- Aycan, Z. (2006) Paternalism:Towards Conceptual Refinement and Operation Olization.In K.S.Yang, K.K.Hwang, U.Kim(Ed.) *Scientific advances in indigenous psychologies: Empirical, philosophical, and cultural contributions*. London: Cambridge University Press, 445–466.
- Aydar, N. (2000). *Karizmatik Liderlik*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Barlı, Önder (2010). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*. İstanbul: Aktif Yayınevi.
- Barnard, C.(1968). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bass B.M., (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9-32.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, 89.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: *Learning to Share The Vision*. *Organizational Dynamics*, 19(3), 19-31.

- Bass, B. M; B. Avolio, (1995). MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire, Mind Garden, Palo Alto, California.
- Bass, B.M.;Avolio, B.I. (1993). Transformational Leadership: *A response to critiques, in Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, Academic Press, 7an Diego, CA.
- Bertocci, D. (2009). Leadership In Organizations: *There Is a Difference between Leaders and Managers*. Lanham, Md. : University Press of America.
- Bhatti, N.; Maitlo, G.M.; Shaikh, N.; Hashmi, M.A.; Shaikh, F.M.(2012). *The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction*, International Business Research, 5(2), 192
- Börekçi Y. D.(2009). Influence of Alternative Work Arrangements on Followers' Perceptions of Leader-Follower Relations and Leader Behavior, *International Journal of Leadership Studies*, 4(2), 161-183.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York : Harper ve Row.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cheney, G. (1983). On the various and changing meanings of organizational membership: A *field study of organizational identification*. Communication Monographs, 342-362.
- Cheney, G. (1983). The Rhetoric of Identification and The Stufy of Organizational Communcation. *Quarterly Journal of Speech*, 69, 143-58.
- Cheng, B. S.; Chou, L. F.; Wu, T. Y.; Huang, M. P.; Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117.
- Cheung, M.F.Y. ve Lav, M.C.C.(2008). Relationships of Organizational Justice and Organizational Identification: *The Mediating Effects of Perceived Organizational Support in Hong Kong*, Asia Pacific Business Review, 14, 213-231.
- Chughtai, A.A. ve F. Buckley (2010). *Assessing The Effects of Organizational Identification On In-role Job Performance and Learning Behaviour*, Personnel Review, 39 (2), 242-258.

- Churchill, G.; Ford, N.M.; Walker, (1976). *Organizational climate and job satisfaction in the sales force*, J Mark;13, 323–32.
- Costley, D. L.ve Todd, R.(1987). *Human Relations in Organisations*. West Puishing, St. Paul. 562.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayınevi Tic. Ltd. Şti.
- Denison, D. R. (1996). *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars*. Academy of Management Review, 21(3), 619-654.
- Doğramacı, M. (2019). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya Sanayi Örneği, Yüksek Lisans Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dorfman, P.W.; Howell, J.P.; Hibino, S.; Lee, J.K.; Tate, U. ve Bautista, A. (1997). *Leadership in Western and Asian Countries: Commonalities and Differences in Effective Leadership Processes Across Cultures*. Leadership Quarterly, 8 (3), 233-274
- Durmaz, M. G. (2019). Örgüt İklimi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Etik Davranışlar Üzerindeki Etkisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Edwards, M.R. ve Peccei, R.(2007). Organizational Identification: Development and Testing of a Conceptually Grounded Measure, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 25-57.
- Ellemers, N.; Van Knippenberg, A.; Wilke, H.(1990). *The influence of permeability of group boundaries and stability of group status on strategies of individual mobility and social change*. Br. J. Soc. Psychol. 29, 233–246.
- Enns, A.V. (2005). Organizational commitment as a function of leadership style in Nigeria organizations: A study of three commercial banks in Lagos. University of Lagos.
- Erben, G., S. (2004). Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri*,

17-18 Nisan 2004, (Ed.: Koçel, T.), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: 345-356.

Erben, G., S. ve Güneşer, A., B. (2008). The Relationship Between Paternalist Leadership and Organizational Commitment: Investigating The Role of Climate Regarding Ethics, *Journal of Business Ethics*, 82, 955-968.

Erol, E. ve Şentürk İ, (2018). Paternalistic Leadership Scale Turkish Adaptation a Validity – Reliability Study, *International Journal of Educational Methodology*, 4, 267 - 285.

Evan, W. M. (1963). Indices of the hierarchical structure of industrial organizations. *Management Science*, 1963, 9, 468-477

Farh, J. L.; Cheng, B.S. (2000). *A Cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations*. In J. T. Li, A. S. Tsui, E. Weldon. *Management and organizations in the Chinese context*, 84–127, London: Macmillan.

Farh, J.L. ve Cheng, B.S. (2000). *A Cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations*. *Management and Organizations in the Chinese Context*, Macmillan, London, 94-127.

George, M. Jennifer, J. ve Gareth, R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Gilmer, B. (1966). *Industrial Psychology*, McGraw-Hill. New York. 57-243

Gül, H. ve Aykanat, Z. (2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 17-36.

Halpin, A.W. (1966). Change and organizational climate. *Journal of Educational Administration*, 10, 38-81

Hellriegel D. ve Slocum, J. W. (1992). *Management*. New York: Addison Wesley Publishing Company.

Hiller, J. (2018). Benevolence And Authority As Weird Familiar: A Multi-Language Meta Analysis Of Paternalistic Leadership Behaviors From 152 Studies. Florida International University, United States Of America, *Elsevier Dergisi*.

- Hogan, R. (2002). Leadership: what do we know?, Presentation for Leadership Development Centre, Wellington.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2001). Educational Administration: *Theory, Research and Practice*. New: McGraw-Hill, New York. 191-197.
- Hoy, W. K. ve Sabo, D. J. (1998). *Quality Middle School: Open and Healthy*. Corwin Press Inc, California. 125-129.
- Hsieh, K.C.; Chen, Y.C. (2011). Development and Significance of Paternalistic Leadership Behavior Scale. *Asian Social Science*.
- Huse, M.; Mussolino, D. (2008). Paternalism and Governance in Family Firms. *ICSB World Conference, June 22-25*, Halifax, Nova Scotia, Canada.
- Ikram, A., Su, Q. Ve Fiaz, M.(2017). Pakistan's persistent energy crisis and performance of private power producers, *International Journal Business Performance Management*.
- Irawanto, D. W. (2011). An analysis of national culture and leadership practices in Indonesia. *Journal of Diversity Management*, 41-48.
- İskender H.(2004). Eğitim Yöneticilerin Sağladığı Güdülemenin Öğretmenlerin İş Doyumu ve Kurumsal Bağlılıkları Üzerine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi.
- James, L.R.; Choi, C.C.; CHE,K.; McNeil, P.K.; Minton, M.K.; Wright, M.A. ve Kim, K.(2008). Organizational and psychological climate: *A review of theory and research*. Eur. J. Work Organ. Psy, 5-32.
- Jing, F.F.; Avery, G.C.C.; Bergsteiner, H.; Feng, J.F. ve Bergsteiner, H. (2011). Organizational climate and performance in retail pharmacies. *Leadership Organization Development Journal*, 32, 224-242.
- Joyce, W. F. ve Slocum, J. W. (1984). Collective climate: Agreement as a basis for defining aggregate climate in organizations. *Academy of Management Journal*, 27, 721-742.
- Kanten P.(2012) İşgörenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven ile Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kao, H.S.R.; Sinha, D. ve Sek-Hong (1994). *Effective Organizations and Social Values*. New Delhi: Sage.
- Karabey, C. N. ve İşcan, Ö. F., (2007). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 21.
- Karcioğlu, F. (2001). Örgüt iklimi ve Örgüt Kültürü, *İktisadi ve idari Bilimler Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 1-2.
- Kerego, K.ve Mthupha, D.M. (1997). Job satisfaction as perceived by agricultural extension workers in Swaziland. *South African Journal of Agricultural Extension*, 23, 19-24.
- Kesting, P.; Ulhøi, J.P.; Song, L.J., ve Niu, H.(2016). The impact of leadership styles on innovation-a review. *Journal of Innovation Management*, 3, 22-41
- Kılınc, T. (1997). Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II), Karizmatik Liderlik Yaklaşımı. *21.Y.Y'da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Cilt 2, İstanbul.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kouzes, J.M. ve Posner, B.Z. (1998). *Encouraging the Heart*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Közleme, O.(2013). Liderlik. *Siyasal Otorite Tipleri Ve Karizma Toplum Bilimleri Haziran Sayısı*, 4-9.
- Kreiner, G. E. ve Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification, *Journal of Organizational Behaviour*, S.6-25.
- Lee, H., S. (2001). Paternalist Human Resource Practices: Their Emergence and Characteristic., *Journal of Economic Issues*, 35/4, 841-869.
- Leithvood, K.;Tomlinson, D. Ve Genge, M. (1996). Transformational Leadership. K. Leithvood. *International Handbook of Educational Leadership and Administration*, Kluwer Academy c Puishers, Netherlands,785-840.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in the social sciences*. New York: Harper.

- Litwin, G. H. Ve Stringer, R.A.(1968). Motivational and Organizational Climate: *Graduate School of Business Administration*. Harvard University, Boston, USA. 1-3
- Luijters, K.; Van der Zee; K.I. ve Otten, S.(2008). Cultural diversity in organizations: *Enhancing identification by valuing differences*. *Int. J. Intercult. Relat.* 32, 154–163
- McDonald, P. (2012). Confucian Foundations to Leadership: A Study of Chinese Business Leaders Across Greater China and South-East Asia. *Asia Pacific Business Review*, 18, 465-487.
- Mor ,B.; Cherin, B.E. ve Berkman, D.A.(1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate: *Ethnic And Gender Differences In Employee Perceptions*. *J. Appl. Behav. Sci.* 34, 82–104.
- Mullins L.(2010). Management and Organizational. *Behavior Ninth. Ed. Pearson Education*.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, 112-113.
- Northouse, P.G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. London: Sage Puications Ltd.
- Owens, R. G.(1998). *Organizational Behavior in Education*. Prentice Hall, Allyn Bacon, Boston, USA. 161-170.
- Önal Ö.(2016). Sağlık Çalışanların Motivasyon ve Motivasyonel Öncelikleri Yüksek Lisans tezi.
- Özbek, Hanefi ve Keskin, Sıddık. (2007). Standart Sapma mı Yoksa Standart Hata mı?. *Van Tıp Dergisi*, 14, 64-67.
- Pace, C. R. ve Stern. G. C.(1958). An approach to the measure of psychological characteristics of college environments. *Journal of Educational Psychology*, 49, 269-277.
- Padavic, I. ve Earnest, W., R. (1994). Paternalism as a Component of Managerial Strategy. *Social Science Journal*, 389-405

- Paoching C. ve Chichun H. (2009). The Relationship of Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Upward Communication. *Journal of Human Resource and Adult Learning*, 66-73
- Parker, C.P.; Baltes, B.B.; Young, S.A.; Huff, J.W.; Altmann, R.A.; LaCost, H.A. ve Roberts, J.E.(2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: *A Meta-Analytic Review*. *J Organ Behav.*, 389–416.
- Patterson, M. G.; West, M. A.; Shackleton, V. J.; Dawson, J. F.; Lawthom, R.; Maitlis, S.; Robinson, D. L. ve Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379-408.
- Payne, R.L.;Pheysey, D.C. ve Pugh, D.S.(1971). Organization Structure, Organizational Climate, and Group structure:*An Exploratory Study Of Their Relationships in Two British Manufacturing Companies*. *Occup Psychol*. 45:45–55.
- Pellegrini, E. K. ve Scandia, T.A. (2008). Paternalist Leadership: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 566-593.
- Pellegrini, E. K.; Scandura, T. A., ve Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: *An expansion of leader–member exchange theory*. *Group and Organization Management*, 35(4), 391-420.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be: Central Questions In Organizational Identification. Foundations For Organizational Science. *Identity In Organizations: Building Theory Through Conversations*, Thousand Oaks, CA, US: Sage Puications, Inc.
- Raza, S. A. (2010). Impact of organizational climate on performance of college teachers in punjab. *Journal of College Teaching & Learning*, 7(10), 47-52.
- Redding, S. G. ve Hsiao, M. (1990). An empirical study of overseas Chinese managerial ideology. *International Journal of Psychology*, 25, 629–641.
- Redding, S.G. (1990). *The Spirit of Chinese Capitalism*. Berlin: Walter de Gruyter
- Riordan, C.M.; Vandenberg, R.J. ve Richardson, H.A.(2005). *Employee involvement climate and organizational effectiveness*. *Hum. Resour. Manage.* 44, 471–488.

- Rumbaut, R.G.(2008). Reaping what you sow: *Immigration, Youth, And Reactive Ethnicity*. Appl. Dev., 108–111.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B.; Ehrhart, M.G. ve Macey, W.H.(2013). *Organizational climate and culture*. Annu. Rev. Psychol. 64, 361–388
- Schneider, W. E. (1999). The reengineering alternative. *A plan for making your current culture work*. New York: McGraw Hill
- Schroeder J. (2011). *The Impact of Paternalism and Organizational Collectivism in Multinational and Family-Owned Firms in Turkey*. Theses and Dissertations.
- Schwartz, S.(2013). Value Priorities and Behavior: Applying. In The psychology of values: *The Ontario Symposium*.
- Schweiger, D.M. ve DeNisi, A.S. (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 1, 110-135.
- Sezici, E.(2010). *Örgütsel Özdeşleşme*. Ekin Yayınevi, Bursa.
- Shahnawaz, F.(2012). Impact of Organizational Identification On Employees Work Commitment. *International Journal of Behavioral Social And Movement Sciences*, 126-132.
- Shamir, B.; House, R. J. ve Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4 (4), 577–594.
- Silver, P. F. (1983). Educational Administration: *Theoretical Perspectives on Practice and Research*. Harper and Row Puishers, New York. 45-66.
- Şahin, A.; Temizel, H. ve Örselli, E.(2004). Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma. 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*, Sözkese Matbaacılık, Eskişehir, 657-665.

- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tagiuri, R. (1968). The concept of Organizational Climate: In R. Tagiuri and G. W. Litwin (eds.), *Organizational Climate: Explorations of a Concept. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston*. 13-32.
- Tajfel, H. ve Turner, J.(1986). The social identity of intergroup behavior. *Psychology and Intergroup Relations*. Nelson Hall, Chicago,7–24.
- Top, M.; Tarcan, M.; Tekingündüz, S. ve Yılmaz İ. (2010). Hastane İnsan Kaynaklarında Dönüşümcü Liderlik, Organizasyonsel Bağlılık. İş Doyumu ve Organizasyonel Güven Araştırması. II. *Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi*, S. 217-223.
- Türk, M. ve Akbaba, M. (2018). Etik Liderlik Algısının Psikolojik Kontrat İhlali Ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: Antalya İlindeki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Türk ve İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi* , 382-407.
- Tüzün, K.İ. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Ugulamalı Bir Çalışma*. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Van Dick, R.(2004).My Job is My Castle: Identification in Organizational Contexts.*International Review of Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley Sons Inc.
- Van Vugt, M.; Jepson, S.F.; Hart, C.M. ve De Cremer, D.(2004). Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. *Journal of Experimental Social Psychology*, No. 1, 1-13
- Van Wart, M. (2000). Puic-Sector Leadership Theory: *An Assessment*. Puic Administration Review, 63, 214-228.
- Wallace, J.C.; Butts, M.M.; Johnson, P.D.; Stevens, F.G. ve Smith, M.B. (2016). A multilevel model of employee innovation understanding the effects of regulatory focus, thriving, and employee involvement climate. *Journal of Management*, 982-1004.

Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in Organisations*. Sage, London

Werner, İ. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. İstanbul: Rota Yayınları.

Yaşlıoğlu, M. M.. (2017). *Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması*, 16. 74-85

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

Zagenczyk, T.J.ve Murrell, A.J. (2009). It is better to receive than to give: Advice network effects on job and work –unit attachment. *Journal of Business Psychology*, 26, 101-124.

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

Zhao, Z.ve Bo, J. (2007). The Effects of Paternalistic Leadership On Leader-Member Exchange. *International Conference On Management Science And Engineering*. Availae at <http://www.seiofuemountain.com>, October 10.

EKLER

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı;

Bu form, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde yürütülen yüksek lisans tezi kapsamında hazırlanmıştır. Çalışmanın amacı babacan liderlik, örgüt iklimi ve örgütsel özdeşleşme ilişkisini ölçmektir.

Samimiyetle vereceğiniz cevaplar, bilimsel amaçlarla kullanılacak ve toplu olarak değerlendirilecektir.

Çalışmamıza sağlayacağınız katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

Yasin ÇELEN, Yüksek Lisans Öğrencisi

Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK

Lütfen, aşağıdaki ifadelerin, işyeriniz ve kendiniz ile ilgili durumu ne ölçüde yansıttığını düşünerek aşağıdaki şıklarından, sizin için en uygun olanı "X" şeklinde işaretleyiniz.

1	2	3	4	5
Kesinlikle <u>Katılmıyorum</u>	<u>Katılmıyorum</u>	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

I. BABACAN LİDERLİK	1	2	3	4	5
1. Yöneticim iş ilişkisinin dışında, özel hayatım konusunda duyarlıdır.					
2. Yöneticim aile bireylerimi de gözetir.					
3. Yöneticim, günlük hayatımda benim için yapması veya idaresi zor olan konuları halleder.					
4. Yöneticim beni gözetmek için bütün enerjisini kullanır.					
5. Yöneticim zor sorunlarla karşılaştığımda bana cesaret verir.					
6. Yöneticim genelde rahatım için özen gösterir.					
7. Yöneticim kişisel isteklerimi yerine getirir.					
8. Yöneticim bize aileden biri gibi davranır.					
9. Yöneticim düşük performans gösterdiğimde bunun sebebini anlamaya çalışır.					
10. Yöneticim zor bir durumda kalırsam bana yardım edecektir.					
11. Yöneticim önemli veya önemsiz şirketteki bütün kararları verir.					
12. Yöneticim görevlerimizi yerine getiremediğimizde bizi azarlar.					
13. Yöneticim astlarına sıkı bir disiplin uygular.					
14. Yöneticim toplantılarda her zaman en son kararı verir.					
15. Yöneticim ile çalışırken kendimi baskı altında hissedirim.					
16. Yöneticim çalışanların gözü önünde her zaman emreder şekilde davranır.					
17. İşlerimizi yaparken yöneticimizin kurallarına uymamız gerekir. Aksi takdirde bizi cezalandırır.					
18. Yöneticim kendi menfaatleri için beni kullanmaz.					
19. Yöneticim benim başarı ve katkılarımı kendi başarısıymış gibi göstermez.					
20. Yöneticim bireysel ilişkileri ve bir takım saklı-gizli ilişkileri yasadışı bireysel yararlar sağlamak için kullanmaz.					
21. Yöneticim otoritesini kendine ayrıcalıklar elde etmek için kullanmaz.					
22. Yöneticim kişileri üstün niteliklerine göre görevlendirir.					
23. Yöneticim iş yerinde başkalarının meziyet ve yeteneklerini kıskanmaz.					

II. ÖRGÜT İKLİMİ 1: Kesinlikle Katılıyorum - 2 - 3 - 4 - 5: Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
1. İhtiyacım olduğunda yöneticimin bana yardım edeceğine güvenim tamdır.					
2. Bağlı olduğum yönetici, benim kurumdaki yükselmemle yakından ilgilenir.					
3. İşle ilgili problemlerim hakkında bağlı olduğum yöneticiyle rahatça konuşabilirim.					
4. Yöneticim beni destekler, yaptığım hatalardan yeni şeyler öğrenmeme izin verir.					
5. Yapacak çok fazla işim ve bunları yapmam için de çok az zamanım var.					
6. Kendimi hiç tatil günüm yokmuş gibi hissediyorum.					
7. Benimle aynı pozisyondaki çok sayıda çalışan işlerinin fazlalığı dolayısıyla kendilerini tükenmiş hissediyorlar.					
8. Bu kurumdaki çalışanlar birbirlerine yardım etmek için işlerine dört elle sarılırlar.					
9. Bu kurumdaki çalışanlar birbirleriyle genelde iyi geçinirler.					
10. Bu kurumdaki çalışanlar diğer çalışanlarla kişisel olarak ilgilenirler.					
11. Bu kurumdaki çalışanlar arasında güçlü bir takım ruhu vardır.					
12. Yöneticim yüksek performans göstereni hemen fark ederek takdir eder					
13. Bağlı olduğum yönetici ne yapılması gerektiğini açıklarken beni örnek gösterir.					
14. Bağlı olduğum yönetici çalışanlar arasında ayrımcılık yapmaz.					
15. Eğer yöneticim birini cezalandırırsa, muhtemelen o kişi bu cezayı gerçekten hak etmiştir.					

III. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME 1: Kesinlikle Katılıyorum - 2 - 3 - 4 - 5: Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
1. İşimde yoğun bir şekilde çalışırım.					
2. Bütün gücümü işimde kullanırım					
3. Enerjimin çoğunu işime adarım.					
4. İşimi tamamlamak için sıkı bir şekilde çalışırım.					
5. İşimde iyi bir performans için elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışırım.					
6. İşim için çok enerji harcarım.					
7. İşimden keyif alırım.					
8. İşime ilgi gösteririm.					
9. İşimde kendimi enerjik hissedirim.					
10. İşimle gurur duyarım.					
11. İşime karşı olumlu duygular hissedirim.					
12. İşim beni heyecanlandırır.					
13. İşyerimde sadece işime odaklanırım.					
14. İşyerimde işimi çok özenerek yaparım.					
15. İşyerimde tüm dikkatimle işime odaklanırım.					
16. İşim beni tamamen içine alır.					
17. İşyerimde tamamen işime yoğunlaşırım.					
18. İşyerimde dikkatimin çoğunu işime adarım.					

1. Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek
2. Öğrenim Durumunuz : () Lise () Ön lisans () Lisan () Lisansüstü
3. Yaşınız : () 26-33 () 34-41 () 42-49 () 50 ve üzeri
4. Kurumunuzda çalışan personel sayısı : () 1-10 () 11- 20 () 21-30 () 31 ve üzeri
5. Bu kurumda toplam çalışma süreniz (yıl) :